



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# HANKEJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ELINKEINO- JA KEHITYSYHTIÖSSÄ

Case: Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö  
Tredea Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketaloudenala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Milla Saarela

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

SAARELA, MILLA:

Hankejohtamisen kehittäminen elinkeino-  
ja kehitysyhtiössä

Case: Tampereen kaupunkiseudun  
elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 86 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella hankejohtamista ja sen vaikutusta hankkeen onnistumiseen sekä vastata siihen, miten hankejohtamista voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy. Työn tavoitteena on kehittää Tredea Oy:n hankejohtamista tutkimalla mitä hanketoiminnassa tulisi, vai tulisiko, tehdä toisin kuin on tehty, jotta päästäisiin toivottuihin tuloksiin.

Työn teoriaosuudessa perehdytään hankkeisiin ja niihin asioihin, jotka muodostavat hankkeen ja ohjaavat sitä eteenpäin. Lisäksi käydään läpi johtamisstrategioita ja taitoja, joita tarvitaan hankkeen johtamiseen. Näillä kaikilla on merkitystä, jotta voidaan selvittää miten hanke saavuttaa parhaiten laaditut tavoitteet.

Opinnäytetyön avulla halutaan selvittää kehittämistä vaativat asiat hankejohtamisessa ja hankkeen toiminnassa. Näitä asiota etsitään kvalitatiivisia menetelmiä, kuten kyselylomaketta hyödyntäen Tredean työntekijöiden avulla.

Työn empiirisessä osiossa tutkittiin Tredea Oy:n työntekijöiden näkemyksiä tehdyistä hankkeista ja hankejohtamisesta. Työssä pyrittiin selvittämään projektinhallinnan toimintamalleja ja niiden vaikutuksia hankkeen henkilöstöön ja hankkeen tuloksiin. Aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla yrityksen työntekijöiltä. Kvalitatiivinen tutkimuskysely toteutettiin yrityksessä vuonna 2013.

Kyselystä sekä haastatteluista saadut vastaukset analysoitiin ja niiden perusteella löydettiin kehittämiskohteita Tredea Oy:n hankejohtamisessa. Esille tulleita asioita olivat osaamisen kehittäminen esimerkiksi koulutusten avulla, hankesuunnitteluun panostaminen, ja hankkeiden organisoinnin järjeistäminen. Hankejohtamisessa tulee kiinnittää huomiota osallistamiseen ja vuorovaikutukseen tiimin kesken. Myös talousosaamista tulisi kehittää. Avoin ja kaikki tahot huomioiva johtamistyyli koetaan tehokkaaksi. Kokonaisuuksien hallinta nähtiin myös tärkeänä hankejohtamisen edellytyksenä.

Avainsanat: hanke, projekti, johtaminen, hankejohtaminen, projektijohtaminen, kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

SAARELA, MILLA:

Developing Project Management in  
Economic and Development Agency  
Case: Tampere Region Economic  
Development Agency Tredea Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 86 pages, 5 pages of  
appendices

Spring 2013

#### ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study project management and what kind of influences it has on a project being successful. This thesis is commissioned by Tampere Region Economic Development Agency Tredea Oy. The aim of this thesis is to develop the projectmanagement of Tredea Oy.

The theoretical section of the study is presented first. It deals with projects and the things that make a project and move it forward. This part also takes a look at the management and the skills which are needed in projectmanagement. These things affect the success of the project.

This study mainly focuses on issues that need to be developed in projectmanagement and, therefore, in the project activities to be able to achieve the results established in projects. Those issues were searched with the help of a questionnaire making use of qualitative methods.

The empirical part of the thesis studied the views of Tredea Oy's employees', financiers, cooperation partners and customers on the company's projects and project management. The reasons to do this thesis were to find the standards of project management and their impact on the project staff and the results of the project. The data was collected by a questionnaire to the company's employees, financiers, cooperation partners and customers. The questionnaire was carried out in 2013.

The results show that most of the respondents think that developing the know-how through training is the most important thing in developing acting in projects. Other development targets were investing more in the project planning and also rationalizing the project's organizing. This study finds that sharing responsibility and interaction between the team members are important things in project management. Sincerity and impartial management style seems to be effective. Controlling the entirety is also an important requirement in project management.

Key words: project, management, projectmanagement, development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	6
1.2	Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	HANKE	10
2.1	Hanke ja sen elinkaari	10
2.2	Hankkeen onnistuminen tai epäonnistuminen	13
2.2.1	Hankkeen onnistumisen kriteerit	14
2.2.2	Miksi hanke epäonnistuu?	15
2.3	Hankkeen arviointi	16
2.3.1	Prosessiarviointi	17
2.3.2	Arvioinnilla edistetään oppimista	19
2.3.3	Arviointi prosessina	19
2.4	Yhteenveto hankkeesta	21
3	JOHTAMINEN HANKKEESSA	23
3.1	Johtaminen ja johtajuus	23
3.2	Johtamisteorioita ja –tyylejä	24
3.2.1	Piirreteoriat	26
3.2.2	Käyttäytymisteoriat	27
3.2.3	Kontingenssiteoriat	29
3.2.4	Eettiset ja älykkäät teoriat	32
3.3	Hankejohtaminen johtamisen osa-alueena	33
3.3.1	Johtajan ominaisuudet ja taidot	34
3.3.2	Projektipäällikön tehtävät	36
3.3.3	Hankejohtamisen seitsemän johtotähteä	38
3.4	Projektinhallinnan kehittyminen	40
3.5	Yhteenveto hankkeen johtamisesta	41
4	CASE: TAMPEREEN KAUPUNKISEUDUN ELINKEINO- JA KEHITYSYHTIÖ TREDEA OY	43
4.1	Tredea Oy ja sen hanketoiminta	43
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	45
4.2.1	Sähköinen kyselylomake	46
4.3	Tutkimuksen tulokset	47

4.3.1	Esitiedot	48
4.3.2	Hyvä johtaminen	48
4.3.3	Hankkeen osa-alueet	51
4.3.4	Tredea Oy:n hankejohtamisen nykytila	55
4.3.5	Johtamis- ja päätöksentekotyöliien vaikutus projektiryhmän toimintaan	57
4.3.6	Hankkeet ja toiminnan kehittäminen	63
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti	70
4.5	Pohdinta ja kehitysehdotukset	71
4.5.1	Hyvä johtaminen ja hankkeen osa-alueet	71
4.5.2	Tredea Oy:n hankejohtamisen nykytila	72
4.5.3	Eri johtamis- ja päätöksentekotyöliien vaikutus projektiryhmän toimintaan	73
4.5.4	Hankkeen johtaminen tehokkaasti toivotuin tuloksin alusta loppuun	75
4.5.5	Kehittämiskohteita ja -ehdotuksia	76
5	YHTEENVETO OPINNÄYTETYÖSTÄ	80
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	86

## 1 JOHDANTO

*Hyvä-Kokki –keittokirjassa on resepti, joka kertoo, miten valmistetaan uunissa haudutettua metsopataa. Resepti alkaa ennakkoluulottomasti: ”Otetaan yksi metso tai koppelo”. Ymmärrettävää ja järkeenkäypää, muttei välttämättä yksinkertaista. Jääkaapista ei yleensä löydy metsoja sen enempää kuin koppeloitakaan. Tilanteesta voi vetää analogian projektitoimintaan lähestymällä ongelmaa seuraavasti:*

- *Tehtävänä on metson hankkiminen = projekti.*
- *Etsitään henkilö, joka osaa pyydystää metsoja = projektipäällikkö.*
- *Metsästäjä hankkii metson = projekti on viety menestyksellisesti läpi. (Ruuska 2005, 17)*

Metsopataa varten pyydystettävän metson lisäksi Ruuska (2005, 18) vertaa projektia susilaumaan. Susi ei kykene yksin kaatamaan hirveä, vaan tarvitsee avukseen lauman yhteistyötä. Susilaumassa on johtaja, jonka ohjeiden mukaan toimitaan. Osa laumasta ajaa hirven tiettyyn paikkaan ja loput odottavat passissa, jotta hirven lähestyessä voivat kaataa saaliin. Metsästystilanteessa kullakin lauman sudella on oma asemansa ja tehtävänsä, aivan kuten hankehenkilöstöllä hankkeessa. Lauman johtajan – projektipäällikön – tulee osoittaa kykynsä metsästyksen johtajana. Jollei saalista tule, johtaja vaihdetaan, Ruuska (2005, 18) toteaa.

Edellä mainituissa esimerkeissä mukaillaan hanketoimintaa ja johtajan asemaa hankkeissa, tosin hieman eri näkökulmasta kuin on totuttu. Suomessa on useilla kunnilla tai kaupunkiseuduilla kehittämissyhtiöitä, jotka edistävät elinkeinoelämää. Kehittämissyhtiöiden toimintamallit perustuvat laajasti hanketoimintaan, pääosin seudullisiin kehittämishankkeisiin. Kehittämissyhtiöissä koordinoidaan useita hankkeita yhtäaikaisesti, minkä vuoksi hanketoiminnan tulisi olla tehokasta ja sujuvaa. Tässä opinnäytetyössä perehdytään hanketoimintaan ja hanketoiminnan käsitteisiin pohtimalla hankkeita ja johtamista ensin kirjallisuuden avulla ja sen jälkeen tutkimalla hankkeiden parissa työskentelevien henkilöiden ajatuksia hankkeista ja hankejohtamisesta. Tutkimuksen aihe on saatu toimeksiantona ja on ajankohtainen ja on sen vuoksi tutkimuksen arvoinen.

Johtamismuotoja ja – tyylejä on yhtä useita kuin on johtamisolosuhteitakin.

Erilaiset olosuhteet vaativat erilaisia tapoja johtaa. Hankejohtaminen on jonkin yksittäisen asian johtamista laaditun budjetin ja aikataulun rajoissa.

Hankejohtamisella pyritään aina saavuttamaan jokin tietty, etukäteen määritelty tavoite.

Hankkeenhallinta ja hankkeen arviointi ovat tärkeitä seikkoja hankkeen onnistumisen kannalta. Johtaminen on merkittävä osa-alue hankkeessa, sillä sen avulla toiminta saadaan pyörimään tietyn kaavan mukaisesti. Arvioinnin avulla voidaan tarkastella ja parantaa hankkeen toimintatapoja sekä ohjata hanketta oikeaan suuntaan.

Käytän opinnäytetyössä käsitettä hanke kuvaamaan sanoja projekti, kehittämishanke ja hanke. Hanke käsitteenä on yleisesti käytetty julkisella sektorilla, kuten myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä, joten käytän opinnäytetyön tekemisessä kyseistä käsitettä. Projektiryhmä-sanalla, tarkoitetaan tässä työssä projektipäällikön alaisuudessa toimivaa työntekijäryhmää, jotka voivat edustaa toimeksiantajayritystä tai sen hallinnoimia muita hankkeita.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehittämiskohteita Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyritys Tredea Oy:n hankejohtamisesta. Tärkeää on myös tuottaa vastauksia siihen, mitä hankkeissa tulisi tehdä, jotta päästäisiin tavoitteenmukaisiin tuloksiin. Tutkimus on tehty toimeksiantona Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyritys Tredea Oy:lle ja työn tavoitteena on kehittää organisaation hankejohtamisen toimintamalleja.

Työn päätutkimusongelmana on selvittää:

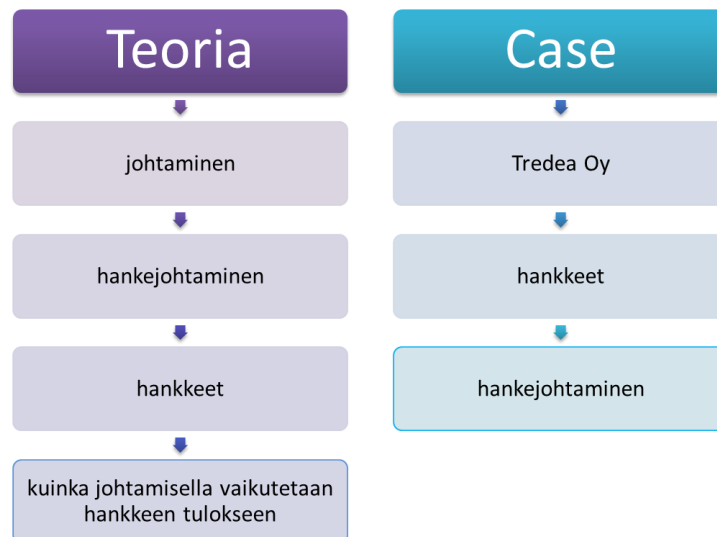
- Miten hanke johdetaan tehokkaasti toivotuin tuloksin alusta loppuun?

Tässä tehokkuudella tarkoitetaan kustannustehokkuutta, taitavaa ajan käyttöä sekä henkilöstön voimavarojen hyödyntämistä niin kokonaisuutena kuin yksilöllisestikin.

Alaongelmina tutkimuksessa selvitetään:

- Mitä on johtaminen ja mistä hanke rakentuu?
- Millainen on Tredea Oy:n hankejohtamisen nykytila?
- Miten eri johtamis- ja päätöksentekotyylit ohjaavat projektiryhmän toimintaa?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi johtamisen teoriaa, koska se avaa aihetta olennaisin osin. Pääpaino on kuitenkin hankejohtamisessa ja hankkeissa. Tarkoituksena on selvittää kuinka hankejohtaminen vaikuttaa hankkeen tulokseen. Opinnäytetyön tutkimusosio (case) on rajattu koskemaan vain Tredea Oy:n hallinnoimia hankkeita. Tutkimuksessa keskitytään hankejohtamiseen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rajaus

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Lähtökohtana laadullista menetelmää käytettäessä on kuvata todellista elämää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otetaan tutkimuskohde huomioon sellaisenaan ja sitä tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto kootaan usein luonnollisissa tilanteissa ja tieto kerätään muilta ihmisiltä. Tarkoituksena tämän tyyppisessä tutkimuksessa on löytää jotain uutta tietoa tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000, 152-155.) Kvalitatiivinen menetelmä on valittu, koska tutkimuksen tarkoituksena on tutkia vastaajien ajatuksia ja näkemyksiä asiasta.

Teoriaosuudessa aineistona on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä Internet-lähteitä. Aiheeseen liittyvää aineistoa löytyi runsaasti. Työn empiirisessä osuudessa aineistona on käytetty sähköistä kyselylomaketta, joka toteutettiin Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy:ssä, lisäksi yrityksessä käynnissä olevien hankkeiden yhteistyökumppanit, asiakkaat ja rahoittajat vastasivat kyselyyn. Sähköiseen kyselylomakkeeseen kerättiin vastauksia 28.2.2013 – 8.3.2013 aikana.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö rakentuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä tutkimuksesta. Alla olevassa kuviossa 2 on esitetty opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Johdannon eli ensimmäisen luvun jälkeen aloitan työni kirjallisuuskatsauksella kerätäkseni teoriatietoa aiheesta. Toisessa luvussa käsittelen hankkeita. Aluksi pohdin mikä on hanke ja sen jälkeen hankkeen elinkaarta, luvussa 2.1. Tämän jälkeen selvitän hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä luvussa 2.2. Toisen luvun lopussa syvennyn vielä hankkeiden arviointiprosessiin. Kolmannessa luvussa käyn läpi johtamista ja syvennyn hankejohtamiseen. Kolmannen luvun ensimmäisissä alaluvuissa tutkin mitä on johtajuus sekä millaisia johtamisteorioita on olemassa. Tämän jälkeen syvennyn siihen, mitä on hankejohtaminen, miten se eroaa esimerkiksi organisaation johtamisesta ja millaisia ominaisuuksia johtajalla tulee olla. Käyn läpi hankejohtamiseen liittyviä käsitteitä ja huomioon otettavia asioita hanketta johdettaessa. Luvun lopussa käsittelen vielä projektinhallinnan kehittymistä.

