



# Projektin ohjausryhmän toiminta asiantuntijaorganisaatiossa

Sweco Talotekniikka Oy tutkittavana yrityksenä

Nico Haavisto

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2020

Teknologiaeteollisuuden johtamisen YAMK

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Teknologiateollisuuden johtamisen YAMK

HAAVISTO NICO:

Projektin ohjausryhmän toiminta asiantuntijaorganisaatiossa  
Sweco Talotekniikka Oy tutkittavana yrityksenä

Opinnäytetyö 33 sivua, joista liitteitä 1 sivua  
Toukokuu 2020

---

Sweco Talotekniikka Oy:ssä on havaittu projektijohdollisia haasteita, jotka ilmenevät varsinkin kiinteähintaisten projektin toteutuksessa. Haastattelun pohjalta tehdyssä tutkimuksessa ilmeni ongelmia, joiden olemassaolo voitiin johtaa organisaation käytännöistä ja tehtävänjaoista johtuviin ongelmiin. Ratkaisua näihin ongelmiin haluttiin lähteä tutkimaan mahdollisen tehtävänkuvauksien tarkentamisen ja projektien ohjauksen kehittämisen kannalta.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin teema-haastattelulla, jossa haastattelun aiheet oli ennalta määrätty, mutta itse keskustelun annettiin edetä haastateltavalle luonnolliseen suuntaan.

Haastatteluista saatujen vastausten mukaan projekteissa havaittavat haasteet ja kiire johtuvat pääosin organisaation tehtävänkuvauksien limittymisestä ja projektien ohjauksen puutteesta. Organisaation sisäiset tehtävänkuvaukset eivät ole riittävän tarkkoja ja ovat osittain lähes identtisiä toisiinsa nähden. Lopputulemana on työn kuvaan liittyvät epäselvyydet ja liian yleisluonteisista tehtävänkuvauksista johtuva kiire.

---

Asiasanat: projektin ohjausryhmä, organisaatio, tehtävänkuvaus

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-based Business

HAAVISTO NICO:

The Functions of Project Steering Committee in a Consultant Organization  
Sweco Talotekniikka Oy as a Corporation under Examination

Master's thesis 33 pages, appendices 1 pages

May 2020

---

Fixed price projects have turned out to be a challenge for the Sweco Talotekniikka Oy operations. Interviews indicated problems that are closely related to the organization's structure and task descriptions. Organization change and development of task descriptions were studied to solve these problems.

Qualitative study was the chosen research method. The research was based on a themed interview. The interview themes were set beforehand, but the conversation was allowed to progress to any direction.

Based on the interview's answers, some of the project challenges could be derived from the way the organization is formed and the way projects are overseen. The organizations internal task descriptions aren't as precise as they should be and, in some cases, they overlap each other almost completely.

---

Key words: project steering committee, organization, organizational task

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Sweco .....	6
1.2	Sweco Talotekniikka .....	6
1.3	Tutkimuksen tekijän rooli kohdeyrityksessä .....	7
1.3.1	Ryhmäpäällikön roolin kuvaus .....	7
2	TUTKIMUSASETELMA .....	8
2.1	Tutkimusmenetelmä .....	8
3	KIRJALLISUUS .....	9
3.1	Projektin johtaminen .....	9
3.1.1	Sweco Talotekniikan projektit ja niiden variaatio .....	9
3.1.2	Swecon projektipäällikkökoulutus .....	9
3.2	Projektin ohjausryhmä .....	10
3.2.1	Ohjausryhmän rakenne .....	11
3.2.2	Ohjausryhmän vaikutus projektiin .....	11
3.3	Projektijohtamisen kypsyys .....	12
3.3.1	Projektijohtamisen kypsyystasot .....	12
3.3.2	Projektijohtamisen kypsyystason vaikutus projektisuoritukseen .....	13
3.4	Yrityksen sisäinen valvonta .....	14
4	YRITYKSEN MÄÄRITTELY .....	15
4.1	Sweco Talotekniikan tausta .....	15
4.2	Sweco Talotekniikan organisaatio .....	15
4.3	Tulosvastuullisuus .....	15
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	16
5.1	Projektin ohjausryhmä .....	16
5.2	Tarjousvaihe .....	17
5.2.1	Projekti budjetoitu väärin .....	17
5.2.2	Resursointi puutteellista .....	17
5.2.3	Projektipäällikkö aiemmin mukaan projektiin .....	18
5.3	Suunnitteluvaihe .....	18
5.3.1	One Sweco projekteihin yksi kokonaisvastuullinen projektipäällikkö .....	19
5.3.2	Projektit aikataulutettu heikosti .....	19
5.3.3	Tarkasta projektisuunnitelma .....	20
5.3.4	Projektin edistymän seuranta puutteellista .....	20
5.3.5	Suunnitelmien tarkastus puutteellista .....	20

5.4	Projektiryhmä .....	21
5.5	Projektipäällikkö .....	21
5.6	Projektipäällikön valmiudet.....	22
5.6.1	Ei koulutusta tehtäviin.....	22
5.6.2	Ei tiedetä mitä pitäisi tehdä.....	23
5.6.3	Tarvitaan tukea projektipäälliköille.....	23
5.6.4	Ei sisäisiä palavereja .....	23
5.6.5	Ei saisi suunnitella itse .....	24
5.6.6	Vaikeus kommunikoida.....	24
5.7	Projektityö .....	24
5.7.1	Sweco Talotekniikan yhteinen linja puuttuu.....	25
5.7.2	Riittävät resurssit .....	25
5.7.3	Projektiseurannan työkalut puutteelliset .....	26
5.7.4	One Sweco projektit ovat vaikeita seurata.....	26
5.8	Suunnittelija .....	26
5.8.1	Viestit projektipäälliköltä hajanaisia .....	27
5.8.2	Sisäiset palaverit puuttuvat.....	27
5.8.3	Motivaatiotekijät tarkasteluun .....	28
6	KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	29
6.1	Tehtävänkuvaukset ja roolit .....	29
6.2	Sisäisen valvonnan kehittäminen ohjausryhmän toiminnan kautta 30	
7	POHDINTA .....	32
	LÄHTEET .....	33
	LIITTEET .....	34
	Liite 1. Kyselytutkimuksen koonti, MindMap. ....	34

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Sweco

Sweco on kansainvälinen pörssiyritys, jonka pääkonttori sijaitsee Ruotsissa Tukholmassa. Swecolla on yhteensä töissä noin 17000 työntekijää 13:ssa eri maassa. Sweco on Euroopan suurin kestävän kaupunkiympäristön konsulttitoimista ja johtaa samalla pohjoismaisia markkinoita. (Sweco intranet, n.d.)

Sweco on toimitusprojekteilla tuloksensa tekevä konserni. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen tekemä tulos koostuu pääosin, ellei kokonaan, projekteista saatavista tuotoista. Projektitoiminta on koko Sweco konsernin tärkein toimintamalli ja projektin hallinta nousee tätä myötä erittäin tärkeään osaan.

Sweco Finland on osa kansainvälistä Sweco konsernia. Sweco Finlandin alla Suomessa työskentelee noin 2500 työntekijää. Sweco Talotekniikka on yksi Sweco Finlandin toimialoista. Sweco Talotekniikalla työskentelee noin 300 työntekijää. (sweco intranet, 16.3.2020.)

## 1.2 Sweco Talotekniikka

Sweco Talotekniikka on yksi Sweco Finlandin alla toimivista toimialoista. Muita toimialoja ovat esimerkiksi Rakennetekniikka ja Industry. Sweco Talotekniikan toiminta kattaa kaikki talotekniikan palvelut LVI-suunnittelusta sähkösuunnitteluun ja energia-analyysihin. (Sweco intranet, 25.6.2012.)

Sweco Finlandin alla toimivat toimialat ovat omia yhtiöitään. Kehittämistehtävän rajaamiseksi tässä työssä keskitytään Sweco Talotekniikka Oy:n organisaatioon ja sen toimintaan.

### **1.3 Tutkimuksen tekijän rooli kohdeyrityksessä**

Tutkimuksen tekijä työskentelee Sweco Talotekniikka Oy:ssä ryhmäpäällikkönä. Tekijä työskenteli Swecolle tullessaan vuonna 2015 ensin Sweco Industryn palveluksessa ja on sittemmin siirtynyt Sweco Talotekniikan alaisuuteen. Tekijä on myös viettänyt kolmen viikon mittaisen työntekijävaihto jakson Swecon Göteborgin toimistolla, Building Services yhtiössä.

#### **1.3.1 Ryhmäpäällikön roolin kuvaus**

Ryhmäpäällikön toimenkuva on Sweco Talotekniikassa järjestyksessään ensimmäinen esimiestoimi. Ryhmäpäällikön toimenkuva sisältää esimiestoimien lisäksi Suunnittelupäällikköä avustavia toimia ja projektitoimintaa.

Ryhmäpäällikön ja Suunnittelupäällikön toimenkuvaukset ovat suurelta osin toisiaan vastaavat. Suurin eroavaisuus on suunnittelupäällikön tulosvastuu, jota ryhmäpäälliköllä ei ole. Toimenkuvauksien limittymisen lisäksi ryhmäpäälliköillä ja suunnittelupäälliköillä on hyvin vapaat kädet oman toimenkuvansa toteuttamisessa, jolloin todellinen toimenkuva ei kaikissa tapauksissa vastaa yrityksen toimenkuvauksen esittämää työnjakoa. Joissakin tapauksissa työaika koostuu suurelta osin projektityöstä, jolloin esimiestyö ja kehitystyöt jäävät vähemmälle huomiolle.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Kehittämistehtävän alkuperäinen tarkoitus oli tutkia syitä kiinteähintaisten projektien haastavuudelle Sweco Talotekniikan organisaatiossa. Haastattelututkimuksesta saadut vastaukset saivat kuitenkin tutkimuksen tekijän keskittymään projektitoiminnan sijaan projektien ohjaamiseen ja siihen liittyviin toimintoihin. Tutkimuksen johtoajatukseksi muodostui projektin ohjausryhmän toiminnan tarkastelu.

### 2.1 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmäksi muodostui laadullinen tutkimus. Tutkimus suoritettiin teemahaastattelulla. Haastattelun pohjalle kehitettiin aiheita, joiden ympärillä keskustelu pyrittiin pitämään (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastateltavia kehoitettiin katsomaan aihetta myös laajemmin, joka lopulta johti tutkimusongelman johtumiseen pois tietyn projektimallin piiristä.

Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet yrityksen palveluksessa useita vuosia, joten heillä on hyvä näkemys projektitoiminnasta ja sen kehittymisestä yrityksessä. Haastateltavat työskentelevät yrityksessä erilaisissa tehtävissä. Tämän ansiosta haastattelussa saatiin vastauksia eri näkökulmista, joka johti huomion kiinnittymiseen projektitoiminnan ulkopuolelle.

Haastattelut suoritettiin osittain kasvokkain tapahtuneilla haastatteluilla ja osittain etäviestimiä hyväksi käyttäen. Haastateltavat kokivat etäviestintien käytön luonnolliseksi, eikä tutkimuksen tekijä kokenut sillä olevan vaikutusta haastattelun kulkuun.

### **3 KIRJALLISUUS**

Kirjallisuudesta löytyviä, kehittämistehtävän kannalta oleellisia aiheita ovat muun muassa projektijohtaminen, projektijohtamisen kypsyys ja projektin ohjausryhmä. Nämä aiheet ovat Sweco Talotekniikassa ja koko Swecon organisaatiossa projektitoiminnan keskiössä.

#### **3.1 Projektin johtaminen**

Projektitoiminnasta ja projektien johtamisesta löytyy kirjallisuudesta useita teoksia ja artikkeleita. Kirjat kuten PMBOK ja The Handbook of project-based management kertovat yleisesti hyväksi todettuja tapoja projektien johtamiseen. Projekteja on kuitenkin luonteeltaan valtavasti, eikä kaikkia projekteja voida hallita yhden kaavan mukaan (PMBOK 2008, 4).

Projektijohtamisella tarkoitetaan taidon, työkalujen, teknisen osaamisen, ihmisten ja asioiden johtamisen, sekä kokonaisuuksien hallinnan hyödyntämistä projektin positiivisen lopputuloksen saavuttamiseksi (PMBOK 2008, 6).

##### **3.1.1 Sweco Talotekniikan projektit ja niiden variaatio**

Sweco Talotekniikan projektit ovat luonteeltaan hyvin moninaisia. Pienimmät projektit ovat yhden henkilön projekteja, joiden hinta saattaa olla vain satoja euroja. Suurimmat projektit taas ovat kymmeniä suunnittelijoita työllistäviä ja hinnaltaan jopa 3-5M euroa. (Ylhäinen 2020.) Kaikkia näitä projekteja tehdään ja johdetaan samojen ihmisten toimesta.

##### **3.1.2 Swecon projektipäällikkökoulutus**

Sweco Finlandin kehittämä Projektipäällikkövalmennus koostuu kolmesta eri tasoisesta valmennuskokonaisuudesta. Tasot ovat Silver, Gold ja Platinum. Näissä

valmennuksissa projektipäälliköitä koulutetaan Swecon projekteihin soveltuviin käytäntöihin ja hyväksi havaittuihin keinoihin. Swecolla tarvittava projektipäällikön osaaminen saadaan sisäisistä koulutuksista, mutta koulutuksen jälkeen projektipäälliköt jäävät helposti oman onnensa nojaan, eivätkä saa jatkuvaa tukea oman toimintansa kehittämiseen.

Projektipäällikkövalmennuksen tasolla Silver projektipäälliköille annetaan perustietoja projektipäällikön työstä. Valmennuksessa käydään läpi Swecolla käytössä olevia projektinhallinnan perustyökaluja, sekä tarkastellaan suunnitelmallisen projektityön yhteyttä projektin taloudelliseen tulokseen ja asiakastyytyväisyyteen. (sweco intranet, 5.2.2020.)

Projektipäällikkövalmennuksen tasolla Gold syvennetään tasolla Silver saatuja oppeja. Lisäksi Gold- tason valmennus sisältää kattavamman juridiikan koulutuksen, sekä tarjoaa valmennusta asiakkuuksien hallintaan ja johtamiseen. (sweco intranet, 2.1.2020.)