Luku neljä käsittelee työni empiiristä osaa, eli itse tutkimusta. Siihen sisältyy viisi alalukua. Empiirisen osan avulla selvitän hankejohtamisen nykytilan ja tavoitteet. Ensimmäisessä alaluvussa esittelen tutkimukseni kohdeorganisaation ja sen toimintaa. Toisessa alaluvussa käyn läpi tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulun. Tutkimuksen käsittelyn kahdessa viimeisessä luvussa esittelen saamani tulokset ja niiden perusteella esitän kehitysehdotuksia yritykselle. Tulosten jälkeen pohdin tutkimusta, sitä mittaako se sitä asiaa mitä sen pitäisi mitata (validiteetti) ja onko se luotettava (reliabiliteetti). Viimeisessä kappaleessa on yhteenveto koko opinnäytetyöstä. Loppuun on kirjattu lähteet ja liitteet.

## 2 HANKE

Tässä luvussa perehdytään hankkeen rakenteeseen ja hanketoimintaan. Aluksi käsitellään hankkeen merkitystä ja hankkeen muodostamaa elinkaarta. Hanke ei kuitenkaan ole vain toimintatapa, vaan sen on aina tarkoitus tuottaa jokin tulos. Aina haluttuja tavoitteita ei saavuteta. Hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen liittyviä asioita pohditaan tässä luvussa. Hankkeen arviointi on tärkeää etenkin palautteen saamiseksi ja oppimisen kannalta, luvun lopussa käydään läpi arviointia toimeksiantajan pyynnöstä.

### 2.1 Hanke ja sen elinkaari

Sana projekti on peräisin latinan kielestä ja se tarkoittaa suunnitelmaa tai ehdotusta. Hanke-sana on suomenkielessä käytetty synonyymi projekti-sanalle. (Ruuska 2005, 18.) Hanke-nimitystä käytetään Jalavan ja Virtasen (2000, 23) mukaan usein julkisella sektorilla tehtävistä projekteista. Hanke on nopeampoisempaa toimintaa kuin tavallinen organisatorinen toiminta. Yksittäisen organisaation toiminta saattaa koostua pitkälti erilaisista hankkeista.

Anttosen (2003, 15) mukaan hankkeessa pyritään tiettyyn tavoitteeseen tekemällä yksi asia, yhden kerran alusta loppuun asti. Tämän asian tekemiseen on laadittu aikataulu ja budjetti, joiden rajoissa tekemisen tulee tapahtua. Helsingin yliopisto (2003-2004) määrittelee Internet-sivuillaan hankkeen siten, että se voi myös koostua useammista samantapaisista toiminnoista, joilla kuitenkin kaikilla on sama tavoite tai päämäärä.

Hankkeeseen valitaan projektiryhmä, joka osallistuu hankkeen toteutukseen, ja nimetään ohjausryhmä, joka seuraa ja valvoo hankkeen toimintaa. Hankkeen käynnistyksen jälkeen päästään suunnitteluvaiheeseen. Kun suunnitelmat hankkeen etenemiseksi ja tavoitteiksi on tehty, edetään suoritusvaiheeseen projektiryhmän toimesta. Ohjausryhmän tehtävä on valvoa hanketta ja sen etenemistä. Hanketta valvotaan esimerkiksi määräväleihin tehtävän raportoinnin avulla. Hankkeen loppuessa varmistetaan miten saavutettu lopputulos toimii tilaajan kannalta. (Anttonen 2003, 17.) Tredean tapauksessa tilaajana voisi toimia esimerkiksi Tampereen kaupunki.

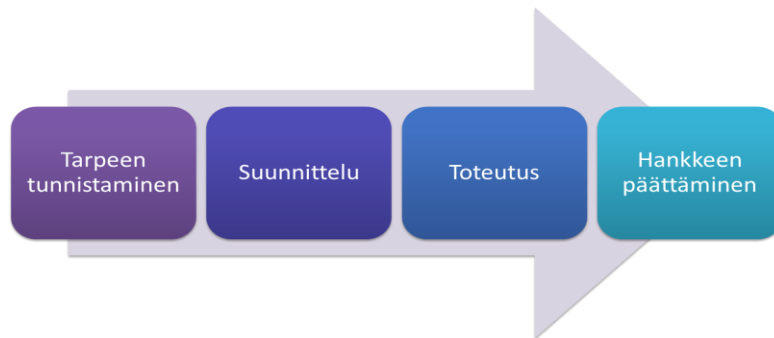
Hankkeen käsittely elinkaarimallin avulla auttaa hahmottamaan sitä, että hanke on kertaluontoinen kokonaisuus, sillä on selkeä alku ja loppu (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 82). Hankkeita käsittelevässä kirjallisuudessa on useita eri näkemyksiä hankkeen elinkaaren koostavista vaiheista. Olen tutkinut alla muutamia teoksia ja tehnyt yhteenvedon niiden perusteella.

Hanke on etukäteen määritellyn ajan jatkuvaa toimintaa. Se on tehtäväkokonaisuus, jolla on useita eri vaiheita elinkaarensa aikana. Näiden vaiheiden määrästä on erilaisia mielipiteitä, mutta malleista löytyy yleensä samat peruselementit, kuten tässä luvussa osoitan kuvion 3 yhteydessä. (Ruuska 2005, 21-22.)

Jyväskylän yliopisto (2010, 3) on koonnut ohjeen hanketoiminnan laadunvarmistusta varten. Tässä ohjeessa määritellään hankkeen elinkaaren koostuvan neljästä tekijästä, hankkeen valinnasta, suunnittelusta, toteutuksesta ja päättämisestä. Paasivaaran, Suhosen ja Nikkilän (2008, 103-104) mukaan vastaavasti hankkeen elinkaari muodostuu viidestä vaiheesta: tarpeen tunnistaminen, suunnittelu- ja aloittamisvaihe, kokeilu- ja toteuttamisvaihe, päättämis- ja vaikuttavuuden arviointivaihe sekä hankkeen sulauttamisvaihe, jossa tehdyt tulokset otetaan käyttöön. Kaikkien vaiheiden aikana hankkeessa tapahtuu myös seurantaa, arviointia sekä riskien hallintaa. Hankkeen onnistumisen kannalta hankkeen tärkeimmät vaiheet ovat suunnittelu-, aloittamis- ja toteuttamisvaiheet.

Ruuska (2005, 31- 37) toteaa puolestaan hankkeen muodostuvan kolmesta vaiheesta, jotka ovat käynnistysvaihe, rakentamisvaihe sekä päättämisvaihe. Näiden vaiheiden ulkopuolelle jäävät ennen käynnistysvaihetta saatu idea tai visio sekä päättämisvaiheen jälkeen tuleva lopputulos. Näihin kolmeen vaiheeseen sisältyy kuhunkin kolmesta viiteen pienempää alavaihetta. Koko elinkaaren ajan taustalla tapahtuu projektinhallintaa. Paasivaaran ym., tavoin myös Kettunen, (2003, 41-51) jakaa hankkeen elinkaaren viiteen vaiheeseen. Kettunen määrittelee vaiheet tarpeen tunnistamiseen, määrittelyyn, suunnitteluun, toteutukseen ja hankkeen päättämiseen. Nämä vaiheet joko seuraavat toisiaan, tai ovat osin päällekkäisiä.

Vaikka nämä mallit koostuvatkin eri määristä vaiheita, niitä jokaista tarkastelemalla, voidaan löytää neljä peruselementtiä jotka löytyvät kaikista malleista. Nämä vaiheet ovat tarpeen tunnistaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Tämään luvun perusteella voidaan vetää johtopäätös, että seuraavat neljä tekijää ovat yleispäteviä kuvaamaan onnistuneen hankkeen elinkaarta.



Kuvio 3. Hankkeen elinkaaren neljä vaihetta.

Hanke alkaa usein tarpeen tunnistamisella, määrittelyvaiheella, jonka aikana analysoidaan tarve kyseiselle hankkeelle. Tarpeen selvittämistä varten tulee vastata erilaisiin kysymyksiin, kuten kenelle hanke tehdään, ketä se palvelee, millainen on hankkeen kohderyhmä, ratkaistaan siis se miksi hanke tulisi toteuttaa. (Virtanen, 2000, 74.) Ennen kuin hanketta aletaan suunnitella, on tärkeää käydä läpi hankkeelle asetetut tavoitteet, tehdä esiselvitys muun muassa aikataulusta, lopputuloksesta ja hankkeen onnistumisedellytyksistä (Ruuska 2005, 33).

Suunnitteluvaiheessa laaditaan erilaisia keinoja hankkeen toteuttamiseksi. Hankkeet vaativat inhimillisten resurssien lisäksi ainakin taloudellisia ja sosiaalisia resursseja, siksi Virtanen (2000, 74) muistuttaa, että hanketta suunniteltaessa olisi tärkeää pohtia onko tehtävä toteutettava käyttäen hankemuotoista organisaatiota vai voitaisiinko se hoitaa muilla keinoin. Suunnitteluvaihe on tärkeä, koska sen aikana tehdään keskeisimmät päätökset hanketta koskien (Paasivaara ym. 2008, 104). Suunnitteluvaiheessa hankkeelle laaditaan hankesuunnitelma, määritellään hankkeen sisältö ja analysoidaan mahdolliset ongelmat Paasivaara ym. (2011, 84) kiteyttävät.

Toteutusvaihe on se vaihe, joka eniten näkyy hankkeessa, Virtanen (2000, 75) toteaa. Toteutusvaiheessa sanan mukaisesti toteutetaan ne asiat, jotka aiemmin on

suunniteltu (Ruuska 2005, 36). Toteutusvaiheessa mukaan astuu vahvemmin hankkeenhallinta, ohjaaminen tai johtaminen. Termejä on useita ja niiden käyttö ei ole yhtenäistä. Usein niillä kaikilla tarkoitetaan kuitenkin samaa asiaa, hankkeenohjausta, toisin sanoen tavoitteisiin tähtäävää resurssien johtamista, eli sitä tehtävää jota projektipäällikkö hankkeessa toteuttaa. (Paasivaara ym. 2011, 88-92.) Toteutusvaiheessa kontrolloidaan ja valvotaan suunnitellun toiminnan toteutumista niin, että varmistutaan hankkeen tavoitteiden saavuttamisesta. Tässä vaiheessa on tärkeää seurata hankkeen edistymistä. (Virtanen 2000, 75-76.)

Ennen hankkeen päättämistä on varmistettava, että hankkeella on saavutettu lopputulos. Päättämisvaiheen tarkoituksena on lopettaa hankkeen toiminta. (Paasivaara ym. 2011, 93.) Hankkeen päättämisen keinot riippuvat siitä, millainen hanke on kyseessä ja millaisia tuloksia on saatu aikaan, Virtanen (2000, 77) täydentää. Hankkeen päättämiseen kuuluu myös olennaisena osana saatujen tulosten käyttöönotto ja niiden hyödyntäminen mahdollisimman laajasti Paasivaara ym. (2011, 94) jatkaa. Hankkeen aikana syntyy usein kehitysehdotuksia ja näin ollen hankkeella on toisinaan tapana jatkaa. Hankkeella on kuitenkin oltava selkeä päätöspiste, joten näistä kehitysehdotuksista on järkevintä laatia uusi hanke. Hankkeen päättämisvaiheessa kaikki dokumentit ja asiakirjat kerätään yhteen ja hankkeesta laaditaan loppuraportti johtoryhmälle. (Ruuska 2005, 37.) Kaikkien elinkaaren vaiheiden aikana tulisi toteuttaa kokonaisvaltaista ja läpi hankkeen kestävää arviointia, seurantaa ja riskien hallintaa (Paasivaara ym. 2008, 104).

## 2.2 Hankkeen onnistuminen tai epäonnistuminen

Hankkeen onnistuminen tai epäonnistuminen koostuu useista syistä, eikä ole yksiselitteistä. Hankkeen epäonnistuminen saattaa liittyä esimerkiksi suunnittelun tai vaikuttavuuden epäonnistumiseen tai tavoitteiden saavuttamattomuuteen. Hyvä riskien hallinta edesauttaa hankkeen onnistumista. Lisäksi hankejohtaminen, hankkeen hallinta ja tavoitteiden perusteellinen asettaminen koetaan menestystekijöinä hankkeen onnistumiseen liittyen. (Virtanen 2000, 137-141.)

### 2.2.1 Hankkeen onnistumisen kriteerit

Hankkeiden onnistumista pitkään tutkineet Shenhar ja Dvir ovat empiiristen tutkimustensa perusteella todenneet hankkeiden epäonnistumisen olevan yleisempää kuin hankkeiden onnistumisen. 15 vuoden aikana heidän tutkimistaan hankkeista kolme neljästä on epäonnistunut aikataulua tai budjettia tarkasteltaessa. (Shenhar & Dvir 2007, 5-6.) Hankkeen suorittaminen ajallaan ja sille annetun budjetin rajoissa ovat olleet perinteisiä määritelmiä hankkeen onnistumiselle. Nykyään on havaittu, etteivät nämä määritelmät ole riittäviä kaikille hankkeille. Uutta mallia tarvittaisiin, koska projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat riippuen projektin luonteesta tai tyypistä. Kuten Shenhar (2001, 394) on ilmaissut: "One size does not fit all projects." Tämän vuoksi hankkeen onnistumisen määritelmää on pyritty kehittämään. Tästä huolimatta projektijohtamista käsittelevästä kirjallisuudesta ei ole tuntunut löytyvän yksiselitteistä määritelmää onnistumiselle. (Shenhar, Dvir, Levy & Maltz 2001, 699-725.)

Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen on kuitenkin yleisesti hyväksytty määritelmä hankkeen onnistumiselle. Sanakirjan (SuomiSanakirja.fi 2012) mukaankin onnistuminen tarkoittaa "päästä haluamaansa tulokseen". Projektin aikana voi kertyä runsaasti hyödyllistä kokemusta, mutta ilman asiakkaalle saatua tulosta on projektia vaikea pitää onnistuneena. (Viirkorpi 2000, 19-20.)

Hankkeen onnistumistekijät voidaan Cooke-Davisin (2002, 185-189) mukaan luokitella kolmeen ryhmään: projektinhallinnan onnistumiseen, yksittäisen projektin onnistumiseen sekä projektin onnistumiseen yleisesti. Kaikkien näiden onnistumiseen vaikuttavat erilaiset asiat. Projektinhallinnan onnistumiseen Cooke-Davis toteaa vaikuttavan riskienhallinnan, omistajuuden riskit, riittävän riskien kartoituksen, riskienhallintasuunnitelman ajantasaisuuden, dokumentoinnin organisaation vastuusta, alle 3-vuotisten hankkeiden perustamisen, muutosten sallimisen ja suorituskyvyn mittaamisen. Yksittäisen projektin onnistumiseen vaikuttaa linjajohdon ja projektinhallinnan välinen yhteistyö ja projektien onnistumiseen yleisellä tasolla vaikuttaa tavoitteidenmukaisuus, hiljaisen ja täsmällisen tiedon käyttäminen sekä oppiminen ja jatkuva parantaminen. (Cooke-Davis 2002, 185-189.)

## 2.2.2 Miksi hanke epäonnistuu?

Aina hanke ei suju niin kuin on suunniteltu. Hankkeen epäonnistumiseen johtavat usein useat eri syyt. Ruuska (2005, 38) väittää, että hanketyöskentelyn ongelmat liittyvät monesti enemmän hankkeen hallintaan tai käytettyihin menetelmiin kuin teknisiin syihin, kuten työväliseen tai tekniikkaan. Suunnittelu ja organisointi nousevat avainasioiksi, jotta ongelmia ei tulisi. Kettunen (2003, 51-52) kertoo projektipäälliköiden oppivan eniten projektijohtamisesta kuitenkin nimenomaan epäonnistuneiden hankkeiden kautta, joten hankkeen epäonnistuminen ei kaikista näkökulmista aina ole kielteinen asia. Hankkeen epäonnistumisen määrittely ei myöskään ole täysin selkeä asia. Sama hanke voi nimittäin olla toisen mielestä onnistunut, kun taas toinen kokee sen epäonnistuneeksi. Kettunen on koonnut kymmenen asiaa, joista hankkeen epäonnistuminen yleensä johtuu. Näitä asioita ovat:

- Hankkeen puutteellinen suunnittelu
- Hankkeen tavoite ja rajaukset on tehty liian väljiksi
- Hankkeen henkilöstö ei ole ammattitaitoista ja yhteistyö ei toimi
- Hankkeen seuranta ja valvonta on puutteellista
- Projektipäällikkö ei vaadi tarpeeksi
- Hankkeessa yritetään haukata liian suuria paloja kerralla
- Asiakas muuttaa vaatimuksiaan jatkuvasti
- Hankkeen henkilöstö vaihtuu kesken hankkeen
- Riskien kartoitus ja –hallinta on puutteellista
- Hankkeen ympäristö muuttuu kesken hankkeen

Hankkeen suunnittelu on kaikkein tärkein vaihe. Epäonnistuminen alkaa yleensä jo suunnitteluvaiheessa, sillä jollei projektin suunnittelu suju, ei suju luultavasti koko projektikaan. Kun projektin suunnittelu on tehty riittävän tarkasti, mukaan lukien riskienkartoitus, epäonnistumisen todennäköisyys laskee roimasti.