Projektipäällikkövalmennuksen taso Platinum on työn kirjoittamisajankohtana pilottivaiheessa ja etsii osallistujia pilottivalmennukseen. Taso Platinum pitää sisällään case- koulutuksia, sekä mentorointia koulutustapaamisten ulkopuolella. (sweco intranet, 9.3.2020.)

### **3.2 Projektin ohjausryhmä**

Projektin ohjausryhmä on projektitoiminnan ja projektitoimintaa harjoittavan yrityksen organisaation välinen linkki. Projektin ohjausryhmä mahdollistaa organisaation asettaman projektitoiminnan toimintatapojen siirtämisen käytäntöön ja projekteista saatavan toissijaisen hyödyn siirtämisen projektista organisaatiolle. Ilman projektin ohjausryhmää projektijohtamiseen keskitettyjen investointien arvo jää siirtymättä organisaation käyttöön. (Lechler & Cohen 2009, 45.)

Projektin ohjausryhmän tarkoitus on auttaa projektia onnistumaan. Ohjausryhmä on mukana koko projektin elinkaaren ja tukee projektia tilanteiden ja olosuhteiden

muuttuessa. Jokaisella projektilla tulisi olla ohjausryhmä. Ohjausryhmän koko on riippuvainen projektin koosta. (Ilama 2018.)

### **3.2.1 Ohjausryhmän rakenne**

Ohjausryhmän rakenne ja toiminta on harvoissa yrityksissä täysin selvillä. Ohjausryhmälle ominaista toimintaa harjoitetaan useassa yrityksessä joiltakin osin, mutta ohjausryhmän nimitys ja toimintatavat vaihtelevat kirjallisuudessa esitetyistä toimintatavasta. (Lechler & Cohen 2009, 46)

Lechler & Cohenin (2009, 46-51) julkaisemassaan artikkelissa he olivat tutkineet neljän erikokoisen ja eri alalla toimivan yrityksen ohjausryhmien toimintaa. Yritykset tekivät toisiinsa nähden eri määrän projekteja vuosittain. Tutkittavissa yrityksissä oli käytössä kahden mallisia ohjausryhmiä. Ensimmäinen malli oli yrityksen johtoryhmästä koostuva ohjausryhmä, joka toimi yrityksen suurimpien projektien valvojana. Toisessa mallissa yrityksen sisällä oli useampia pieniä ohjausryhmiä. Nämä ohjausryhmät olivat usein toimialakohtaisia tai aluekohtaisia ohjausryhmiä, jotka valvoivat pienempien projektien toteutusta. Toimialakohtaisiin ohjausryhmiin kuului sekä projektipäälliköitä, että esimiehiä.

### **3.2.2 Ohjausryhmän vaikutus projektiin**

Projektin ohjausryhmällä voisi olla positiivinen vaikutus projektin lopputulokseen. Ohjausryhmässä toimivien vanhempien asiantuntijoiden tai esimiesten päätöksentekotaito ja kyky ennakoida projekteissa tapahtuvia muutoksia ovat tärkeitä osatekijöitä projektin onnistumisen kannalta. Lisäksi ohjausryhmä voisi toiminnallaan edistää eri alojen yhteistyötä ja viestintää. Ohjausryhmä on myös tärkeässä roolissa valvoessaan yrityksessä käytössä olevien normien ja toimintatapojen noudattamista. (Lechler & Cohen 2009, 45)

Lechler & Cohenin (2009, 51) tekemä tutkimus ei kuitenkaan yksiselitteisesti löydä yhteneväisyyttä projektin tuloksen ja ohjausryhmän olemassaolon välillä.

Ohjausryhmän kokoonpanolla ja toiminnalla voidaan kuitenkin selvästi edesauttaa organisaation sisäistä toiminnan selkeyttämistä ja projektipäälliköiden saamaa tukea.

### **3.3 Projektijohtamisen kypsyys**

Projektijohtamisen kypsyysmittarin on tarkoitus antaa yrityksille käsitys projektijohtamisen nykytasosta ja samalla luoda polku projektijohtamisen parantamiseksi. Projektijohtamisen kypsyysmittareita on maailmalla luotu useita. The PM Solution Project Management Maturity model on kuitenkin laajimmin levinnyt ja useissa tutkimuksissa käytetty projektijohtamisen kypsyyttä kuvaava malli. (Pennypacker, J. S. & Grant, K. P. 2002.)

Tässä kehittämistehtävässä projektijohtamisen kypsyyttä kuvaamaan käytetään The PM Solution Project Management Maturity model- mittaria.

#### **3.3.1 Projektijohtamisen kypsyystasot**

The PM Solution Project Management Maturity model- mittari jakaa projektijohtamisen kypsyystasot viiteen tasoon. (Pennypacker, J. S. & Grant, K. P. 2002.)

Tasolla yksi yrityksen projektijohdon kypsyys on alimmillaan. Tällä tasolla yrityksessä tunnistetaan projektijohtamisen standardien olemassaolo, mutta standardeja ei olla otettu yrityksessä aktiivisesti käytäntöön. (Pennypacker, J. S. & Grant, K. P. 2002.)

Tasolla kaksi projektijohtamisen standardit on yrityksen sisällä pääsääntöisesti kirjattu. Johto suosii standardien käyttöä, mutta niiden käyttöä ei edellytetä tai valvota. (Pennypacker, J. S. & Grant, K. P. 2002.)

Tasolla kolme kaikki projektijohtamisen standardit on kirjattu ja niiden käyttöä valvotaan ja vaaditaan. Projekteista saadut opit siirretään käytäntöön läpi projektikentän. Yrityksen sisällä projekteissa käytetään yhteistä sanastoa. Yrityksessä

on olemassa PMO (Project management office). (John M. Nicholas & Herman Steyn 2012, 559.)

Tasolla neljä projektijohtamisen standardit on integroitu yrityksen muuhun toimintaan ja otettu käyttöön koko yrityksen laajuisesti. Projektijohtajien urapolut on kirjoitettu ja käytössä. Projektijohtajatiimin suoriutumisen seuraamiseksi on luotu mittarit. (John M. Nicholas & Herman Steyn 2012, 559.)

Tasolla viisi projektijohtajatiimin mittareita seurataan rutiininomaisesti ja projekteista saadut opit analysoidaan ja siirretään poikkeuksetta muiden projektin käyttöön. Projekteista saatuja oppeja käytetään myös olemassa olevien prosessien parantamiseen ja kehittämiseen. (John M. Nicholas & Herman Steyn 2012, 559.)

### **3.3.2 Projektijohtamisen kypsyystason vaikutus projektisuoritukseen**

Jan Albrecht ja Konrad Spang (2014) tekivät tutkimuksen, jonka tarkoitus oli löytää mahdollisia vaikuttimia yrityksen sisäiseen ideaaliseen projektijohtamisen kypsyystasoon.

Mahdollisimman korkean projektijohtamisen kypsyystason positiivista vaikutusta projektitoiminnasta saatavaan tulokseen ei olla pystytty näyttämään toteen (Jan Albrecht & Konrad Spang 2014, 286.)

Tutkimuksen tulos paljastaa, että yrityksen tekemien projektien monimutkaisuus saattaa näytellä huomattavaa osaa yritykselle ideaalin projektijohtamisen kypsyystason määrittelyssä. (Jan Albrecht & Konrad Spang 2014, 286.)

Tutkimus myös näytti selvästi, että yrityksen organisaation monimuotoisuus omalta osaltaan vaatii tiettyä projektijohtamisen kypsyystasoa. Yritykseen muodostettu organisaatio omalta osaltaan määrää projektien monimuotoisuuden ja projektijohtamisen kypsyyden välisen linkin arvon. (Jan Albrecht & Konrad Spang 2014, 297.)

### 3.4 Yrityksen sisäinen valvonta

”Sisäinen valvonta on kriittinen osa minkä tahansa organisaation johtamista ja hallintotapaa. Hyvin järjestetty sisäinen valvonta auttaa organisaatiota johtamaan toimintaansa kohti tavoitteitaan, hallitsemaan liiketoimintaansa liittyviä riskejä, suojamaan julkisuuskuvaansa ja näin luomaan itsellensä pysyvän kilpailuedun. Käytännön tasolla jokaisen organisaation tulee ymmärtää omia valvontamekanismejaan. Nämä koostuvat formaaleista ohjauskäytännöistä (työnkuvaukset, valtuutukset, hyväksymysprosessit, järjestelmäkontrollit jne) sekä yrityskulttuuriin sidoksissa olevista kirjoittamattomista säännöistä.” (Code of Conduct Company 2018.)

Sisäistä valvontaa voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Kyse ei ole ainoastaan säännöistä ja asemavaltuuksista. Sisäisestä valvonnasta puhuttaessa suuren osan kokonaisuutta muodostaa johdon näyttämä esimerkki ja yrityksessä muodostunut sisäisen valvonnan kulttuuri. (Code of Conduct Company 2018.)

## **4 YRITYKSEN MÄÄRITTELY**

### **4.1 Sweco Talotekniikan tausta**

Sweco Talotekniikka on peräisin Airix Talotekniikka Oy:stä, joka yrityskauppojen kautta päätyi osaksi Sweco Finlandin toimintaa vuonna 2014. Yrityskauppojen myötä myös yrityksen johto siirtyi Sweco Talotekniikkaan. Vuonna 2014 tapahtuneen muutoksen jälkeen Sweco Talotekniikan henkilömäärä on kasvanut huomattavasti ja samalla yrityksen organisaatio ja toiminta on joutunut sopeutumaan nopeaan muutokseen.

### **4.2 Sweco Talotekniikan organisaatio**

Sweco-konsernin ohjeistuksen mukaan myös Sweco talotekniikalla noudatetaan matalan organisaatiokaavion mallia. Esimiestyötä tekevät henkilöt ovat suurelta osin mukana projektitoiminnassa, joka vaikuttaa osaltaan esimiestoimintaan. Projekteja Sweco Talotekniikka tekee, henkilömäärään suhtautettuna, vuosittain enemmän kuin muut Sweco Finlandin toimialat. Vuonna 2018 Sweco Talotekniikan 280 työntekijää osallistuivat yhteensä noin 2000:n projektin tekoon. Projektien valvonta on vastuutettu suurimmaksi osaksi projektipäälliköille. Pienimpien projektien suunnittelu ja valvonta hoidetaan usein yksittäisen suunnittelijan toimesta. Suurimmissa projekteissa projektin johtamisen vastuu lankeaa usein ryhmä- tai suunnittelupäälliköille.

### **4.3 Tulostuullisuus**

Sweco Talotekniikan organisaatiossa ensimmäinen tulosvastuullinen toimenkuva kuuluu suunnittelupäälliköille. Suunnittelupäällikön alaisuudessa työskentelee yleensä ryhmäpäälliköitä, projektipäälliköitä ja suunnittelijoita. Suunnittelupäällikkö vastaa tiimensä projektitoiminnan tuloksellisuudesta ja työn tehokkuudesta. Suunnittelupäällikön tehtäviin kuuluu myös projekteissa työskentely, joka usein johtaa projektijohdollisiin vastuisiin.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksesta tehtyjä havaintoja ja käytyjä keskusteluja. Tutkimus toteutettiin henkilökohtaisena haastatteluna. Haastattelut koottiin yhteen ja niistä koostettiin mindmap- muotoinen koonti (LIITE 1).

Haastatteluun valikoituneet henkilöt työskentelevät kaikki Sweco Talotekniikka Oy:ssä. Tutkimukseen ei osallistunut henkilöitä muista Sweco konsernin yrityksistä.

### 5.1 Projektin ohjausryhmä

Kirjallisuudessa puhutaan projektin ohjausryhmästä, jonka tehtävänä on mm. asettaa projektille tavoitteet, resursoida projektille oikeat henkilöt, valvoa projektin etenemistä välitavoitteiden mukaisesti ja tarkastaa projektin lopputulema (PMBOK 2008; Turner.J.R. 2014). Ohjausryhmä toimii projektipäällikön yläpuolella ja valvoo useita projektikokonaisuuksia.

Tästä syystä jaottelin tutkimuksen havainnot kahteen ryhmään. Projektin ohjausryhmän kannalta, sekä projektiryhmän kannalta oleellisiin havaintoihin.

Sweco Talotekniikassa ohjausryhmän omainen toiminta on käytössä johtoryhmässä. Johtoryhmä valvoo vuosittain noin 20:ta projektia, tai yli 75 000€:n projekteja ja niiden etenemistä. Tulosityksikön johtaja valvoo osaltaan oman toimialansa suurimpia projekteja. Tulosityksikön koosta riippuen tulosityksikön johtaja käy kuukausittain läpi jopa 85 suurinta projektia ja valvoo niiden etenemistä. (Ylhäinen 2020.)

## 5.2 Tarjousvaihe

Tarjousvaiheella tässä työssä tarkoitetaan aikaa tarjouspyynnön ja projektin suunnittelun aloituksen välissä. Tähän ajanjaksoon sijoittuu muun muassa projektin tarjouksen teko, projektihenkilökunnan resursointi ja projektipäällikön osallistaminen projektiin.



KUVIO 1. Haastattelututkimuksen tulokset, tarjousvaihe

### 5.2.1 Projekti budjetoitu väärin

Haastatteluissa nousi esille osittain huonosti tarjotut ja valmistellut projektit. Projektin alkaessa on tullut yllätyksiä, jotka olisivat olleet huomattavissa tarjousvaiheessa. Näistä yllätyksistä johtuen projektin tuntimäärä on ollut odotettua suurempi, eikä tehdyllä tarjouksella ole pystytty toteuttamaan projektia odotetulla tavalla.

Haastateltavien näkemyksen mukaan tarjouksien tekemiselle ei ole näissä tapauksissa varattu todennäköisesti riittävästi aikaa. Virheet olisivat helposti korjattavissa riittävällä tarjousmateriaaliin perehtymisellä.

### 5.2.2 Resursointi puutteellista

Sweco Talotekniikassa projektin aloitusvaiheen valmisteleviin töihin kuuluu myös resursointi. Haastateltavat kokivat resursoinnin olevan ongelma useassa projektissa. Näissä projekteissa projektihenkilökunta on vaihtunut projektin aikana useaan kertaan, joka vaikeuttaa projektin sisäisen tiedon siirtämistä. Joissakin pro-

jekteissa jopa projektipäällikkö on vaihtunut toiseen projektiin edetessä. Projektihenkilökunnan vaihtuessa tiedonsiirto henkilöltä toiselle on hankalaa ja osa tiedosta jää aina siirtymättä.