(Kettunen 2003, 51-52.) Myös Ruuska (2005, 38-48) painottaa valmistelun ja suunnittelun tärkeyttä hankkeen onnistumisen kannalta. Hän väittää, että hankkeita perustetaan usein liian huonoin perustein. Ruuska jakaa Kettusen

ajatukset edellä mainituista hankkeen epäonnistumiseen vaikuttavista syistä. Erityisesti Ruuska (2005, 39-48) pitää tärkeänä hankkeen rajausta. Hanke tulisi rajata tarpeeksi tarkasti ja rajausta ei tulisi muuttaa kesken hankkeen ilman erittäin painavaa syytä. Lisäksi hankkeessa käytetyt mallit ja menetelmät pitää miettiä tarkoin ja suhteuttaa ne järkevästi projektin kokoon. Turha työ kuluttaa vain aikaa ja resursseja ja pahimmassa tapauksessa johtaa hankkeen epäonnistumiseen.

### 2.3 Hankkeen arviointi

Arviointi on tärkeä osa hanketta ja sillä voidaan vaikuttaa hankkeen onnistumiseen. Arvioinnista saadulla tiedolla voidaan ohjata hanketta oikeaan suuntaan ja parantaa toimintaa. Näin ollen jokaiseen hankkeeseen tulisi liittää arviointia. Arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä, jotka voivat erota toisistaan paljonkin, siksi olisi tärkeää tietää mitä arvioinnilta halutaan ja mihin sitä käytetään. (Seppänen-Järvelä 2004, 19, 21.) Alla olevaan kuvioon on koottu Koskisen (2002, 56) ajatuksia siitä, mitä arviointi on.



Kuvio 4. Mitä arviointi on (Koskinen 2002, 56).

Seppänen-Järvelä (2004, 19-20) kiteyttää arvioinnin lähestymistavat kolmeen näkökulmaan: tilivelvollisuus-, tiedon tuottamis- ja kehittämisarviointiin. Tilivelvollisuusarvioinnissa mitataan sitä, kuinka hyvä projekti on saavutettujen tulosten perusteella tai onko annetut resurssit käytetty oikeisiin asioihin. Tiedon

tuottamisarviointi voidaan tehdä esimerkiksi arviointikyselyn avulla. Kehittämisarvioinnilla pyritään kehittämään toimintaa. Sitä toteutetaan hankkeen aikana, ei vain sen jälkeen, jotta saadaan palautetta ja voidaan ohjata hankkeen toimintaa. Vartiaisen (2001, 16) mukaan hankearvioinnin tarkoitus on tuottaa järjestelmällistä tietoa hankkeen toimeenpanosta. Usein hankkeissa tehtävä arviointi kohdistuu kuitenkin vain saatuihin tuloksiin ja saavutettuihin tavoitteisiin, toimeenpanoprosessin arvioinnin sijaan.

### 2.3.1 Prosessiarviointi

Prosessiarvioinnin lähtökohtana on tarkastella toimintaa. Tarkoituksena on nostaa esille hankkeessa käytetty toimintatapa. Prosessiarviointi vastaa käytännössä sisällöltään aiemmin mainittua kehittämisarviointia, se siis toimii työkaluna hankkeen ohjaamiselle ja palautteen saamiselle. Prosessiarviointi heijastuu myös vahvasti tilivelvollisuusarviointiin, sillä pelkkien lopputulosten avulla ei saada vastauksia toiminnan ja tulosten välisistä yhteyksistä. Prosessiarviointi perustuu itsearviointiin sekä oppimiskokemusten peilaamiseen. Prosessiarvioinnin avulla voidaan tarkastella hankkeen taitekohtia ja ongelmia sekä niiden ratkaisuja ja hankkeen aikana tehtyjä innovaatioita. (Seppänen-Järvelä 2004, 19.)



Kuvio 5. Prosessiarvioinnin vaiheet Ari Serkkolan mukaan (Koskinen 2002, 57-59).

Prosessiarviointi voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen, jotka on esitetty yllä olevassa kuvassa. Aluksi selvitetään ketkä hyötyvät hankkeesta tai projektista ja mihin hanke kohdistuu. Seuraavaksi on hyvä määrittää arvioinnin tarkoitus, ja se mihin hanke tähtää. Tässä voidaan käyttää projektisuunnitelmaa ja toiminnan havainnointia apuna. Seuraavassa vaiheessa selvitetään mitä ja millaisia aikaansaannoksia hankkeella on. Nelosvaiheessa pohditaan vastaavtko aikaansaannokset muutostarpeita. Tämän jälkeen arvioidaan sitä, miten tuotokset

vaikuttavat hankkeen toimintaan, toisin sanoen onko hankkeen eteneminen hallittua. Kaksi viimeistä vaihetta ovat tulosten tunnistaminen, eli mitkä hankkeen aikana saadut tulokset toiminnassa voidaan näyttää toteen, sekä johtopäätökset, eli miten hankkeessa on toimittu ja mitä opittu, mitä vastaavasti kannattaisi tehdä toisin seuraavaa hanketta ajatellen. (Koskinen 2002, 57-59.)

### 2.3.1.1 Summatiivinen ja formatiivinen arviointi

Arviointikirjallisuudessa käytetään termejä summatiivinen, eli opetusjakson jälkeinen koe, jonka avulla pyritään selvittämään mitä on opittu sekä formatiivinen arviointi, eli opiskelujakson aikana suoritettava koe. (SuomiSanakirja.fi 2013.) Näiden termien avulla voidaan kuvata arviointia kahdesta eri ulottuvuudesta. Termit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan enemmänkin kulkevat rinnakkain, toisiaan täydentävinä. Formatiivinen arviointi kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen, eli siinä pohditaan miten hanketta on tehty ja kuinka toimintaa voitaisiin parantaa. (Seppänen-Järvelä 2004, 19-20.) Vartiainen (2001, 21) sanoin ”... arviointi kohdistetaan projektitoiminnan operationalisointiin.” Edellä mainitsemani prosessiarviointi luetaan siis formatiiviseksi toiminnaksi.

Summatiivinen arviointi perustuu vastaavasti hankkeen tuloksien arviointiin, sen avulla voidaan arvioida hankkeen lopputulosta ja vaikuttavuutta. (Seppänen-Järvelä 2004, 19-20; Vartiainen 2001, 21.) Tässä menetelmässä ei pohdita syitä havaituille tuloksille, joten pelkkä lopputulokseen kohdistuva arviointi ilman minkäänlaista prosessiarviointia ei ole suotavaa. Formatiiivista ja summatiivista arviointia tulisi käyttää toisiaan tukevinä arvioinnin ulottuvuuksina. Projektin arvioinnin tulisi olla kokonaisuus, jonka avulla löydetään vastauksia kutakin projektia kiinnostaviin kysymyksiin. (Seppänen-Järvelä 2004, 19-20; Vartiainen 2001, 21.)

### 2.3.2 Arvioinnilla edistetään oppimista

Hankkeissa on tärkeää tavoitteen saavuttamisen lisäksi edistää projektiryhmän tietotaitoa ja osaamista. Yksi arvioinnin tarkoituksista on tuottaa palautetta toiminnasta, jotta siitä voitaisiin ottaa oppia. Lisäksi arvioinnilla voidaan vaikuttaa omaan toimintaan suhtautumista, jolloin ihminen alkaa arvioida omaa toimintaansa ja kyseenalaistaa tekemiään valintoja. (Seppänen-Järvelä 2004, 22-23.)

Usein organisaatioiden tavoitteena on tuloksellisuus, näin on myös hankkeiden kohdalla. Tuloksellisuus on monissa tapauksissa riippuvainen projektiosaamisesta. Hyvä projektiosaaminen ei välttämättä synny itsestään ja usein organisaatioiden on kehitettävä projektiosaamistaan jatkuvasti, ainoa keino tähän on arvioida projektityöskentelyn sujuvuutta ja hyödyntää arvioinnin tuloksia jatkossa. (Karlsson & Marttala 2001, 98-99.) Arviointia tehdään oppimisen vuoksi, Koskinen (2002, 55) muistuttaa.

### 2.3.3 Arviointi prosessina

Virtanen (2007, 143) toteaa, että arviointi, kuten moni muukin asia on helppo hahmottaa prosessina. Prosessiksi kutsutaan tapahtumasarjaa, joka koostuu toisiinsa oleellisesti liittyvistä toiminnoista. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2013) väittää arviointiprosessiin kuuluvan ainakin arvioinnin suunnittelu, arviointiasetelman rakentaminen sekä laadusta huolehtiminen. Lisäksi arvioinnin lopuksi tuloksia tulee verrata lähtötilanteeseen ja valita sopiva raportointimuoto. Virtanen (2007, 143) on puolestaan sitä mieltä, että arviointiprosessi koostuu alla olevan kuvion mukaisesti seitsemästä osaprosessista. Nämä ovat arvioinnin tarpeen tarkastelu, arviointitehtävän hahmottelu, käytettävien arviointikäsitteiden ja kriteerien yksilöiminen, arvioinnin suunnittelu, arvioinnin varsinainen toteutus, raportointi ja lopulta tiedon hyödyntäminen. Arviointiprosessin vaiheet esitellään kuviossa kuusi.



Kuvio 6. Arviointiprosessin vaiheet (Virtanen 2007, 143).

Arviointiprosessissa on tärkeää, että jokainen osatekijä on suunniteltu tarkoin, näin täytetään varmimmin odotukset arviointitiedon hyödyntämiseen liittyen. Arvioinnin tarpeen määrittely on olennainen osa arviointiprosessia, johon kuuluu myös arviointiin liittyvien motiivien ja intressien selvittäminen. Tämä määrittely auttaa kohdistamaan arvioinnin toteutustavan oikeaan suuntaan. (Virtanen 2007, 174-175.)

Arviointikriteerit ja -käsitteet muodostavat merkityksensä kunkin arviointitehtävän mukaan, ne eivät ole olemassa sellaisenaan. Virtasen mukaan (2007, 174-175) arvioinnin tekijän tulee siis pohtia millaisia arviointikäsitteitä yksittäiseen arviointiin voidaan soveltaa. Arviointihanke on kuin mikä tahansa muu hanke, sillä on elämänsaari, se alkaa, kestää ja sitten loppuu. Suunnitteluvaiheessa työvaiheet kannattaa yksilöidä omiksi kokonaisuuksiksi, jotta on helpompi ymmärtää eri vaiheiden merkitys ja jäsentää arviointitietoa prosessin aikana. Jos arviointiprosessi on suunniteltu hyvin, se vastaa oleellisiin kysymyksiin eikä kuormita liikaa tekijöitään kertoo Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2013). Ne henkilöt, jotka työskentelevät arvioinnin kohteena olevassa hankkeessa tai toimintamuodossa, tietävät parhaiten millaista arviointia kyseinen toiminto tarvitsee, joten he ovat oleellinen osa arvioinnin suunnittelua. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää miettiä miten toimintaa kannattaa seurata ja kuinka varmistetaan sen oikea suunta. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2013.)

Virtanen (2007, 174-175) muistuttaa, että arvioinnin analysoinnin sujuvuuteen tarvitaan sopiva tiedonkeruustrategia. Menetelmät, joita käytetään tietojen keräämiseen kussakin arviointihankkeessa, on kiinni arvioinnin tekijöistä. Raportointiin käytettävät tavat puolestaan valitaan arviointitiedon hyödyntäjien perusteella. Toiset ovat tyytyväisiä pitkään kirjalliseen raporttiin, toiset puolestaan ymmärtävät parhaiten diaesityksen kautta. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2013) mukaan arviointiraporttia tehdessä tulisi miettiä kenen on tärkeää tietää hankkeesta. Kun on pohtinut tarkkaan ne tahot, joille tulee tehdä selkoa hankkeesta, on helpompi miettiä millainen raportointitapa on tarkoituksenmukaisin. Virtanen (2007, 175) muistuttaa vielä, että arvioinnin tekijän tulisi raportoinnin lisäksi aina antaa tilaajalle arvioinnin aikana tapahtuneiden havaintojen ja johtopäätösten perusteella laaditut kehittämissuosituksia. Mohrin mukaan (1995, 13) ”Kokonaisvaltaisen arvioinnin toteutuksessa on kaksi merkittävää haastetta: oikeiden kysymysten kysyminen ja oikeiden vastausten löytäminen oikeisiin kysymyksiin” (Virtanen 2007, 143).

#### 2.4 Yhteenveto hankkeesta

Hanke käsitellään yleisesti nopeatemposeksi toiminnaksi, jolla on selkeä alku ja loppu. Hankkeissa on usein projektiryhmä jota johtaa projektipäällikkö. Hanke voidaan jakaa useisiin vaiheisiin, jotka muodostavat hankkeen elinkaaren. Elinkaaren vaiheiden aikana hankkeessa tapahtuu arviointia, seuranta ja riskien hallintaa, jotka ovat mukana hankkeessa sen koko elinkaaren ajan. Hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen voivat vaikuttaa useat tekijät. Hanketyöskentelyn ongelmat liittyvät useimmiten hankkeen hallintaan tai käytettyihin menetelmiin. Hankejohtamista ja hankkeen hallintaa, sekä tavoitteiden asettamista pidetään myös onnistumiseen vaikuttavina menestystekijöinä, mutta ensisijaisesti hankkeen onnistumisen määrittelee tavoitteiden saavuttaminen. Hankkeen arviointi kuuluu olennaisena osana hanketoimintaan. Olen käsitellyt arviointia tarkemmin opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä. Arviointi on oppimisen väline, jota käytetään hankkeissa kun halutaan saada tietoa tulosten onnistumisesta tai toiminnasta. Arvioinnilla voidaan vaikuttaa myönteisesti hankkeen onnistumiseen, käyttämällä arvioinnista saatua tietoa hankkeen suunnan ohjaamiseen. Arviointiosiossa

käsiteltiin prosessiarviointia, joka kohdistuu toimintaan. Termit formatiivinen arviointi, joka kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen, ja summatiivinen arviointi, joka vastaavasti perustuu tulosten arviointiin, tulivat tutuiksi. Arviointi voidaan muodostaa prosessiksi, jossa kuvataan kaikki sen vaiheet tarpeen määrittelystä tiedon hyödyntämiseen. Loppujen lopuksi voidaan todeta, että arviointi on kehittämisen työväline ja sen tarkoituksena on oppia.

Tässä kappaleessa on tietoa siitä, millaista hanketoimintaa yleensä on ja mitä siihen parhaillaan voi kuulua. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää toimeksiantajayrityksen, Tredea Oy:n, hanketoiminnan nykytila ja pohtia yrityksen työntekijöiden kanssa miten hanketoimintaa voisi kehittää ja miten saadaan onnistuneita hankkeita.