### **5.2.3 Projektipäällikkö aiemmin mukaan projektiin**

Sweco Talotekniikassa vallitsevan käytännön mukaan tulosvastuulliset esimiehet laativat tarjoukset projekteihin. Sopimuksen synnyttyä, joko tarjouksen tehnyt esimies, tai projektipäällikkö osallistuu ensimmäiseen projektipalaveriin. Jos ensimmäiseen projektipalaveriin osallistuu esimies, siirretään projektivastuu projektipäällikölle ensimmäisen projektipalaverin jälkeen.

Haastateltavat kokivat, että joissakin tapauksissa tärkeää projektitietoa oli jäänyt siirtymättä projektipäälliköille, jotka eivät olleet mukana projektin aloituskokouksissa. Kyseisissä tapauksissa ongelmalta olisi välttytty, jos projektipäällikkö olisi ollut projektissa mukana ensimmäisestä projektipalaverista lähtien.

## **5.3 Suunnitteluvaihe**

Suunnitteluvaiheella tässä työssä tarkoitetaan aikaa projektin suunnittelun alkamisen ja työmaan valmistumisen välissä. Tähän ajanjaksoon sijoittuvat itse kohteen suunnittelun lisäksi muun muassa suunnittelu- ja työmaakokoukset, sekä työmaalla tehtävät tarkastukset.



KUVIO 2. Haastattelututkimuksen tulokset, Suunnitteluvaihe

### 5.3.1 One Sweco projekteihin yksi kokonaisvastuullinen projektipäällikkö

One Sweco projektilla tarkoitetaan projektia, jossa työskentelee useampia yrityksiä Sweco konsernin sisällä. Yleisimpänä esimerkkinä projekti, jossa talotekniikan suunnittelun lisäksi tehdään rakenneteknistä suunnittelua.

One Sweco projekteissa, joissa haastateltavat henkilöt olivat olleet osallisena, ei projekteihin ollut nimettynä koko projektikokonaisuudesta vastaavaa henkilöä. Näissä projekteissa jokainen toimiala oli vastannut omatoimisesti omasta suunnittelukokonaisuudestaan. Tämä oli koettu huonoksi, sillä tällaiset projektit ovat usein luonteeltaan suuria ja monimutkaisia. Toimialojen välinen kommunikaatio näissä projekteissa olisi ollut välttämätöntä.

### 5.3.2 Projektit aikataulutettu heikosti

Haastateltavat kokivat suunnittelun sisäisen aikataulun puutteen olevan suuri syy projektin sisäiseen sekavuuteen ja töiden useaan kertaan tekemiseen. Esille tulleissa tapauksissa projektipäälliköillä ei ole ollut osaamista aikatauluttaa suunnittelutehtäviä riittävällä tarkkuudella. Joissakin tapauksissa projektipäällikkö on pitänyt sisäisen aikataulun tekemistä jopa ylimääräisenä ja turhana työnä.

### **5.3.3 Tarkasta projektisuunnitelma**

Sweco Talotekniikalla on käytössään yhtenäinen projektisuunnitelmapohja. Projektisuunnitelma on vakiomuotoinen dokumentti, johon täytetään projektikohtaisesti kyseistä projektia koskevat asiat. Projektisuunnitelman tarkoitus on kerätä projektin kannalta kriittiset asiat yhteen paikkaan kaikkien projektiryhmän jäsenten helposti saataville.

Projektisuunnitelman täyttö on jokaisen projektipäällikön omalla vastuulla. Haastateltavien mukaan projektipäällikkökohtaisesti projektisuunnitelma koetaan joko hyvänä työkaluna tai tarpeettomana ylimääräisenä työnä. Useissa projekteissa projektisuunnitelma on vain osittain täytetty tai jätetty kokonaan tekemättä. Näissä tapauksissa projektihenkilökunnan on usein vaikea löytää oleellisia tietoja ja projekti harhautuu helposti sivuraiteelle.

### **5.3.4 Projektin edistymän seuranta puutteellista**

Haastateltavat kokivat projektin seurannan olevan monilta osin puutteellista. Projektin kannalta kriittiset tekijät kuten budjetin kehityksen seuranta, ja tehtyjen ja tekemättömien töiden seuranta, olivat selvästi jääneet vähälle huomiolle.

Haastateltavien mielestä Sweco Talotekniikalla ei ole riittävästi projektin edistymän seurantaan tarkoitettuja työkaluja. Projektin seuranta on riippuvainen kunkin projektipäällikön omasta osaamisesta. Edistymän seuranta on mahdollista, mutta vaatii projektipäälliköltä oma-aloitteellisuutta.

### **5.3.5 Suunnitelmien tarkastus puutteellista**

Haastatteluissa kenties yksi useimmin mainittu ongelma oli projektien lopputuloksen tarkastamisen puute. Suurin osa valmistuvista projekteista päätetään kii-

reessä, jolloin tarkastukselle ja korjauksille ei jää riittävästi aikaa. Projektin sisäistä tarkastusta olisi suotuisaa tehdä koko projektin suunnitteluvaiheen ajan, eikä pyrkiä tarkastamaan kaikkea kerralla.

#### **5.4 Projektiryhmä**

Projektiryhmällä tarkoitan tässä kehitystehtävässä kokonaisuutta, joka käsittää yksittäisen projektin projektipäällikön, sekä projektisuunnittelijat. Pienimmissä projekteissa projektipäällikkö vastaa projektista ja toimii itse suunnittelijana. Näissä projekteissa on yleensä vain 1-2 henkilöä. Tavanomaisemmassa projektissa projektipäällikkö vastaa projektin toimialan suunnittelutyöstä ja lopputuloksesta. Tällaisessa projektissa projektipäällikön lisäksi projektissa voi olla 2-4 suunnittelijaa. Talotekniikan suurimmissa projekteissa projektiryhmä pitää sisälleen kunkin toimialan (LVI-, sähkö-, ja automaatiosuunnittelu) projektipäällikön, sekä projektipäälliköiden alaisuudessa työskentelevät suunnittelijat.

Haastateltavat havaitsivat Talotekniikan suurimmissa projekteissa samat ongelmat, kuin One Sweco projekteissa. Projektilta puuttuu kokonaisvastuullinen projektipäällikkö, joten toimialojen välinen kommunikaatio heikkenee.

#### **5.5 Projektipäällikkö**

Projektipäällikön tehtävänkuvaus Sweco Talotekniikassa on dokumentoitu ja kaikkien saatavilla yrityksen intranetissä. Projektipäälliköiden tehtävistään suoriutumisen valvonta on esimiesten vastuulla.

Sweco konsernissa on projektipäälliköille tarkoitettu Projektipäällikön Silver koulutuskokonaisuus, jonka tarkoitus on auttaa projektipäälliköitä suoriutumaan heille asetetuista tehtävistä. Koulutuksia on rajallinen määrä ja niihin pääsee osallistumaan vain muutama projektipäällikkö kerrallaan jokaisesta Sweco konsernin yrityksestä. Sweco Talotekniikan projektipäälliköistä noin 70 on projektipäällikkökoulutuksessa käyneitä.