### 3 JOHTAMINEN HANKKEESSA

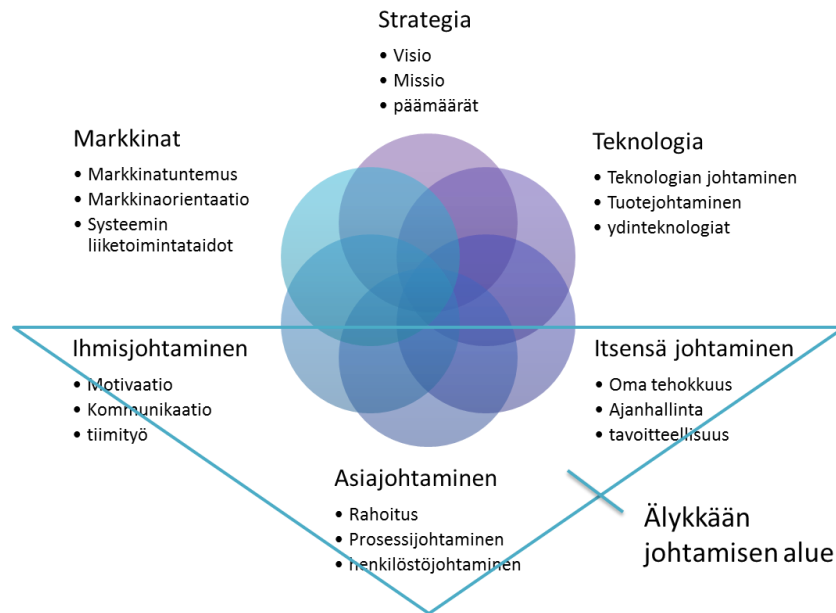
Tässä luvussa perehdytään hankejohtamiseen, yhteen johtamisen osa-alueista. Aluksi käydään lyhyesti läpi mitä johtaminen ja johtajuus tarkoittavat, jonka jälkeen paneudutaan ajansaatossa kehittyneisiin johtamisteorioihin ja -tyyleihin. Kun johtaminen alkaa hahmottua mielessä, siirrytään tarkastelemaan syvemmin hankejohtamisen osa-aluetta.

#### 3.1 Johtaminen ja johtajuus

Johtaminen on vaikuttamista ryhmiin tai yksilöihin tavoitteellisuuden ja vuorovaikutuksen kera. Johtamistilanne koostuu aina kolmesta tekijästä: Vaikuttaja, vaikutettava sekä työyhteisön tavoitteet. (Hyppänen 2007, 7.) Jalava ja Virtanen (2000, 21) näkevät johtajuuden olevan laajasti katsottuna ryhmän toimintatapojen seuraamista ja säätelemistä. Johtaja on henkilö, joka kykenee vastaamaan ongelmiin parhaalla mahdollisella tavalla ryhmän sisällä. Johtajuus antaa suuntaviivat ja rajat tekemiselle, jonka ryhmä toteuttaa. Johtaja on viimekädessä vastuussa kaikesta ryhmän tekemisestä.

Johtajuus on kasa erilaisia taitoja hallita isoja kokonaisuuksia sekä pienempiä osioita. Johtajuudessa tärkeää on vuorovaikutus, vaikuttaminen, yhteistyö sekä tavoitteet. Tärkeintä johtajuudessa on luoda työlle tavoitteet jotka ymmärretään ja joita myös pidetään yllä. Johtaja katsoo, että asetetut tavoitteet ohjaavat toimintaa ja tarvittaessa myös tarkentaa tavoitteita. (Jalava, Virtanen 2000, 23.)

Johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen osaan, ihmisten johtamiseen (eng. leadership), jossa tehdään oikeita asioita ja asioiden johtamiseen (eng. management), jossa tehdään asiat oikein (Hyppänen 2007, 10). Sydänmaanlakka (2009, 23-25) kuitenkin kyseenalaistaa edellä mainitun kahtiajaon ja puoltaa asioiden ja ihmisten johtamisen näkemistä yhtenä kokonaisuutena. Johtamisen kenttä on laaja ja se jakautuu eri tasoihin. Sydänmaanlakka on koonnut seuraavanlaisen kuvion esittämään johtamisen eri tasoja.



Kuvio 7. Johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka 2009, 24).

Ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen ja itsensä johtaminen muodostavat älykkään johtamisen alueen. Älykäs johtaminen –ajattelumalli perustuu kolmeen määritelmään. Ensimmäisen määritelmän mukaan johtaminen on yleinen prosessi johon kuuluu suunnittelu, organisointi, kontrollointi, vaikuttaminen, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Nämä muodostavat johtamisen perustehtävät. Seuraavana määritellään johtajuus; Johtaja vaikuttaa henkilöön tai ryhmään, jotta saavutetaan yhteinen tavoite. Johtaminen nähdään yrityksenä vaikuttaa, ja se voi kohdistua myös itseän. Kolmantena määritellään älykäs johtaminen, joka on vuorovaikutusta esimiesten ja asiantuntijoiden kesken ja jossa pyritään saavuttamaan tavoitteet ja visio. (Sydänmaanlakka 2009, 24-25.) Mielestäni älykäs johtaminen soveltuu hankejohtamiseen täydellisesti. Hankkeessa projektipäällikön tulee voida toimia kaikkien näiden kolmen määritelmän mukaisesti ja johtaa prosessi tiimityöllä ja motivoituneiden tavoitteenmukaisiin tuloksiin.

### 3.2 Johtamisteorioita ja –tyylejä

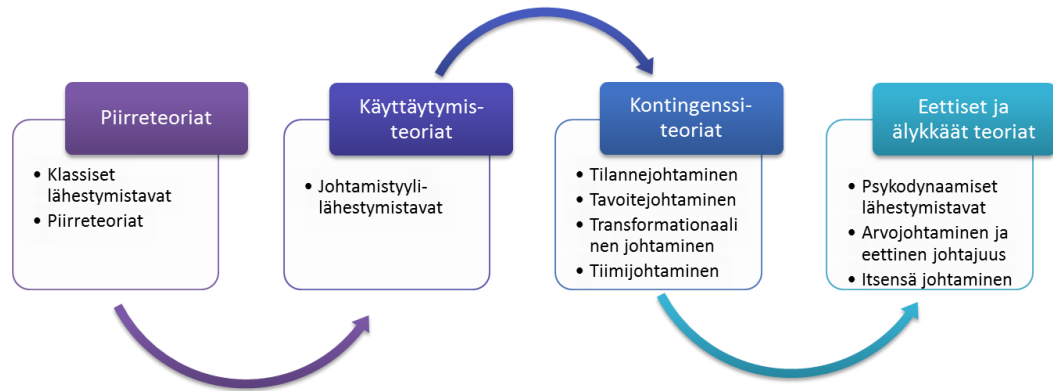
Johtamisteoriat muodostuvat monista erilaisista näkökulmista. Ajan saatossa näkemykset johtamisen suhteen ovat muotoutuneet ja kehittyneet tehtävä- ja ihmiskeskeisen johtamisen välillä. Näistä keskenään kilpailevista

johtamistulkinnosta nostan esiin Pentti Sydänmaanlakan sekä Leena Paasivaaran, Marjo Suhosen ja Petri Virtasen näkemykset. Sydänmaanlakka (2009, 26) on jaotellut teorit kehityksen mukaan 10 ryhmään. Alla olevaan kuvioon on koottu ryhmät ja niiden perusajatukset. Johtamistyyliä ja teorioita on olemassa useita erilaisia ja on syytä tiedostaa myös se, että teorit eivät välttämättä ole käytössä parhaimmillaan yksittäisinä paloina. Näin ollen eri teorioiden väliset muunnelmät muodostavatkin nykyisen johtamisen perustan.



Kuvio 8. Johtamisteoriat ja –mallit ryhmiteltynä (Sydänmaanlakka 2009, 26-68).

Paasivaara ym. (2011, 51-52) ovat rajanneet teorit suurempiin luokkiin, jotka heidän mukaansa muodostavat johtamisen perusteorit: piirreteoriat, käyttäytymisteoriat sekä kontingenssiteoriat. Mielestäni Sydänmaanlakan ja Paasivaaran ym. näkemykset ovat toisiaan tukevat ja hyvin yhdenmukaiset. Ainoana erona on, että Sydänmaanlakka on pilkkonut teorit ja asettanut ne aikajanelle kehityksen mukaan. Nämä näkemykset voidaan mielestäni sisällyttää toisiinsa, jolloin saadaan aikaiseksi neljä erilaista johtamisteoriaa. Näitä teorioita voidaan kutsua Paasivaaraa ym. mukaillen piirreteorioiksi, käyttäytymisteorioiksi, kontingenssiteorioiksi sekä näiden lisäksi omana näkemyksenäni eettiset ja älykkäät teorit. Alla oleva kuvio 9 selvittää tekemääni jakoa johtamisteorioista.



Kuvio 9. Paasivaaran ym. ja Sydänmaanlakan näkemysistä johdetut johtamisteoriat.

### 3.2.1 Piirreteoriat

Piirreteoriat korostavat johtajan tiettyjen persoonallisuuden piirteiden merkitystä johtamisominaisuuksien taustalla. Myös klassiset lähestymistavat voidaan mieltää piirreteoriat otsikon alle, ne voidaan kuitenkin nähdä myös osana jokaista neljää teoriaa.

#### *Klassiset lähestymistavat*

Klassiset lähestymistavat koostuvat useista teorioista, joissa kaikissa käsitellään johtajuuden peruskysymyksiä. Nämä peruskysymykset, kuten johdetaanko ihmisiä vai tehtäviä, käytetäänkö autoritaarista vai demokraattista johtamistapaa, millainen on ihmiskäsitys tai mikä merkitys motivaatiolla on, on otettu esille jo klassisen lähestymistavan teorioissa ja niihin on usein palattu esittämällä erilaisia, uusia variaatioita. (Sydänmaanlakka 2009, 29-30.)

#### *Piirreteoriat*

1900- luvun alussa piirreteorioiden tutkimuksen kohteena olivat ominaisuudet, jotka tekivät tietyistä ihmisistä suuria johtajia. Näiden piirteiden uskottiin olevan syntyperäisiä. (Sydänmaanlakka 2009, 30.) Northousen (2010, 15-16) ja Sydänmaanlakan (2004, 30-33) mukaan piirreteorioiden tutkiminen on auttanut nostamaan esiin johtamisessa tarvittavia ominaisuuksia. Northousen (2010, 19) mielestä oleellimmat piirteet johtajalla ovat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, nuhteettomuus ja sosiaalisuus. Syntyperäisiä piirteitä korostava

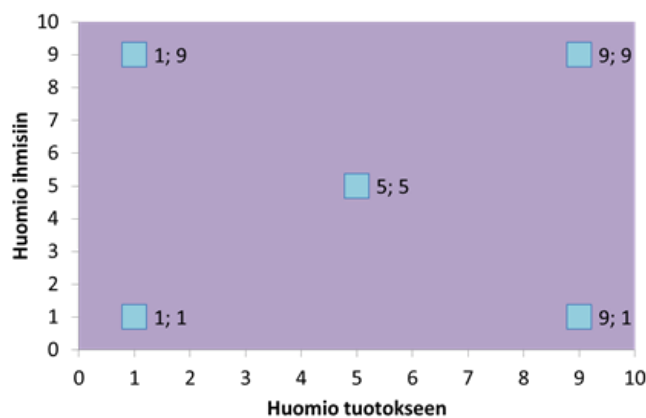
lähestymistapa kitkee pois johtamiskoulutuksen ja johtajaksi kasvamisen näkemykset, myös ihmissuhdetaidot on jätetty huomiotta. (Northouse 2010, 15-16 & Sydänmaanlakka 2009, 30-33.)

### 3.2.2 Käyttäytymisteoriat

Käyttäytymisteoriat puolestaan korostavat tiettyjä käyttäytymistapoja ja -malleja johtamistyylien selittäjänä, Paasivaara ym. (2011, 52) toteavat.

#### *Johtamistyyli-lähestymistavat*

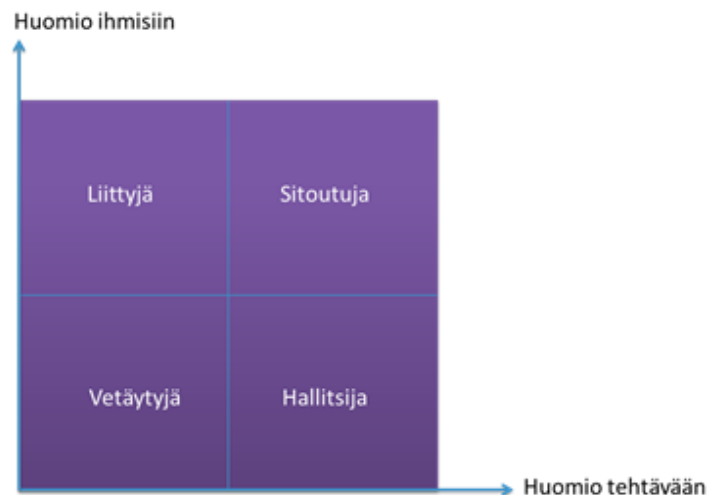
Piirreteoria osoittautui käyttökelvottomaksi johtajuuden perustelemiselle. Tahdottiin löytää tarkoituksenmukainen käyttäytymismalli, joten siirryttiin henkilökohtaisten piirteiden tutkimisesta johtajien kouluttamiseen ja kehittämiseen. (Northouse 2010, 43.) Johtamistyyli-lähestymistapojen tutkijat päättelivät johtamisen koostuvan kahdesta käyttäytymismallista, ihmissuhdekeskeisestä ja tehtäväkeskeisestä käyttäytymisestä (Sydänmaanlakka 2009, 33). 1950- ja 1960-luvuilla tehdyt lukuisat tutkimukset yrittivät selvittää miten parhaiten yhdistetään nämä kaksi käyttäytymismallia johtamisen tehokkuuden parantamiseksi. 1960-luvulla Blake ja Mouton aloittivat tutkimuksen siitä, miten johtajat käyttivät näitä ihmissuhde- ja tehtäväkeskeisiä käyttäytymismalleja erilaisissa organisaatioissa. He kehittivät johtamisruudukon, joka tunnetaan myös nimellä Managerial Grid. Se on yksi tunnetuimmista johtamismalleista. (Sydänmaanlakka 2009, 33-34.)



Kuvio 10. Managerial grid. Blake and Mouton (1964).

Johtamisruudukko kuvaa viittä johtamisen päätyyliä, auktoriteettiakuuliaisuus (9,1), golfkerhon johtaminen (1,9), köyhtynyt johtaminen (1,1), keskitien johtaminen (5,5) ja tiimijohtaminen (9,9). Muuttujina toimivat ihmisten merkitys ja tuotosten merkitys. Malli perustuu kahden asian yhtäaikaiseen huomioimiseen johtamisessa, tehtäväkeskeisyyteen ja ihmiskeskeisyyteen. Kuviossa numerot merkitsevät kiinnostuksen määrää, 1 vähäisimpänä ja 9 suurimpana kiinnostuksena. Sydänmaanlakan (2009, 35) mukaan johtamisruudukko kuitenkin nähdään johtamiskoulutusten ammattilaisten keskuudessa vanhanaikaisena lähestymistapana.

Myös Ruuska (2005, 120) on kuvannut johtamistyylejä johtamisruudukon avulla. Ruudukko eroaa hieman Blaken ja Moutonin mallista, mutta siinä pätee sama ajattelutapa. Ruudukossa muuttujina toimivat tehtävä- ja ihmislähtöisyys ja siihen sisältyy neljä erilaista johtajaa: liittyyjä joka panostaa ryhmän hyvinvointiin, hallitsija joka panostaa tavoitteiden saavuttamiseen, vetäytyjä, jolle pääasia on kuulua organisaatioon, ei sen tapahtumat ja sitoutuja, joka käyttää sekä liittyyjän, että hallitsijan ominaisuuksia sopivassa suhteessa. Ruuska muistuttaa, ettei mikään näistä tyyleistä yksin ole paras tyyli johtamiseen. Hyvä johtaja tajuaa käyttää erilaisia johtamistyylejä niille otollisilla hetkillä.



Kuvio 11. Johtamisruudukko (Ruuska 2005, 120).