## 5.6 Projektipäällikön valmiudet

Tähän kappaleeseen on jaoteltu haastatteluista ilmenneet asiat, jotka voidaan liittää projektipäälliköiden valmiuteen suoriutua heille asetetuista tehtävistä.



KUVIO 3. Haastattelututkimuksen tulokset, Projektipäällikön valmiudet

### 5.6.1 Ei koulutusta tehtäviin

Haastatteluun osallistuneet projektipäälliköt eivät olleet käyneet Swecon projektipäällikkökoulutuksessa. Noin puolet Sweco Talotekniikassa työskentelevistä projektipäälliköistä hoitaa projektipäällikön tehtäviä ilman Swecolla käytyä Silver-, Gold-, tai Platinum- projektipäällikkövalmennusta. Osa heistä on edennyt projektipäällikön tehtäviin karttuneen kokemuksen myötä ja osa odottaa pääsyä projektipäällikkökoulutukseen. Silver-, Gold- ja Platinum- valmennusten lisäksi Sweco Talotekniikassa järjestetään vuosittain maksimissaan yhden päivän pituisia projektipäälliköille tarkoitettuja koulutuksia. (Ylhäinen 2020.)

## 5.6.2 Ei tiedetä mitä pitäisi tehdä

Haastateltavien mielestä koulutuksen ja ohjeistuksen puute, sekä osin puutteellinen yrityksen sisäinen tehtävienjako aiheuttaa epäselvyyttä henkilökunnan keskuudessa. Asiat saadaan hoitaa omalla tavallaan, joka vaikeuttaa eri projektipäälliköiden projekteissa toimimista.

## 5.6.3 Tarvitaan tukea projektipäälliköille

Projektipäällikön Silver- koulutus on vain yksi osa ketjua, joka parantaa Sweco Talotekniikan sisäistä projektitoimintaa. Koulutus antaa osan tiedoista ja taidoista, joita projektipäällikön tehtävistä suoriutumiselta vaaditaan. Loppu tulee projektipäällikön omasta halusta kehittyä ja työn aikaisesta jatkuvasta sparraamisesta. Haastateltavat kokivat, että projektipäälliköiden odotetaan suoriutuvan tehtävistään itsenäisesti, eikä Swecon Silver-projektipäällikkövalmennuksen osavaa tukiverkkoa ole useinkaan saatavilla.

Haastateltavat kokivat myös projektipäälliköille tarpeellisten työkalujen toimivan tukena haastavissa tilanteissa. Nykyisellään puuttuvien työkalujen olemassaolo ja käyttö toisivat varmuutta projekteihin vaikeina aikoina.

## 5.6.4 Ei sisäisiä palavereja

Haastateltavien mielestä projektin aikaisten sisäisten palavereiden tarve on lähes jokaisessa projektissa suuri. Siitä huolimatta, havaintojen mukaan, joillakin projektipäälliköillä ja suunnittelijoilla on negatiivinen asenne sisäisiä palavereja kohtaan. Ne koetaan usein hyödyttömiksi ja aikaa haaskaaviksi.

Kokemuksien mukaan sisäisillä palavereilla tulisi olla aina tarkoitus, mutta niitä ei saisi jättää pitämättä vaikka välillä ne tuntuvatkin vievän ylimääräistä aikaa. Jos palaveriasiaa ei oikeasti ole niin palaveri voi siinä tapauksessa kestää vain kymmenen minuuttia.

### **5.6.5 Ei saisi suunnitella itse**

Haastateltavien mielestä Sweco Talotekniikassa ei ole tapana valvoa projektipäälliköiden tehtävistä suoriutumista, joten ei myöskään ole mahdollista puuttua projektipäälliköiden liialliseen suunnitteluun osallistumiseen. Kokemuksen mukaan useissa tapauksista, joissa projekti on päässyt sekavaan tilaan, on projektipäällikkö itse osallistunut suunnitteluun. Pienimmissä projekteissa tämä ei ole ongelma, mutta suuremmissa projekteissa projektipäällikön tulee keskittyä projektin johtamiseen, sen suunnittelun sijaan.

### **5.6.6 Vaikeus kommunikoida**

Haastateltavat osasivat yhdistää osan projekteja vaivaavista ongelmista henkilökohtaiseen kommunikaation vaikeuteen. Osa kommunikaatioon liittyvistä ongelmista projektien sisällä liitetään tiettyyn henkilöön tai henkilöihin. Kaikille avoimuus ja muiden kanssa jatkuvasti kommunikointi ei ole helppoa. Näissä tapauksissa katkoksia tapahtuu helposti.

Haastateltavien mielestä projektipäällikkö voi helpottaa kommunikaatioon liittyviä ongelmia, kun muistaa pitää projektipalavereita riittävän usein. Ihmisten istuessa saman pöydän ääressä ideat ja puutteet on helpompi havaita ja kommunikoida.

## **5.7 Projektityö**

Projektityö- kappaleeseen on koottu haastattelussa ilmenneitä aiheita, jotka voidaan jaotella itse mekaanisen työn tekemisen kannalta merkittävään rooliin. Näitä ovat muun muassa projektipäällikön käytössä olevat työkalut.



KUVIO 4. Haastattelututkimuksen tulokset, Projektityö

### 5.7.1 Sweco Talotekniikan yhteinen linja puuttuu

Haastatteluun osallistuneet projekti-insinöörit kokivat projektien johtamisen olevan liian hajanaista. Joissakin projekteissa projektipäällikkö on asioiden tasalla ja auttaa suunnittelijoita suoriutumaan projektitöistä. Toisissa projekteissa taas projektipäällikkö ei tunnu ottavan mitään kantaa projektiasioihin ja toimii enemmänkin projektisuunnittelijana. Toivomus oli, että projektipäälliköt noudattaisivat enemmän Swecon yhteistä linjausta projektijohdosta. Haastateltavien näkemyksen mukaan tämä helpottaisi projektista toiseen vaihtamista, jota Sweco Talotekniikalla tapahtuu paljon.

### 5.7.2 Riittävät resurssit

Kokemuksien mukaan projektien henkilöresursointi tapahtuu käytännön tasolla vasta sopimuksen synnyttyä ja usein ilman projektipäällikön osallistumista resursointiin. Esimiehet ovat vastuussa alaiensa ajankäytöstä, joten he myös jaottelevat eri tehtävät alaiensa kesken. Arvioiden mukaan tämä jää usein miltei kokonaan vaille huomiota johtuen esimiesten kiireestä.

Haastateltavat olivat tietoisia Sweco Talotekniikassa käytössä olevasta resursoinnin työkalusta nimeltä Silverbucket. Haastateltavat olivat kuitenkin nähneet sitä käytettävän todella vähän ja arvioiden mukaan siitä saattaisi olla apua, jos sen käyttöä harjoitettaisiin systemaattisesti.

### **5.7.3 Projektiseurannan työkalut puutteelliset**

Projektiseurantaan räätälöityjä työkaluja on kokemusten mukaan Sweco Talotekniikassa käytössä yllättävän vähän. Projektin aikatauluttamiseen ja sen seurantaan on käytettävissä MS Planner niminen ohjelmisto, joka kuuluu Office 365 ohjelmistopakettiin. Sweco Talotekniikan projektit soveltuvat suhteellisen hyvin MS Plannerilla aikataulutettaviksi, mutta projektin edistymän seurantaan se ei kykene. Projektien riskiarviot tehdään Excel-asiakirjaan, joka toimii verrattain hyvin. Projektisuunnitelma tehdään Word asiakirjaan, jota kehitetään jatkuvasti ja sen käyttö etsii vielä lopullisia uomiaan. Projektien edistymän seurantaan tarkoitettuja työkaluja ei tällä hetkellä ole käytössä.

### **5.7.4 One Sweco projektit ovat vaikeita seurata**

Haastatteluissa nousi esille myös One Sweco projektien seurannan hankaluus. Näihin hankkeisiin osallistuu suunnittelijoita useasta yrityksestä konsernin sisältä, joten työkalujen pitäisi myös kyetä ylittämään yritysrajoja. Tällä hetkellä tähän ei ole ratkaisua, joten One Sweco projektit vaativat projektipäälliköiltä todella paljon aktiivisuutta ja kommunikaatiota kaikkien projektiin osallistuvien tahojen kesken.

## **5.8 Suunnittelija**

Suunnittelijan tehtävä on kuvattu lyhyesti Sweco Talotekniikan Projektiorganisaation Tehtävänkuvauksessa. Suunnittelijalla tässä työssä tarkoitetaan itse mekaanisen suunnittelutyön toteuttajaa.



KUVIO 5. Haastattelututkimuksen tulokset, Suunnittelija

### 5.8.1 Viestit projektipäälliköltä hajanaisia

Useat kokevat projekteissa riittävän ja oikea-aikaisen viestinnän olevan puutteellista. Tämä näkyy erityisen hyvin projekteissa, joissa ei ole otettu tavaksi pitää projektipalavereita tietyin väliajoin.

Havaintojen mukaan nuoremmat suunnittelijat kaipaavat usein projektipäällikön tukea ja ohjausta. Projektissa harhaudutaan helposti väärään suuntaan, kun nuorempi suunnittelija käyttää oma-aloitteisuutta epähuomiossa väärässä kohtaa. Teko ei koskaan ole tahallinen, mutta sitä ei huomata riittävän ajoissa, tai pystytään proaktiivisesti estämään riittävällä ja jatkuvalla kommunikaatiolla.

### 5.8.2 Sisäiset palaverit puuttuvat

Haastateltavien mukaan sisäisten palavereiden puute saattaa myös aiheuttaa tiilaamattomien töiden tekemistä omalla kustannuksella. Projektilla on aina tavoite ja sisältö. Sisällön tuottaminen on suunnittelijoiden ja projektipäällikön vastuulla. Sisäisissä palaverissa on tarkoitus käydä läpi tehtyjä ja tekemättömiä töitä. Palaverien puuttuessa suunnittelija eksyy helposti tekemään töitä, joita ei koskaan ole tilattu.

### 5.8.3 Motivaatiotekijät tarkasteluun

Alalle juuri tulleiden suunnittelijoiden keskuudessa on selvästi havaittu tarve rakentaa tulevalle työuralle polku jo alkumetreiltä alkaen. Jo muutaman vuoden työnteon jälkeen monelle selkenee mitä he haluavat tulevaisuudeltaan ja motivaatio tämän tavoitteen saavuttamiseksi kasvaa.

Sweco konsernissa järjestetään kehityskeskustelut (Sweco Talk) kerran vuodessa. Kehityskeskustelun yhteydessä työntekijälle on tarkoitus asettaa muutama tavoite tulevalle vuodelle. Tämän lisäksi Sweco Talotekniikalla tehdään jokaiselle suunnittelijalle oma henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka tavoitteena on havainnollistaa ja selventää kyseisen henkilön tulevaisuuden urapolku. Kehityssuunnitelman yhteydessä selvennetään määränpää, sekä askeleet sinne pääsemiseksi.

Tavoitteen asetantaa tehdään siis jo nykyisellään, mutta haastateltavien mukaan tavoitteiden toteutumiseksi tehdään töitä lopulta liian vähän. Liian usein kehityssuunnitelma jää laatimisen jälkeen taka-alalle ja huomio keskittyy tuottavan projektityön tekemiseen. Harvoin kiireiden keskellä huomataan projektityön ohella keskittyä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

## 6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehitystyön haastattelut antoivat kattavan kuvan projektien johtamisen nykytilasta Sweco Talotekniikan organisaatiossa. Haastattelujen tulosten ja olemassa olevan teorian pohjalta on seuraavissa osioissa esitetty kehittämisehdotuksia, joilla projektitoimintaa voitaisiin selkeyttää ja tätä kautta parantaa myös tuottavuutta.

Pääkehittämisehdotukset:

- Tehtävänkuvauksen ja roolien selkeyttäminen.
- Sisäisen valvonnan kehittäminen ohjausryhmän toiminnan kautta.

### 6.1 Tehtävänkuvaukset ja roolit

Tutkimuksen tekijän, sekä haastateltavien kokemuksen mukaan Sweco Talotekniikassa käytössä olevat tehtävänkuvaukset ja roolit ovat nykyisellään liian pitkälle limittyneitä. Muun muassa esimiesten keskuudessa tehtävienjako ei ole selkeää ja roolit vastaavat hyvin pitkälle toisiaan.

Seurauksia voi olla monenlaisia. Selvimmin on nähtävissä jatkuva kiire, koska esimiehille lankeaa tehtäviä projektikentän joka saralta. Joskus voi käydä myös niin, että tietty tehtävä jää hoitamatta, koska se kuuluu useamman henkilön tehtäviin ja oletetaan, että joku muu tekee kyseisen tehtävän. Näitä ongelmia ei ole havaittavissa kaikkialla Sweco Talotekniikassa, mutta tämänhetkiset tehtävänkuvaukset antavat tähän mahdollisuuden.

Martin Luenendonk sanoo blogissaan (2016) näin. Jos työntekijöiden roolit ja tehtävät on määritelty selkeästi, antaa se suuremman mahdollisuuden yhteistyön syntymiselle ja työn jakamiselle. Yksin roolien selkeyttäminen ei kuitenkaan riitä, vaan kunkin omassa roolissaan pysymistä tulee jossakin määrin myös valvoa.

Projektityötä tekeväälle yritykselle toimiva ja hyvin organisoitu tiimityö on edellytys toiminnan tuloksellisuuteen. Vahvat tiimit koostuvat ihmisistä, jotka tietävät mitä heidän tehtäviinsä kuuluu. (Luenendonk 2016.)

Roolien selkeä määrittely ja tehtävien selkeä kommunikointi johtavat parempaan työtehokkuuteen ja sitä kautta tulokseen. Selkeä tehtävienjako luo myös jokaisen velvollisuudentuntoa omia tehtäviään kohtaan. (Luenendonk 2016.)

Sweco Talotekniikan esimiesrooleja tulisi tässä mielessä tarkentaa ja tehtäviä jakaa selvemmin. Suunnittelupäällikön ja ryhmäpäällikön tehtävänkuvauksien rajoittaminen on hyvä esimerkki liian lähellä toisiaan olevasta tehtävienjaosta.

## **6.2 Sisäisen valvonnan kehittäminen ohjausryhmän toiminnan kautta**

Edellisessä kappaleessa esitettyjen tehtävänkuvausten tarkentaminen vaatii rinnalleen myös yrityksen sisäistä valvontaa. Sisäinen valvonta takaa roolien säilymisen ja roolille määriteltyjen tehtävien hoidon.