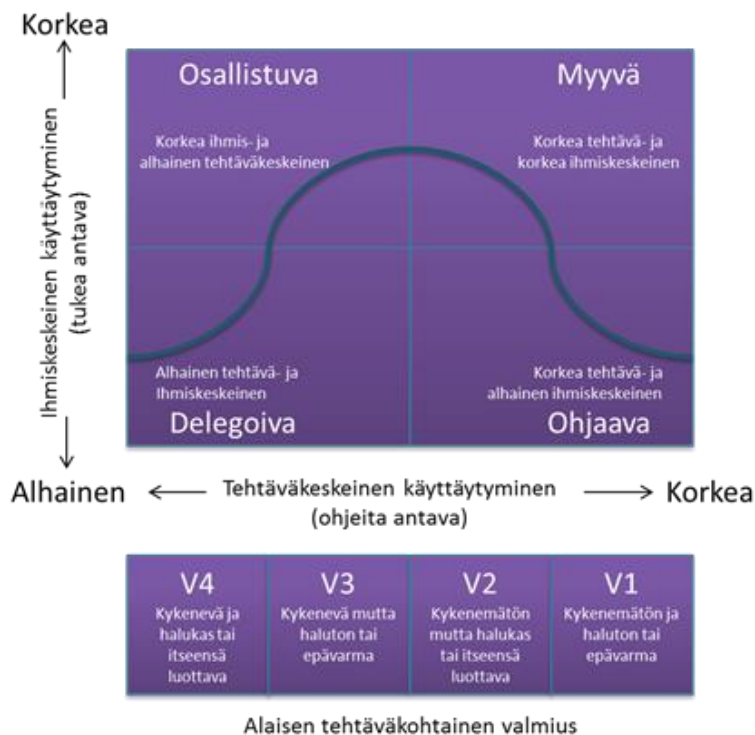
### 3.2.3 Kontingenssiteoriat

Kontingenssiteorioissa oletetaan, että johtamistavat ja –käytännöt vaihtelevat kontekstista, kuten toimintaympäristöstä, riippuen. Näin ollen ne myös ohittavat ajatuksen johtamisen yleispätevästä ja tehokkaasta toimintatavasta.

#### *Tilannejohtaminen*

Sydänmaanlakan (2009, 35) mielestä tilannejohtaminen on kaikkein laajimmin arvostettu johtamistyyli viime vuosikymmeninä. Tämä johtamismalli on Herseyn ja Blanchardin kehittämä ja se keskittyy johtamisen kuvaamiseen eri tilanteissa. Mallin perusajatus on, että erilaiset tilanteet vaativat erilaisia tapoja johtaa.

William Reddin oli ensimmäinen henkilö, joka lisäsi tehtäväkeskeisen ja ihmissuhdekeskeisen johtamistyylin rinnalle tehokkuuden ulottuvuuden. Tämä oli Sydänmaanlakan (2009, 36) mukaan erittäin suuri läpimurto johtamisajattelussa. Tilannejohtamisen malli perustuu tähän Reddinin vuonna 1967 kehittäneeseen kolmiulotteiseksi johtamistyyliksi kutsuttuun malliin. Kuviossa 12 on esitetty tilannejohtamisen malli.



Kuvio 12. Tilannejohtamisen malli (Hersey ja Blanchard 1982).

Tilannejohtamisen mallissa on kaksi tunnistettavaa perusasiaa: johtamistyyli ja alaisten valmiustaso. Johtamistyyliä on neljä, ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva. Myös alaisten valmiustasot on jaettu sen mukaan, kuinka kykenevä/kykenemätön, halukas/haluton tai epävarma/luottava alainen on. Lähtökohtana mallissa on alaisten valmiustaso, jonka mukaan valitaan sille sopiva johtamistyyli. On hyvä huomata, että työntekijät voivat liikkua valmiustasoltaan eri suuntiin ajankohdan ja tehtävien mukaan.(Northouse 2010, 90-94.)

### *Tavoitejohtaminen*

Johtamisessa yleisimmin käytetty lähestymistapa, tavoitejohtaminen, tuli tunnetuksi George Odiornen (1965) ja John Humblen (1967) ansiosta. Odiornen määritelmän mukaisesti tavoitejohtaminen on prosessi, jossa ylemmän ja alemman tason johtajat nimeävät organisaation tavoitteet yhdessä ja määrittelevät kullekin yksikölle tulokselliset päävastuualueet. Näitä mittareita hyödynnetään yksikön toiminnan ohjaamisessa ja jäsenten tulosten arvioinnissa. (Sydänmaanlakka 2009, 39.)

Tavoitejohtamisessa on tärkeää yhdessä tekeminen, sekä etukäteissuunnittelussa että lopputarkastelussakin. Yhdessä laaditut tavoitteet hyväksytään ja omaksutaan paremmin ryhmässä kuin johtajan yksinään asettamat tavoitteet.

Tavoitejohtamisen lähestymistapa on kehittynyt vuosien saatossa organisaation suoritusten johtamiseksi. Suorituksen johtaminen käsittää tavoitteiden sopimisen, toiminnan ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen. Suoritusjohtamisen tarkoituksena on yksilöitä ja tiimejä kehittämällä parantaa organisaation suorituksia. (Sydänmaanlakka 2009, 39-40.)

### *Transformationaalinen johtaminen*

Transformationalisessa johtamisessa tutkijoita kiinnostaa se, miten tietyt johtajat saavat innoitettua alaisensa niin, että nämä kykenevät suoriutumaan haastavimmistakin tehtävistä, Sydänmaanlakka (2009, 42) kertoo.

Transformationalisilla johtajilla on kyky ymmärtää alaisten tarpeet ja motiivit ja toimia niiden mukaisesti. Tällaiset johtajat kykenevät luomaan selkeän vision organisaatiolle ja viestimään sen ymmärrettävästi eteenpäin, Sydänmaanlakka (2009, 42) jatkaa.

James M. Burns määritteli transformationaalisen johtamisen rinnalle transaktionaalisen johtamistavan vuonna 1978 julkaistussa kirjassaan ”Leadership”. Transaktionaalinen johtamistapa kuvasti johtamiskäytäntöjä, jotka keskittyivät johtajan ja alaisten välisiin keskusteluihin, kun taas transformationaalinen johtamistapa perustui sellaisiin ihmisten välisiin suhteisiin, joiden yhteydentunteesta sekä johtajan että alaisen motivaatio ja moraalit kasvavat. Transformationaalisen johtamisen prosessin tarkoitus on muovata yksilöitä ja sitoa heidät toisiinsa, jotta syntyisi yhteys johtajan ja johdettavan roolien välille. (Sydänmaanlakka 2009, 42-43.) Transformationaaliseen johtamistapaan perustuu myös Suomessa Puolustusvoimissa tunnetuksi tullut syväjohtamisen malli. Syväjohtamisen malli rakentuu kolmesta osasta: johtajan potentiaalista, johtamiskäyttäytymisestä sekä johtamisen tuloksista. Syväjohtamisessa korostuvat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi sekä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Hyppänen 2007, 258 & Sydänmaanlakka 2009, 46-47.)

### *Tiimijohtaminen*

Sydänmaanlakka (2009, 47- 52) kuvailee tiimiä järjestäytyneeksi ryhmäksi. Tämän ryhmän jäsenet toimivat vuorovaikutuksessa keskenään ja heillä on yhteiset tavoitteet joiden avulla viedä ryhmää eteenpäin saavuttaakseen ne. Esimerkkejä tällaisista tiimeistä ovat työryhmät sekä hankkeiden tai organisaatioiden johtoryhmät. Toiminta organisaatioissa voidaan toteuttaa tiimityönä, mutta se ei aina ole paras tapa saavuttaa tavoitteita.

Tiimijohtaminen on Sydänmaanlakan (2009, 52) mielestä haastava lähestymistapa, jota tulee tutkia yhä enemmän. Nykyinen suuntaus, jossa johtajat ja alaiset jakavat velvollisuuksia johtamisesta on yhteisymmärryksessä tämän lähestymistavan kanssa. Sydänmaanlakka kuitenkin muistuttaa 90-luvulla esitetyistä tiimijohtamisopeista, joiden mukaan johtajia ei tarvita laisinkaan, vaan organisaatioissa voidaan täysin siirtyä itseohjautuviin tiimeihin. Kokeiluissa huomattiin, ettei ilman virallista johtajuutta kuitenkaan pärjätä, edes tiimiorganisaatioissa.

### 3.2.4 Eettiset ja älykkäät teoriat

Eettiset ja älykkäät teoriat koostuvat psykodynaamisesta lähestymistavasta, arvojohtamisesta ja eettisestä johtajuudesta sekä itsensä johtamisesta. Olen muodostanut ryhmän nimeltä Sydänmaanlakan Älykkään johtamisen –ajattelumalliin perustuen, johon kuuluu muun muassa itsensä johtamisen alue sekä ihmisjohtaminen.

#### *Psykodynaaminen lähestymistapa*

Perusajatus psykodynaamisessa lähestymistavassa on ymmärtää itseään, muita sekä johtajan ja johdettavan välistä tapahtumaympäristöä johtajan ja johdettavan suhteessa (Gill 2006, 46). Lähestymistavassa painotetaan, että johtajien tulisi tiedostaa alaisensa persoonallisuuden piirteet ja tavat suhtautua asioihin, Sydänmaanlakka (2009, 53) jatkaa. Psykodynaamisen lähestymistavan taustaan kuuluu olennaisena osana Sigmund Freudin (1938) kehittämä psykoanalyysi sekä Carl Jungin (1938) perustama psykologinen suuntaus. Psykodynaamisessa lähestymistavassa johtajan tarkoituksena on auttaa alaisia ymmärtämään heidän tiedostamatonta, emotionaalista puoltaan. Psykodynaamisessa lähestymistavassa nousee esille tärkeä näkökulma johtajuudesta; käyttäytyminen ei aina ole tietoisia. Juuri siksi oman tietoisuuden kehittäminen on tärkeää johtajan asemassa toimiville henkilöille. Hyvä itsetuntemus ja itsensä johtaminen ovat perusta hyvälle johtajuudelle. (Sydänmaanlakka 2009, 53-56.)

#### *Arvojohtaminen ja eettinen johtajuus*

Arvojohtaminen on yksi uusimmista johtamistrendeistä, Sydänmaanlakka (2009, 56) kertoo. Arvojohtamisen ja eettisen johtajuuden suuntauksessa tarkoituksena on luoda yhteys ihmisten arvojen, etiikan sekä johtamisprosessin välille ja selvittää millainen rooli kullakin tulisi olla. Eettinen johtajuus ja arvojohtaminen nähdään etiikkaan, eli hyvään ja pahaan tai oikeaan ja väärään, perustuvana teoriana. Tässä teoriassa johtaminen rinnastetaan palveluammattiin. Johtamistapaa jossa pidetään huolta alaisista ja osallistutaan omien tavoitteiden lisäksi myös ympäröivän yhteisön tavoitteiden toteuttamiseen, voidaan kutsua eettiseksi johtajuudeksi. Tästä mallista on hyvä oppia, että on oltava tietoinen omista arvoistaan jos aikoo toimia johtajana. On lisäksi kerrottava ihmisille millaisia

heidän tulisi olla ja miten se onnistuu, sen sijaan että kerrotaan mitä heidän pitäisi tehdä. ”Ajan kanssa eettisistä arvoista tulee osa olemustamme ja luonnettamme.” Sydänmaanlakka (2009, 60) lopettaa.

### *Itsensä johtaminen*

Aiemman kappaleen lopussa todettiin, että johtajan on oltava tietoinen omista arvoistaan, jotta voi toimia johtajana. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jollei tunne itseään ja osaa johtaa itseään, ei voi johtaa muitakaan. Sydänmaanlakan (2009, 60) mukaan omaa tietoisuuttaan voi hallita ja se tulisikin vapauttaa ulkoisten ja sisäisten ärsykkeiden vallasta ja keskittyä elämään nyt ja tässä. Erilaisia keinoja tietoisuuden hallintaan ovat mm. erilaiset itämaiset lajit, kuten judo, karate tai jooga. Nämä lajit harjoittavat tekijänsä henkistä ja psyykkistä tilaa.

Sydänmaanlakka (2009, 65) määrittelee itsensä johtamisen perustuvan kokonaiskuntoisuuteen. Kokonaiskuntoisuus käsittää viisi osa-aluetta, jotka ovat: ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Ammatillinen kunto voidaan nähdä riittävinä päämäärinä ja osaamisena työssä, myös palautteen saaminen kehittää omaa osaamistamme. Fyysinen kunto puolestaan tarkoittaa riittävää liikuntaa ja unta sekä tasapainoista ravintoa. Psyykinen kunto merkitsee energisyyttä, päätöksentekoa ja oppimiskykyä sekä uteliaisuutta. Sosiaalinen kunto ilmenee ihmissuhteiden huolehtimisena, ystävistä sekä perheestä ja vapaa-ajasta välittämisenä. Henkistä kuntoa kuvaa oman elämän tarkoituksen ja arvojen tasapaino sekä selkeät päämäärät. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

### 3.3 Hankejohtaminen johtamisen osa-alueena

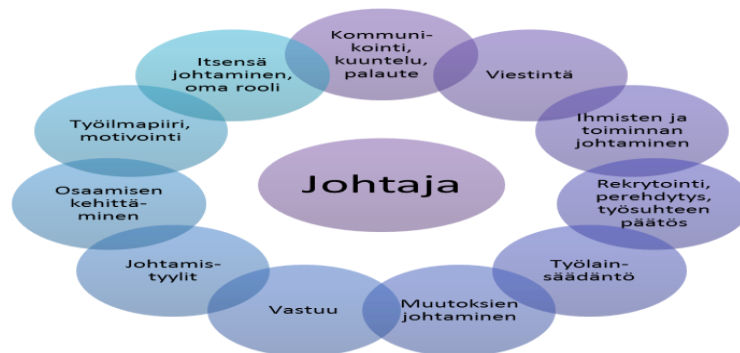
Hankejohtaminen on yrityksen tai yhteisön toiminnan organisoimista niin, että suurin osa työstä tapahtuu projektiryhmässä ja henkilöstön määrä on pieni (Pelin 2005, 25). Hankejohtaminen vaatii ihmisläheisempää johtamista, jolla vaikutetaan hankkeen henkilöstön luovuuteen ja avoimuuteen, kuin mitä tavallinen linjaorganisaation johtaminen yleensä on (Ruuska 2005, 118). Hankejohtaminen voidaan rajata omaksi johtamisen osa-alueekseen Ruuskan (2005, 118) sanoin seuraavasti ”Johtamisen inhimillisten tekijöiden korostunut merkitys tekee

projektin hallinnasta johtamisteoreettisesti oman erityisosaamista ja ammattitaitoa vaativan alueensa.”

### 3.3.1 Johtajan ominaisuudet ja taidot

Johtamista voidaan luonnehtia yhdeksi vaikeimmista tehtävistä, joita työelämässä tarjotaan. Esimiehenä toimiminen vaatii paljon ja monenlaisia taitoja kuten itsensä tuntemisen ja asiantuntemuksen, vuorovaikutustaidot, johtamistyökalujen hallinta sekä näkymättömien signaalien havaitsemisen. (Lundberg 2005, 14-15.)

Litke ja Kunow (2004, 77-78) vahvistavat johtamiseen tarvittavan päälliköntaitojen lisäksi ihmistuntemusta ja sosiaalisia taitoja. Työskentelytyylit, muiden ohjaaminen, koulutus ja arviointi, sekä ennen kaikkea motivointi vaativat luovaa ajattelua. Johtajan itsensä tulisi olla motivoitunut, määrätietoinen ja ennen kaikkea tahdikas. Myös Hyppänen (2007, 21-22) kertoo johtajan tarvitsevan monenasteisia taitoja. Alla olevassa kuvassa on koottuna hänen ajatuksiaan johtajana toimivan henkilön tärkeimmistä taidoista.



Kuvio 13. Johtajalta vaadittavat ominaisuudet ja taidot johtaa muita, Hyppästä (2007, 21-22) mukaillen.

Erilaisten johtamistyylien tunteminen ja oman roolinsa tiedostaminen on tärkeää johtotehtävän menestymisen kannalta. Liiketoiminnan tunteminen ja tavoitteiden tiedostaminen sekä niiden viestiminen henkilöstölle kuuluu johtajan tehtäviin. Johtaminen vaatii asioiden organisointia, suunnittelua, kehittämistä ja seuraamista. Henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen työhön eivät välttämättä ole yhtään sen helpompia, kuin työsuhteen päättäminen ja siihenkään liittyvät asiat. Työsuhde tulee päättää lakeja noudattaen ja hyvän henkilöstöpolitiikan mukaisesti. Johtajan tulee ymmärtää työilmapiirin ja työmotivaation vaikutus

työsuorituksiin ja toimintaan sekä osata kehittää niitä parempaan suuntaan. Henkilöstön kanssa on tärkeää osata kommunikoida ja antaa palautetta heidän toiminnastaan. Muutoksessa on huomioitava henkilöstön tunteet ja osattava toimia ihmisiä kunnioittaen. Esimiehenä toimivan henkilön tulisi tuntea työlainsäädäntö ja ymmärtää sen rajoitukset ja mahdollisuudet. Viimeisenä Hyppänen (2007, 22) muistuttaa johtajan oman jaksamisen sekä kehittymisen huolehtimisesta ja työlle haettavan tuen tiedostamisesta. (Hyppänen 2007, 21-22.)

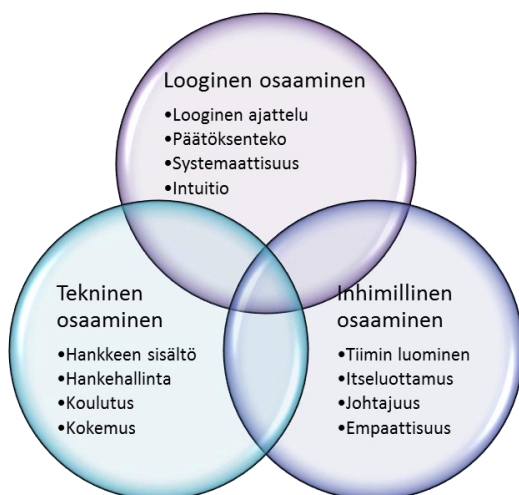
Pelinin (2009, 273) mukaan projektipäällikön tulee osata samat johtamiseen liittyvät taidot, kuin muidenkin esimiesten. Näiden taitojen lisäksi projektipäällikön tulee osata hanketoiminnalle ominaisia erityispiirteitä. Näitä erityispiirteitä tarvitaan esimerkiksi sellaisten henkilöiden ohjaamiseen, jotka vaikuttavat osaltaan vain vähäisesti ja hetkellisesti hankkeeseen.



Kuvio 14. Projektipäällikön roolit (Pelin 2009, 274).

Kuten yllä olevasta kuviostakin näkyy, hankkeessa toimiessaan projektipäälliköllä on useita erilaisia rooleja. Projektipäällikkö toimii esimiehenä projektiryhmälle, neuvottelijana hankkeen kokouksissa ja neuvotteluissa, myyjänä asiakkaalle, tilaajana hankkeen alihankinnoissa ja sopimuksissa, asiantuntijana hankkeen sisältöön liittyen sekä tiedottajana niin projektiryhmälle, johdolle, sidosryhmille ja hankkeen ulkopuolelle. (Pelin 2009, 273-275.)

Jotta projektipäällikkö voi toimia kaikissa rooleissa, tarvitsee hän monipuolisia taitoja. Pelin (2009, 275) on jakanut projektipäällikön taidot kolmeen alueeseen: hankkeen tekninen osaaminen, looginen osaaminen ja inhimillinen osaaminen. Alla oleva kuvio esittää projektipäällikön osaamisalueita.



Kuvio 15. Looginen, tekninen ja inhimillinen osaaminen (Pelin 2009, 275).

Keskeisimpiä projektipäällikön ominaisuuksia ja taitoja ovat Pelinin (2009, 276) mukaan muiden motivoiminen ja sitouttaminen asioihin, määrätietoisuus ja vastuunkantokyky, kyky ennakoida kriisi- ja ongelmatilanteet sekä toimia niissä, neuvottelutaito ja asiakassuhteiden hoito, ihmisten käsittelytaito sekä kyky hahmottaa projektin tekniikka kokonaisuutena. Tavallisimpina puutteina hän kuvaa delegoimattomuutta, tiedottamisen ja valvonnan puutteellisuutta, päättämättömyyttä, ajankäytön hallinnan puutetta sekä tekniikkaan paneutunutta, ihmiset unohtavaa työskentelytapaa.

Projektipäällikön on osattava hyödyntää eri johtamismalleja työskennellessään erilaisten ihmisten kanssa, monenlaisissa tilanteissa. Johtamismallien lisäksi johtamisessa tarvitaan tiettyä tilanneherkkyyttä, jonka mukaan valikoituu mitä mallia missäkin tilanteessa tulee käyttää. Tällaista tilanneherkkyyttä ei voi oppia johtamiskoulutuksissa, se kehittyy kokemuksen ja ajan myötä. (Pelin 2009, 283.)

### 3.3.2 Projektipäällikön tehtävät

Projektipäällikkö vastaa hankkeen valmistumisesta annetussa ajassa niin, että laadittua budjettia ei ylitetä ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Projektipäällikön tulee olla tietoinen roolistaan ja kantaa vastuunsa, jotta edellä mainitut tavoitteet saavutetaan. (Kettunen 2003, 29.) Litke ja Kunow (2004,18) puolestaan ovat sitä mieltä, että projektipäällikkö on vastuussa aikataulun ja budjetin lisäksi myös hankkeen sisällöstä sekä henkilöstöstä. Projektipäällikön tehtäviä voidaankin

kuvata termillä projektinhallinta. Karlsson ja Marttala (2001, 114-115) viittaavat samaan vertaamalla hankkeen johtamista puutarhurin työhön. Puutarhuri ei voi osallistua puutarhan hoitamiseen olematta läsnä ja upottamatta itse sormiaan multaan. Puutarhurin täytyy itse nähdä ja tuntea puutarhansa kasvit, jotta hän osaa tehdä arviointeja puutarhan suunnittelun ja johtamisen pohjaksi. Hankkeen prosessista on pidettävä huolta. Jotta prosessi olisi kukoistava ja hyvinvoiva siihen täytyy panostaa ohjailemalla sitä kasvamaan oikeaan suuntaan. Projektipäällikön tuleekin johtaa hanketta prosessin sisällä ja tuntea johtamansa hanke hyvin.

Hyvä projektipäällikkö saavuttaa hankkeelle asetetut tavoitteet. Kettunen (2003, 29-31) muistuttaa hyvän projektipäällikön ominaisuuksiin kuuluvan päämäärätietoisuus, täsmällisyys ja tarkkuus, vahva itsetunto, kyky johtaa ihmisiä, neuvottelutaito ja esiintymistaito, uskallus puuttua asioihin, kyky hoitaa asioita yhtäaikaisesti, uskallusta sanoa ei, sekä rohkeutta kohdata epäonnistumisia. Virtanen (2000, 50) erottaa hyvät projektipäälliköt muista hallitun riskinotto kyvyn avulla. Hänen mielestään ilman sitä ei voi menestyä. Litken ja Kunowin (2004, 18) mukaan projektipäällikön johtamistehtävät ulottuvat hankkeen sisältä sen ulkopuolelle. Hankkeen sisäisiä johtamistapoja ovat ”asioiden tekeminen oikein”, joka tarkoittaa tehtävien suorittamista, kuten tiimin johtamista tai kustannusten valvontaa. Vastaavasti hankkeen ulkopuolella tapahtuvat johtamistehtävät ovat ”oikeiden asioiden tekemistä”, joka tarkoittaa tehtävien määrittelyä, eli strategisten päätösten tekemistä. Projektipäällikkönä oleminen tarkoittaa kokonaisuudessaan sitä, että on vahva ote toimintaan sekä tarpeeksi rohkeutta ja uskallusta johtaa hanke asetettuihin tavoitteisiin, Kettunen (2003, 29) painottaa.

### 3.3.3 Hankejohtamisen seitsemän johtotähteä

Anttosen (2003, 19) mukaan jokaiselle hankkeelle ominaisia näkökulmia ja huomioonotettavia asioita ovat päämäärä, ihmiset, keskittyminen, vuorovaikutus, muutokset, ongelmat ja jatkuva parantaminen. Alla olevassa kuviossa 16 on esitetty nämä hankejohtamisen johtotähdet.



Kuvio 16. Hankejohtamisen seitsemän johtotähteä, Anttosta (2003, 19) mukaillen.

Hankkeessa on oltava päämäärä, jotta tiedetään mitä tehdään, ketä varten ja miksi. Projektiryhmän suurin tavoite on saavuttaa päämäärä. Tämä on myös suurin haaste, sillä yleisimmin epäonnistuminen johtuu siitä, ettei ole tiedetty mitä hankkeessa olisi pitänyt tehdä. (Anttonen 2003, 19.)

Hanke tarvitsee toimiakseen ihmisiä. Hankkeen onnistumisen kannalta on tärkeää, että projektiryhmä koostuu parhaista mahdollisista henkilöistä, sillä hankkeessa tavoiteltu päämäärä saavutetaan näiden ihmisten avulla. Erilaiset ihmiset sopivat erilaisiin tehtäviin, joten on tärkeää sopia tehtävänjako projektiryhmän kesken. (Anttonen 2003, 20.) Monesti hankkeen jäsenet ovat mukana muissakin hankkeissa ja tällöin yksittäiseen hankkeeseen keskittyminen kärsii. Tuloksia saadaan usein hitaammin, koska henkilön täytyy palauttaa mieleensä kyseisen hankkeen tavoitteet ja päämäärät sekä tehdyt suunnitelmat. Kun henkilö paneutuu kunnolla yhteen hankkeeseen, saadaan parempia tuloksia nopeammalla aikataululla ja pienemmillä kustannuksilla. Projektipäällikkö voi vaikuttaa

projektiryhmän keskittymiseen tarjoamalla hyvät lähtökohdat hankkeen toteuttamiselle sekä luoda hyvät toimintamenetelmät. Kukin pystyy myös itse henkilökohtaisella tasolla vaikuttamaan omaan keskittymiseensä. (Anttonen 2003, 20.)

Vuorovaikutuksen avulla jalostetaan ideoita ja ajatuksia eteenpäin. Asioiden jakaminen muille selventää niitä omassa kuin muidenkin päässä. Yhdessä pohtiminen tuo asioihin yleensä uusia näkökulmia ja kyseenalaistaminen muokkaa niitä joko heikommiksi tai vahvemmiksi ideoiksi. Vuorovaikutuksen avulla työn tekeminen helpottuu ja parempia tuloksia syntyy. (Anttonen 2003, 20.)

Muutokset ovat tyypillisiä jokaiselle hankkeelle. Vaikka hankkeella olisi kuinka selkeä päämäärä hyvänsä, hankkeen edetessä se pyrkii muuttumaan epäselväksi. Kaikille muutoksille ja haluille ei kuitenkaan voi antaa periksi, sillä ne vaikuttavat aikatauluun ja budjettiin. Sanomatta selvää on kuitenkin se, että maailma muuttuu koko ajan, ja hankkeissakin on pysyttävä ajan hermolla. Joillekin muutoksille täytyy antaa periksi, kunhan on ensin arvioitu niiden vaikutukset hankkeen aikatauluun, kustannuksiin ja ennen kaikkea lopputulokseen. (Anttonen 2003, 20, 173-178.)

”Parasta ongelman hoitoa on toimia niin, että niitä ei tule” Anttonen (2003, 20) toteaa. Ongelmiin voidaan varautua selvittämällä itselleen ja muulle projektiryhmälle hankkeen peruseriaatteet, päämäärä ja toimintatavat. Kaikkia ongelmia ei kuitenkaan voida välttää. Edes hyvä johtaminen ja suunnittelu eivät itsessään takaa ongelmattomuutta. Ongelmia voi olla joko hankkeen sisällä tai sen ulkopuolella, osa koskee ihmisiä ja osa asioita. Jotta ongelmiin osataan varautua, niin riskit tulee kartoittaa ja arvioida etukäteen. Osa kartoitetuista riskeistä muodostuu ongelmiksi. Jotkut niistä projektipäällikkö ratkaisee yksin, mutta toisiin hän tarvitsee apua johtoryhmältä. (Anttonen 2003, 20-21, 185-186.) Jatkuva parantaminen on käytännössä hankkeen aikana opittujen asioiden hyödyntämistä myöhemmässä vaiheessa, Anttonen (2003, 22) päättää.

### 3.4 Projektinhallinnan kehittyminen

Hanketoiminnan tutkimus on tieteenalana vielä nuori, vaikka hankkeita on tehty maailmassa jo vuosituhansien ajan. Näistä merkittävimpiä ovat olleet muutamat rakennushankkeet, useita pyramideja, monumentteja ja linnoituksia on vieläkin nähtävillä. Ajan saatossa käsitykset hankkeista ovat muuttuneet. Historialliset hankkeet liittyivät usein valtaan ja luomiseen, työvoiman suuri määrä oli tärkeää ja siihen kuului orjia ja köyhälistöä, vain harvat olivat johtoasemassa. Laitteita ja apuvälineitä kehiteltiin tehostamaan työtä. Lisäksi jo varhain oli käytössä erilaisia käytäntöjä, esimerkiksi ostotoimintaa ja sopimuksia varten. Keskiajalla esiin nousi esteettiset arvot ja näin taiteelliset pyrkimykset jättivät kiireellisyyden ja rahan varjoonsa, tämän vuoksi hankkeet saattoivat usein kestää jopa sukupolvien ajan. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 13-14.)

Insinöörityieteellinen lähestymistapa tuli mukaan hanketoimintaan vasta 1500-1700-luvulla ja sitä sovellettiin lähinnä suurissa hankkeissa. Tekninen, suunnitelmallinen insinöörityö sekä hanketoimitukset sopimuksineen olivat vallalla pitkälle 1900-lukuun saakka. Oikeastaan vasta 1950-luvulla hankehallintaa alettiin lähestyä myös tieteellisesti ja käytössä olleiden menetelmien kehityksen kannalta. Tuolloin ensimmäistä aiheesta kirjoitettua artikkelia voidaan pitää modernin hankehallinnan alkuna. Gaddisin artikkeli (1959) kertoi systemaattisesta tavasta johtaa hankkeita. Samaan aikaan myös muut tutkijat kehittivät projektinhallinnassa sovellettavia tekniikoita. (Arto ym. 2006, 14-15.)

1960-luvulla oli käytössä jo useita tehtävämäärittelyyn ja aikataulun hallintaan liittyviä tekniikoita. 1970-luvulla menetelmäkeskeinen kehitystyö sai seurakseen organisatorisen ja tiimijattelun. Tällöin huomattiin projektipäällikön ja projektiryhmän toiminnalla olevan merkittävä rooli hankkeen onnistumisessa. 1980-luvulla hankkeen ohjausta alettiin soveltaa laajemmin. Hankkeita mallinnettiin kokonaisuuksina ja hallintaan kehitettiin seurantamenetelmiä ja tietoteknisiä apuvälineitä. Lisäksi laadunhallinta otettiin osaksi hankehallintaa. Vasta 1990-luvulla hanketoiminnassa löydettiin yhteinen rajapinta muun yritystoiminnan kanssa. Liiketoimintaprosesseja alettiin mallintaa ja rinnakkaissuunnittelua, tiedonhallintaa ja yhteistyötä korostettiin, hankkeita

toteutettiin kumppanuuksina ja aloitettiin keskustelu hankeverkostoista.

Tietotekniset sovellukset mahdollistivat hajautettujen hankkeiden tekemisen, eli hankkeita voitiin toteuttaa maantieteellisten rajojen yli. Seuraavassa kuviossa on koottuna hankehallinnan kehitys viime vuosikymmeninä ja kunakin vuosikymmenenä painotetut asiat. (Artto ym. 2006, 16.)

Vuosikymmen	Ajankohtaiset teemat
1950	Hallinto, ostot, suunnittelu
1960	Aikataulun hallinta, projektihallinnan järjestelmät
1970	Organisointi, johtajuus, tiimit
1980	Mallit ja tietotekniset sovellukset, laatu
1990	Prosessit, tieto- ja viestintäteknologia, verkostoituminen
2000	Yhteistyömallit, virtuaaliset organisaatiot, luovuus, oppiminen, projektiliiketoiminta

Kuvio 17. Hankehallinnan sovellusalueiden painotukset (Artto ym. 2006, 16).

Edellä mainittu yhteistyöajattelu on jatkunut yhä 2000-luvulla. Verkostomainen toiminta ja virtuaaliset organisaatiot ovat arkipäivää. Nykyään on myös tyypillistä tarkastella hankkeita laajemmin osana ympäristöään, yksittäisen hankkeen sijasta. Hankkeesta oppiminen toiseen hankkeeseen ja useiden hankkeiden hallinta korostuvat. Artto ym. (2006, 17) ovat sitä mieltä, että hankkeet ovat enenevässä määrin keskeisiä välineitä strategiselle johtamiselle, eivätkä niinkään yksittäisen teknisen ongelman ratkaisemisen keinoja. (Artto ym. 2006, 17.)