Paikkakuntakohtainen ohjausryhmä voisi olemassaolollaan edesauttaa sisäistä valvontaa ja tehtävien jaon tarkentumista. Esimiehet muodostaisivat paikkakunnan ohjausryhmän, jolloin jokaisella ohjausryhmän jäsenellä on oma rooli ja roolin mukana tulevat tehtävät. Ohjausryhmätapaamisissa rajoittuvat tehtävät on helppo havaita ja jakaa oikeille henkilöille ajoissa.

Ohjausryhmä pitää huolen oman paikkakuntansa projektien etenemisestä ja Swecon projektimallin seuraamisesta. Ohjausryhmän muodostamisen ei ole tarkoitus lisätä esimiesten tehtäviä, vaan jakaa tehtävät tarkemmin, jotta toiminta tehostuu.

Alla on esitetty yksi Sweco Talotekniikan paikkakuntakohtaisen ohjausryhmän malli ja toiminta. Ehdotus käsittää Talotekniikan LVI-toimialan ohjausryhmän.

### **Ohjausryhmä**

Ohjausryhmä pitää sisällään paikkakunnan esimiehet. Ohjausryhmällä tulee olla tiedossaan kaikki paikkakunnalla käynnissä olevat projektit ja projektiryhmät. Ohjausryhmä kokoontuu harkinnan mukaan joko viikoittain, tai kerran kahdessa viikossa.

Viikkopalavereissa ohjausryhmä käy läpi projekteista esimerkiksi seuraavat asiat:

- Projektibudjetin seuranta. Seuraako projektipäällikkö projektibudjettia riittävällä tarkkuudella?
- Projektiaikataulu. Onko projekti aikataulutettu ja etenee suhteessa projektibudjettiin?
- Tehtävien jako. Onko projektin sisäiset tehtävät jaettu projektiryhmälle riittävän tarkasti?
- Projektisuunnitelma. Onko projektisuunnitelma täytetty Sweco Talotekniikan mallin mukaisesti?

Näiden kohtien tarkastamiseen ei projektikohtaisesti kulu aikaa enempää kuin pari minuuttia. Projektipäällikkö tuottaa edellä mainituista kohdista projektiraportin ohjausryhmälle ja ohjausryhmä varmistaa näin projektin etenemisen.

### **Projektipäällikkö**

Projektipäällikkö pitää huolta projektin etenemisestä Sweco Talotekniikan mallin mukaisesti. Projektipäällikkö luo lyhyen projektiraportin ohjausryhmän tapaamiseen, josta käy ilmi ohjausryhmän vaatimat asiat. Samaa raporttia projektipäällikkö voi käyttää projektipalavereissa kommunikoidessaan projektin tilanteen projektitiimille.

### **Projektitiimi**

Projektitiimi toteuttaa projektia yhdessä projektipäällikön kanssa. Projektikohtaisissa viikkopalavereissa tiimi pysyy ajan tasalla projektin kulusta projektipäällikön laatiman projektiraportin ansiosta.

### **Yhden henkilön projektitiimi**

Pienimpien, yhden henkilön projektitiimien tulisi myös laatia vastaava lyhyt projektiraportti ohjausryhmän kokouksiin. Näin toimimalla myös pienet projektit saavat tukea ja valvontaa ohjausryhmän toiminnasta.

## 7 POHDINTA

Kehittämistehtävän tulokset ovat mielestäni lupaavia ja toteutuessaan toisivat toivottua selkeyttä organisaation sisäiseen toimintaan. Ohjausryhmä on kuitenkin käsitteenä laaja ja ohjausryhmän mahdollisia kokoonpanoja on useita. Työssä esitetty kokoonpano ja toiminta vaikuttaisi sopivimmalta yrityksen nykytilanteessa, mutta avaa hyvän mahdollisuuden jatkotutkimukselle.

Työssä esitetty ohjausryhmä olisi mielestäni myös sopiva Sweco Talotekniikassa käytössä olevaan projektisalkun hallintaprosessiin nähden. Tiimipalaverissa vietetty aika pienenisi ja palaverin sisältö koskisi enemmän tiimin yleisiä asioita. Projektikohtaiset kokoukset käytäisiin projektien sisällä ja ohjausryhmäpalaverit käsittelevät projektien etenemistä.

Sweco Talotekniikan projektijohtamisen kypsyystaso suhteessa Sweco Talotekniikassa tehtäviin projekteihin olisi myös mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Onko Sweco Talotekniikassa käytössä oleva projektimalli ajankohtainen kaikenkokoisissa projekteissa, vai pitäisikö käytössä olla esimerkiksi useampia projektimalleja?

## LÄHTEET

Albrecht, J. & Spang, K. 2014. Linking the benefits of project management maturity to project complexity", *International Journal of Managing Projects in Business* 7 (2), 286, 297.

Code of Conduct Company. 2018. Sisäinen valvonta kuuluu vastuulliseen johtamiseen. Blogi. Julkaistu 20.5.2018. Päivitetty 15.6.2018. Luettu 9.5.2020. <https://www.codeofconduct.fi/post/sisainen-valvonta-osana-johtamisjarjestelmaa>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ilama, V. Ohjausryhmä luo edellytykset projektin onnistumiselle. 8.8.2018. Adapron blogi. Luettu 19.5.2020. [https://www.adapro.fi/blogi/ohjausryhma\\_luo\\_edellytykset\\_projektin\\_onnistumiselle.3036.blog](https://www.adapro.fi/blogi/ohjausryhma_luo_edellytykset_projektin_onnistumiselle.3036.blog)

Luenendonk, M. 2016. How to Define Roles, Responsibilities and Handovers. 15.5.2016. Luettu 21.5.2020. <https://www.cleverism.com/how-to-define-roles-responsibilities-handovers/>

Nicholas, J. & Steyn, H. 2012. *Project Management for Engineering, Business and Technology*. 4. painos. Lontoo: Routledge.

Pennypacker, J. S. & Grant, K. P. 2002. Project management maturity: an industry-wide assessment. Paper presented at PMI Research Conference 2002.

Project Management Institute. 2008. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4. painos. Project Management Institute. Inc.

Thomas G. Lechler & Martin Cohen 2009. *Project Management Journal* 40 (1), 42.

Turner, J. Rodney. 2014. *The Handbook of project-based management*. 4. painos. Place of publication not identified McGraw Hill Education.

Sweco kotisivut n.d. Tietoa Swecosta. Luettu 15.4.2020. <https://www.sweco.fi/tietoa-swecosta/>

Sweco intranet. Päivitetty 25.6.2012. Luettu 15.4.2020.

Sweco intranet. Päivitetty 2.1.2020. Luettu 9.5.2020.

Sweco intranet. Päivitetty 5.2.2020. Luettu 9.5.2020.

Sweco intranet. Päivitetty 9.3.2020. Luettu 9.5.2020.

Sweco intranet. Päivitetty 16.3.2020. Luettu 15.4.2020.

Ylhäinen, J. Tulosityksikön johtaja. 2020. Haastattelu 19.5.2020. Haastattelija Haavisto, N. Tampere.

## LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen koonti, MindMap.