### 3.5 Yhteenveto hankkeen johtamisesta

Yleisesti johtaminen nähdään pyrkimyksenä vaikuttaa muihin ihmisiin ja heidän toimintaansa. Johtaminen ei ole mikään yksinkertainen tai helppo asia, vaan siihen kuuluu useita taitoja hallita sekä erilaisia ominaisuuksia ja valtava määrä tietoa. Perinteisesti johtaminen on jaettu kahteen osa-alueeseen, ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Nykyään tämän kahtiajaon peittoaa ajatus paljon laajemmasta johtamisen kentästä.

Johtamisteorioita on olemassa useita ja niiden pohjalta voidaan selittää erilaisia johtamistyyplejä. Teoriat muodostavat usein yhdessä parhaimman pohjan johtamiselle, vain yhden teorian hyödyntämisen sijaan. Muiden johtaminen vaatii

ymmärrystä inhimillisellä, teknisellä ja loogisella tasolla. Tärkeimpänä näistä muiden johtamisessa on inhimillinen taso. Ennen kaikkea johtamisessa vaaditaan itsetuntemusta ja –luottamusta. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tulkita hyvää johtamista tai johtajan ominaisuuksia, vaan johtamista tulee tulkita useiden eri mallien avulla. Tämä johtaa siihen, että johtaminen nähdään hyvin sidonnaisena kontekstiinsa.

Projektipäällikkö on keskeisessä asemassa hankkeessa. Projektipäällikkö vastaa hankkeesta kokonaisuutena. Hankkeen sisäisten päätösten lisäksi projektipäällikön tulee kyetä tekemään myös strategisia päätöksiä. Hankejohtamisessa tärkeimpiä huomioitavia asioita onnistumisen kannalta ovat: päämäärä, ihmiset, keskittyminen, vuorovaikutus, muutokset, ongelmat ja jatkuva parantaminen.

Hanketoiminta on saanut alkunsa jo kauan aikaa sitten kun pyramideja ja monumentteja on rakennettu. Tieteenalana se on kuitenkin vielä nuori ja altis kehitymiselle. Vuosien saatossa hanketoimintaan on tullut mukaan suunnittelua, projektin- ja laadunhallintaa, johtajuutta, verkostoitumista ja yhteistyömalleja sekä virtuaalisoitumista. Kaiken tämän seurauksena hanketoiminta on sillä mallilla kuin se tänä päivänä on, mutta vielä riittää kehitettävää.

#### 4 CASE: TAMPEREEN KAUPUNKISEUDUN ELINKEINO- JA KEHITYSYHTIÖ TREDEA OY

Tutkimus toteutettiin Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy:ssä. Tässä työssä käsitellään kyseisen organisaation hankejohtamista ja tavoitteena on luoda toiminnalle kehitysehdotuksia. Tutkittaviin hankkeisiin lukeutuu kaikki Tredeassa tällä hetkellä käynnissä olevat hankkeet. Kts. liite 1.

##### 4.1 Tredea Oy ja sen hanketoiminta

Tredea Oy aloitti toimintansa 1.1.2009. Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiön pääperiaatteena on ylläpitää seudun vetovoimaisuutta sekä pyrkiä vahvistamaan sitä. Yhtiö myös varmistaa, että seudulla on edellytykset menestyvälle yritystoiminnalle. Käytännössä yhtiö kehittää seudun kansainvälisyyttä, yritystoimintaa, matkailua sekä strategisia klustereita. Tredean toiminta perustuu Tampereen kaupunkiseudun kehittämiseen niin matkailun, työn ja asumisenkin kannalta. Pääosin yhtiö pyrkii suuntaamaan markkinointia ja toimintoja ulkomaille. Tredea pyrkii siis houkuttelemaan seudulle uusia yrityksiä, investointeja, pääomia, matkailijoita ja osajia. Tampereen kaupunkiseudun kunnat Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Tampere, Vesilahti ja Ylöjärvi omistavat Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy:n. (Tredea Oy 2013.)

Organisaatio koostuu noin kolmestakymmenestä henkilöstä jotka on jaettu tiimeihin. Tredean toiminta jakautuu neljään palvelukokonaisuuteen ja niiden mukaisiin tiimeihin: Visit, Invest, Live ja Innovate, lisäksi näitä kokonaisuuksia on tukemassa hallintotiimi ja markkinointitiimi. (Tredea Oy 2013.)

Visitin tavoitteena on houkutella seudulle matkailijoita eri puolilta maailmaa, mutta samalla markkinoida Tamperetta myös kotimaan matkailun kannalta. Tampereen kaupungin matkailuinfo kuuluu myös Tredeaan ja näin ollen Visitin alaisuuteen. Tällä hetkellä Visitissä on käynnissä PIRPRO-hanke, josta käytetään myös markkinointinimeä Visit Tampere Region. Hanke on maakunnallinen matkailumarkkinointihanke, ja sen tavoitteena on edistää pirkanmaalaista matkailua, yritysten kannattavuutta, lisätä matkailijamääriä, käyttöasteita,

matkailutuloja ja Pirkanmaan tunnettuutta matkailukohteena. (Tredea Oy 2013 & Tredea Oy:n henkilöstö 2013.)

Invest houkuttelee uusia yrityksiä Tampereen seudulle ja kertoo bisnesmahdollisuuksista Tampereen seudulla. Lisäksi heidän tehtävänä on opastaa yrityksen perustamisessa ja auttaa etsimään kullekin soveltuva sijoittumispaikka. Invest tekee yhteistyötä muun muassa Invest in Finlandin kanssa. Investin alaisena toimii tällä hetkellä kaksi hanketta, Perusta sekä Tietoalan uudet työpaikat. Perusta-hankkeen tarkoituksena on kehittää yritysneuvontapalveluita. Hanke jakautuu neljään osahankkeeseen, jotka kohdistuvat yrityksen perustamisesta Tampereen seudulle kiinnostuneisiin ihmisiin, osuustoiminnallisesta yrittäjyydestä kiinnostuneihin, yrityskummitoimintaan sekä yritysten jatkamisiin ja omistajanvaihdoksiin. (Tredea Oy 2013 & Tredea Oy:n henkilöstö 2013.)

Live-ohjelma toimii yhteistyössä julkisen ja yksityisen sektorin työnantajien kanssa työvoiman kansainvälistymiseen liittyen. Live siis houkuttelee seudulle uusia osaajia ja samanaikaisesti tukee työyhteisöjen vastaanottovalmiuksia. Live-ohjelmassa on tällä hetkellä käynnissä yksi hanke, Kansainvälisen osaamisen palveut-hanke. Tämän hankkeen tarkoituksena on koota yhteen tietoa ja palveluita kansainvälisen työvoiman hyödyntämisestä Pirkanmaalla ja kehittää alueellista palveluverkostoa ja ohjausjärjestelmää. Näillä keinoilla edistetään työvoiman kansainvälistymistä ja ulkomaisten työntekijöiden sujuvaa sijoittumista suomalaiseen työelämään. (Tredea Oy 2013 & Tredea Oy:n henkilöstö 2013.)

Innovate perustuu yrityskehitykseen. Tarkoituksena on parantaa Tampereen seudun kilpailukykyä yritystoimintaa kehittämällä sekä luomalla vahvoja verkostoja. Tällä hetkellä on käynnissä muun muassa Pirkanmaan Innovaatioista Bisnestä PIB-hanke, jossa tuetaan teknologiateollisuuden pk-yritysten liiketoiminnan kehittämistä ja etsitään uusia innovaatioita tai niiden alkuja kehitettäväksi. (Tredea Oy 2013 & Tredea Oy:n henkilöstö 2013.)

Tredean toiminta koostuu suurelta osin hankkeista, joita voi olla useampia käynnissä yhtä aikaa. Usein hankkeissa tehdään yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Tällä hetkellä käynnissä on seitsemän hanketta, jotka kaikki ovat Tredean

hallinnoimia. Tredean oma rahoitusosuus käynnissä oleville hankkeille on yhteensä yli miljoona euroa. (Tredea Oy:n henkilöstö 2013.)

#### 4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Lähtökohtana tällaista menetelmää käytettäessä, on kuvata todellista elämää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otetaan tutkimuskohde huomioon sellaisenaan ja sitä tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto kootaan usein luonnollisissa tilanteissa ja tieto kerätään muilta ihmisiltä. Tarkoituksena tämän tyyppisessä tutkimuksessa on löytää jotain uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152-155.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelmaa ei seurata tarkasti, vaan sitä voidaan muokata tutkimuksen edetessä, tarpeen niin vaatiessa. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko tulee valita huolellisesti, sen mukaan mitä halutaan tutkia. Tieto kerätään käyttäen laadullisia metodeja, kuten haastattelua tai havainnointia. Laadullista metodologiaa käytettäessä tutkittavien ihmisten todelliset ajatukset pääsevät esiin. Kerätty aineisto analysoidaan tarkastelemalla sitä yksityiskohtaisesti ja monelta kannalta. Analysoinnissa tulee ottaa huomioon yksilöllisyys, se että jokainen tapaus on ainutlaatuinen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000, 155.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelmänä sähköistä kyselylomaketta, joka lähetettiin Tredean työntekijöille, hankkeiden asiakkaille, yhteistyökumppaneille sekä rahoittajan edustajille. Tuloksien analysoinnissa on käytetty vastausten teemoittelu menetelmää, jonka avulla on mahdollista kerätä aineistossa toistuvat asiat.

Verkkokysely eli sähköisen kyselylomakkeen käyttö perustuu aineiston standardoituun keräämiseen, eli kaikilta vastaajilta kysytään asioita täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto, eli saadaan paljon vastaajia ja voidaan kysyä useita asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 188-190.) Kyselytutkimus valittiinkin juuri tämän takia, tutkimuksen kohteena ollut perusjoukko oli suuri ja kysymyksiä oli

paljon. Sähköisen kyselylomakkeen käytössä saattaa olla tyypillistä vastaajien suuri kato, eli vastaamattomuus kyselyyn saattaa nousta suureksi. Hirsjärven ym. (2008, 191) mukaan erityisryhmälle lähetetyssä kyselyssä, jonka aihe on heidän kannaltaan tärkeä, saattaa vastausprosentti nousta jopa 70-80 %. Tämä edellyttää kuitenkin usein vastausten karhuamista eli vastaajien muistuttamista kyselyyn vastaamiseen pariinkin otteeseen.

#### 4.2.1 Sähköinen kyselylomake

Ennen kuin varsinainen kysely voidaan toteuttaa, on huolehdittava siitä, että kaikki kyselyyn liittyvät asiat ovat kunnossa. Kysymykset on tarkistettava, itse lomake on käytävä läpi ja huolehdittava linkin toimivuudesta. Vastaajan on voitava helposti pystyä vastaamaan kyselyyn ilman epäselvyyksiä.

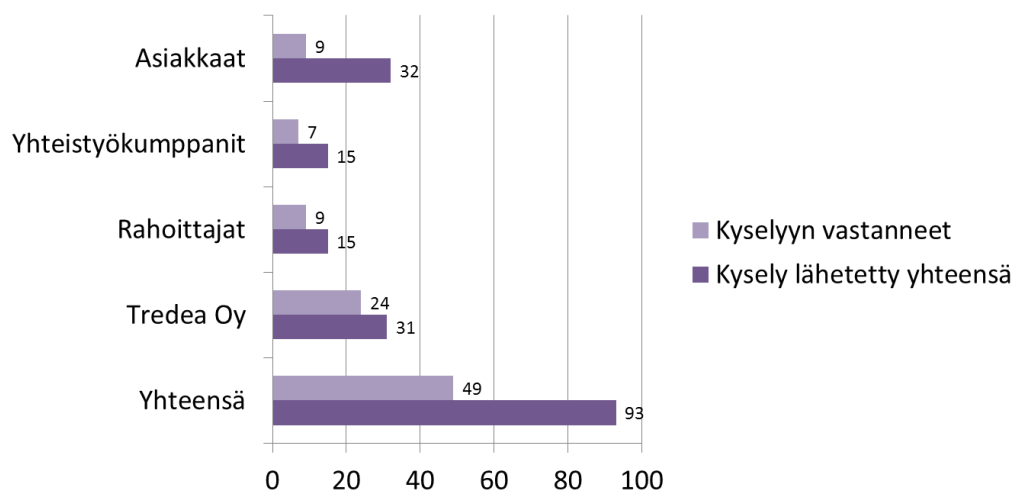
Kyselylomakkeen suunnittelu aloitettiin kysymysten pohtimisella. Kyselyn rungoksi muodostui opinnäytetyön johdannossa määritellyt tutkimusongelmat. (Liite 2 ja 3) Kysymykset muotoutuivat teorian avulla niin, että niillä saatiin vastaukset tutkimusongelmiin. Kysymykset suunniteltiin ensin Word-tiedostoon, josta valmiit kysymykset siirrettiin ZEF-arviointikoneeseen. ZEF-arviointikone on työkalu, jonka avulla voidaan luoda erilaisia kyselyjä. Arviointikoneella on myös mahdollista tehdä raportit kyselyistä.

Kyselylomake tulee testata ennen varsinaisen aineiston keräämistä. Testaamisen avulla kyselylomakkeesta saadaan karsittua virheet. Testaajina voivat toimia esimerkiksi kollegat tai ystävät. Tämän tutkimuksen kyselylomake testattiin helmikuussa 2013 ja testaajina toimivat allekirjoittaneen ystävät ja entiset kollegat. Testauksen perusteella muutama kysymys vaihdettiin vaihtoehtokysymykseksi avoimen vastauksen tilalle. Varsinainen kysely toteutettiin helmi-maaliskuun vaihteessa 2013 ja vastausaika oli yhden viikon ajan.

Kyselystä tehtiin kaksi eri versiota, toinen toimeksiantajayrityksen henkilöstölle ja toinen yrityksen hankkeiden rahoittajille, yhteistyökumppaneille sekä asiakkaille. Tähän päädyttiin, koska osalta vastaajista haluttiin saada palautetta hankkeista ja vastaavasti Tredea Oy:n henkilöstöltä kysyttiin hankejohtamisen nykytilasta,

johon muut vastaajat eivät välttämättä olisi osanneet vastata. Kyselyiden runko oli muutoin sama. Vastaajia muistutettiin kyselyyn vastaamisesta kahteen kertaan. Ensimmäisen kerran muistutettiin neljän päivän päästä kyselyn lähettämisestä ja toisen kerran kuuden päivän päästä kyselyn lähettämisestä. Molemmilla muistutuskerroilla vastaajille lähetettiin uusi linkki kyselylomakkeeseen.

Kyselyt lähetettiin yhteensä 91 henkilölle, joista Tredean henkilöstöä oli 31, rahoittajia 15, yhteistyökumppaneita 15 ja asiakkaita 32. Kyselyyn aloitti vastaamisen yhteensä 49 henkilöä, joista 24 oli Tredean henkilöstöä, 9 rahoittajia, 7 yhteistyökumppaneita ja 9 asiakkaita. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 53 %.



Kyselyn vastaamisprosentti: 53 %

Kuvio 18. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrä.

#### 4.3 Tutkimuksen tulokset

Aineiston analyysivaiheessa selviää millaisia vastauksia esitettyihin ongelmiin saadaan. Aineiston analysointiin on monia keinoja. Tässä työssä on käytetty teemoittelumenetelmää. Teemoittelumenetelmä perustuu aineistossa toistuvien asioiden luokitteluun. Vastaukset kootaan eri teemojen alle, sen mukaan mitä asioita niissä nousee esille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2013.)

Tutkimuksen tulokset käydään läpi samassa järjestyksessä kuin ne kyselyssä olivat.

Kysely muodostettiin opinnäytetyön tutkimusongelmien pohjalta. Kyselyn runkona toimivat kysymykset:

- Mitä on hyvä johtaminen?
- Mistä hanke rakentuu?
- Millainen on Tredea Oy:n hankejohtamisen nykytila? (vain Tredean työntekijöille lähetetyssä kyselyssä)
- Miten eri johtamis- ja päätöksentekotyylit ohjaavat projektiryhmän toimintaa?
- Hankkeet/projektit ja toiminnan kehittäminen

#### 4.3.1 Esitiedot

Tredean henkilöstöä edustivat 24 henkilöä, rahoittajia 9 henkilöä, asiakkaita 9 henkilöä ja yhteistyökumppaneita 7 henkilöä. Enemmistö Tredean henkilöstön vastaajista oli toiminut hankkeiden parissa yli kolme vuotta, vain neljä henkilöä alle vuoden. Rahoittajan edustajista melkein kaikki olivat toimineet hankkeiden parissa yli viisi vuotta, vain yksi vastaajista alle kaksi vuotta. Asiakkaista noin puolet oli toiminut hankkeiden parissa yli kolme vuotta ja puolet alle kolme vuotta. Yhteistyökumppaneista suurin osa oli toiminut yli viisi vuotta, vain kaksi vastaajista alle viisi vuotta. Tredean henkilöstön vastaajista 8 on toiminut tai toimii projektipäällikön tehtävissä. Loput vastaajista, eli 10 henkilöä ei ole toiminut projektipäällikön tehtävissä. Rahoittajista kaksi kahdeksasta on toiminut joskus projektipäällikkönä. Asiakkaista neljä yhdeksästä toimii tai on toiminut projektipäällikkönä. Yhteistyökumppaneista kolme, eli puolet on toiminut projektipäällikkönä joskus.

#### 4.3.2 Hyvä johtaminen

Tämän ongelman selvittämiseksi muodostettiin kaksi alakysymystä, joiden perusteella saadaan vastaus ongelmaan.

*Millaiseksi koet hyvän johtamisen?*

Hyvä johtaminen koettiin Tredean henkilöstön kesken pääosin johdonmukaiseksi, määrätietoiseksi ja tulokselliseksi toiminnaksi, jossa korostuu ihmissuhdetaidot ja alaisiin luottaminen sekä selkeys ja avoimuus.

*Hyvä johtaminen on järjestelmällistä ja johdonmukaista, joka mahdollistaa tehokkaan toiminnan ja työvoiman tehokkaan ja kokonaisvaltaisen hyödyntämisen. Hyvän johtamisen tuloksena projektin näkökulmasta sovitut asiat saadaan tehtyä sovituissa aikatauluissa ja sovituin ehdoin. (Henkilöstö)*

Rahoittajan kannalta hyvä johtaminen on tehokasta ja tuloksellista toimintaa, delegointi ja koordinointi ovat sen tärkeä osa ja se on tasapuolista. Lisäksi hyvään johtamiseen kuuluu ihmissuhdetaitojen hallinta.

*Se on delegointia, alaisiin luottamista, se on visiointia ja katsomista tulevaisuuteen. Se on edestä johtamista ja omalla esimerkillä johtamista. Se on ihmisistä' huolehtimista ja sen päälle katsomista että koko koneisto toimii ja tavoitteet saavutetaan (Rahoittaja)*

Asiakkaat ja yhteistyökumppanit kokivat hyvän johtamisen Tredean henkilöstön lailla johdonmukaiseksi ja määrätietoiseksi toiminnaksi, joka on avointa ja tavoitteellista. Myös he kokivat ihmissuhdetaidot tärkeäksi osaksi hyvää johtamista.

*Avoimeksi, keskustelevaksi, toisten mielipiteitä kuuntelevaksi ja huomioonottavaksi. Antaa tilaa kaikille kukille kukkia ja poimia parhaat! (Asiakas)*

Muita esiin nousseita asioita olivat vastuullisuus, yhteistyö ja osallistava työote sekä tasapuolisuus. Myös substanssi- eli asiaosaaminen koettiin hyvän johtamisen kriteeriksi.

Kysymykseen vastasi yhteensä 37 henkilöä, joten vastausprosentti kysymykselle oli 40 %.

*Mitä ominaisuuksia hankkeen johtamisessa vaaditaan?*

Eniten vastauksissa painotettiin viestintä- ja ihmissuhdetaitojen merkitystä hankkeen johtamisessa. Etenkin Tredean henkilöstö koki nämä ominaisuudet tärkeiksi.

*Vuorovaikutustaitoja, tiimityötä, positiivisuutta, luottamuksellisuutta, asioista kiinnipitämistä, rehellisyyttä (Henkilöstö)*

*Pitää (...) olla sosiaalisesti lahjakas, osata viestiä, hallita suuria kokonaisuuksia (Henkilöstö)*

Kokonaisuuksien hahmottamiskyky ja hallinta koettiin verkostoitumiskyvyn ja yhteistyökyvyn ohella myös tärkeiksi ominaisuuksiksi hankkeen johtajalle. Yhteensä 14 vastaajaa oli sitä mieltä, että nämä ovat tärkeitä ominaisuuksia hankkeen johtamisessa.

*Asioita on pystyttävä lähestymään monista eri näkökulmista. On hahmotettava nopeasti laajoja kokonaisuuksia - samalla nähden vaikutukset yksityiskohtiin. On tultava toimeen useiden samanaikaisten, keskeneräisten tehtävien kanssa. Vuorovaikutus- ja verkostotaidot ovat myös oleellisia. (Rahoittaja)*

*Laajojen kokonaisuuksien hallintaa, hyviä yhteistyötaitoja, monipuolista asioiden hallintaa. (Rahoittaja)*

Mielenkiintoista vastauksissa oli se, että Tredean henkilöstö ja asiakkaat kokivat taloushallintotaidot tärkeämmiksi kuin rahoittaja. Rahoittajan edustajat olivat sitä mieltä, että tärkeämpiä ominaisuuksia olivat verkostoitumis- ja yhteistyökyky, organisointitaidot, tavoitteellisuus sekä suunnittelukyky.

*Koordinointitaitoa, organisointitaitoa ja kykyä havainnoida sekä tehdä päätöksiä ja suunnitelmallinen tottakai! Tavoitteet selvillä ja välitavoitteita. (Rahoittaja)*

*(...) Vuorovaikutus- ja verkostotaidot ovat myös oleellisia. Suunnitelmallisuus, täsmällisyys, tavoitteellisuus ja ratkaisukeskeisyys myös hankejohtajan ominaisuuksia. (Rahoittaja)*

Yhteistyökumppanit olivat selvästi eniten ihmisten huomiooninnin kannalla ja mielsivät sen tärkeäksi ominaisuudeksi. Yhteistyökumppaneiden vastauksissa nousi esiin verkostoitumis- ja yhteistyökyky, avoimuus sekä innostaminen.

*Jämptiys, selkeä tavoitteiden asetanta ja tavoitteiden seuranta, toiminnan kehittämisen ja tukeminen, hanketyöntekijöiden tukeminen ja sparraaminen heidän työssään, kykyä kehittyä ja kehittää, ei suosikkeja vaan tasapuolista kumppanuutta ja yhteistyörakenteita, AVOIMUUTTA ja hyvää kommunikointikykyä ja tiedottamista, vastuunottoa*

*hankekokonaisuudesta ja kokonaisuuden hallintaa.  
(Yhteistyökumppani)*

Kaikkien vastauksien perusteella hyvään johtamiseen liittyy liuta erilaisia asioita ja ominaisuuksia. Tärkeimmiksi nousivat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot sekä substanssi- ja talousosaaminen kokonaisuuden hallinnan ohella.

*Laajaa ymmärrystä aihealueesta, verkostoitumiskykyjä,  
kokonaisuuksien hallintakykyä, ihmissuhdetaitoja,  
talousosaamista ja kehittämisasennetta. (Henkilöstö)*

Muita vastauksissa esitettyjä ominaisuuksia olivat organisointikyky, projektinhallintataidot, ajankäytön hallinta, tavoitteellisuus, vastuuntunto, johdonmukaisuus sekä suunnitelmallisuus.

Kysymykseen vastasi yhteensä 36 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 39 %.

#### 4.3.3 Hankkeen osa-alueet

Niiden osa-alueiden selvittämiseksi, joista hanke rakentuu, kysyttiin kolme kysymystä hankkeisiin liittyen.

*Millainen on mielestäsi onnistunut hanke? Mitä siihen vaaditaan?*

Yleisin vastaus kaikilla vastaajaryhmillä koski tavoitteita, niiden asettamista tai saavuttamista. Myös budjetissa ja aikataulussa pysyminen oli tyypillinen vastaus onnistuneelle hankkeelle. Yhteensä 21 vastaajaa oli tätä mieltä.

*Onnistunut hanke: - on saavuttanut tavoitteensa - on ottanut huomioon yritysten ja asiakkaiden tavoitteet - on pysynyt budjetissa - on pysynyt ajallisesti tavoitteissa - on toiminut työntekijöidensä osalta hyvin (Asiakas)*

*Tavoitteet on asetettu realistiselle tasolle ja ne toteutuvat (Asiakas)*

Toinen esiin noussut kriteeri onnistuneelle hankkeelle oli hankkeesta saadut pysyvät käytännöt tai hankkeen elämään jääminen. Lähes puolet Tredean henkilöstöstä ja yhteistyökumppaneista pitivät tätä tärkeinä edellytyksenä hankkeen onnistumiselle. Yhteensä 16 vastaajaa piti tätä onnistuneen hankkeen edellytyksenä.

*Onnistunut hanke on kai sellainen, joka ylittää tavoitteisiinsa ja josta jää pysyvä jälki yhteiskuntaan hankkeen loppumisen jälkeenkkin. Eli hanke ei ole olemassa vain antaakseen töitä hankkeessa työskenteleville (vaikka sekin on hieno juttu). Siihen tarvitaan luovuutta ja paljon työtä. (Henkilöstö)*

*(...) Onnistunut hanke tuottaa tuloksena jotain konkreettista, joka hyödyttää ko. toimialaa myöhemmin. Tuloksena voi syntyä myös ehkä jotain sellaista, jota ei välttämättä odotettu, tai jotain sellaista, joka jää elämään hankkeen päättymisen jälkeen. (Henkilöstö)*

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” –sanonta on erityisesti Tredean hankilöston ja rahoittajien mielestä ilmeisen paikkansa pitävä. 33 % vastaajista oli nimittäin sitä mieltä, että hyvällä suunnittelulla päästään jo pitkälle hankkeen onnistumisen kannalta.

*Hyvin suunniteltu: parasta on päästä toteuttamaan hanketta, jonka on itse suunnitellut alusta lähtien. Tavoitteita ei ohjaa ensisijaisesti rahoittaja, vaan kentän tarpeet => vaaditaan rautaista neuvottelukykä ja vahvaa näkemystä asiasta eli asiantuntemusta alusta lähtien. Onnistuneessa hankkeessa mietitään juurruttaminen ja jatko alusta lähtien: mitä hankkeen jälkeen tapahtuu, miten toiminnot jatkuvat, jne (Henkilöstö)*

*Hyvä hanke jää elämään. Siihen vaaditaan hyvä aihe jo hankkeen alussa ja selvät tulevaisuuden suunnitelmat. (Henkilöstö)*

Rahoittajien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden mukaan hankkeen onnistumiseen vaaditaan suunnittelun lisäksi ensinnäkin tarve hankkeen aloittamiselle, toisekseen osaavaa hankehenkilöstöä ja ennen kaikkea yhteistyötä.

*Hyvä hanke on tarvelähtöinen (...) tuloksellinen hanke on onnistumisen lisäksi hyvän yhteistyön ja projektiosaamisen tulosta (...) (Asiakas)*

*Havaittu tarve/ongelma, johon hankkeella haetaan uusia vastauksia tai toimintatapoja. Hyvä ja sitoutunut henkilöstä ja asiansa osaava hankevetäjä. (...) Paljon kumppanuuksia ja verkostomaista toimintaa.(...) (Yhteistyökumppani)*

Muita esiin nousseita asioita olivat riittävät ja oikeanlaiset resurssit, tyytyväiset asiakkaat, muiden huomiointi sekä oman työn tekeminen hyvin.

Kysymykseen vastasi yhteensä 36 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 39 %.

*Mitkä ovat tärkeimmät asiat hankkeen onnistumisen kannalta?*

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että osaava ja sitoutunut henkilöstö on tärkein asia hankkeen onnistumisen kannalta. Kaikissa vastaajaryhmissä oltiin tätä mieltä.

*Tekijöiden sitoutuneisuus, hankkeen tarpeellisuus ja hyödyllisyys (Henkilöstö)*

*Oikein valittu projektihenkilöstö (Henkilöstö)*

*(...) Hankkeessa olevien henkilöiden pitää sitoutua hankkeeseen ja viedä sitä kohti tavoitetta. (Rahoittaja)*

Hankehallinto ja johtaminen sekä rahoitusasioiden ymmärtäminen nousivat myös selkeästi tärkeiksi hankkeen onnistumistekijöiksi erityisesti Tredean henkilöstön ja rahoittajan mielestä.

*Vahva substanssiosaaminen sekä hyvät hankehallintataidot (Rahoittaja)*

*(...) hyvä yhteistyö rahoittajan kanssa. (Henkilöstö)*

*(...) hyvä johtaminen ja seuranta (Henkilöstö)*

Hankesuunnittelu ja selkeät, realistiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen koettiin tasapuolisesti kaikkien vastaajaryhmien kesken myös yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi hankkeen onnistumiseen nähden.

*Loppuun asti mietitty hankesuunnitelma, kohderyhmä, tavoitteet ja budjetti.(...) (Henkilöstö)*

*Selkeä, realistinen suunnitelma, jossa on konkreettisia toimenpiteitä. Tavoitteet, jotka on mahdollista saavuttaa ja joiden saavuttamista voidaan lopuksi arvioida.(...) (Rahoittaja)*

*Että toteutuu se, mitä alun perinkin lähdettiin toteuttamaan; että luodaan uutta. (Yhteistyökumppani)*

Muita tärkeiksi koettuja asioita olivat hankkeen tarvelähtöisyys, avoimuus, yhteistyö, motivaatio, substanssiosaaminen, riittävät ja oikeanlaiset resurssit sekä muutoskykyisyys.

Kysymykseen vastasi yhteensä 35 henkilöä. Kysymyksen vastausprosentiksi muodostui 38 %.

*Miten nämä edellä mainitsemasi asiat saataisiin toteutettua?*

Tässä kysymyksessä nousivat esiin samat asiat kuin edellisessä, hyvä suunnittelu, johtaminen ja oikeat henkilöt. Aiemmin kysyttiin siis tärkeimpiä asioita onnistumisen kannalta. Vastaukset myös jakautuivat vastaajaryhmien kesken lähes samoin kuin edellisessä kysymyksessä. Vastauksissa oli myös muita keinoja, yhteistyökumppanit ehdottivat yllä olevien lisäksi keinoiksi yhteistyötä sekä luottamusta. Asiakkaat pitivät yhteistyötä, taloudenhoitoa, järkevää tavoitteidenasetantaa ja oikeanlaisia resursseja hyvinä keinoina. Rahoittajat olivat sitä mieltä, että johtamisen, suunnittelun ja oikeiden henkilöiden löytämisen lisäksi voitaisiin kokeilla koulutusta ja turhien asioiden karsimista. Muita esiin nousseita keinoja olivat seuranta, hankesuunnitelman seuraaminen ja selkeät toimintatavat.

*määrittelemällä hanke hyvin etukäteen (Henkilöstö)*

*Tekemällä perusteellinen pohjatyö ennen hankkeen perustamista sekä valitsemalla henkilöt, jotka ovat tehneet aiemmin ko. asian kanssa töitä (Henkilöstö)*

*Tehdään huolellinen rekrytointi hankkeiden ykkösvetäjiksi, ei valita aina niitä jotka ovat tehneet hommia jo edelliset 10 vuotta. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota motivaatioon, asenteeseen ja kykyyn tehdä laajaa yhteistyötä ja ymmärtää yritysten tarpeita. Enemmän pitää käyttää aikaa asiakastyöhön kuin hallinnollisiin asioihin tai omiin yrityksen sisäisiin peleihin. (Asiakas)*

*Kurinalaisella otteella talouden suhteen ja hankesuunnitelman uskollisella toteuttamisella. Ympäristön ja asiakkaiden tarkkailulla ja kuuntelulla (Henkilöstö)*

Vaikka monet vastaukset olivat samantyyllisiä kuin aiemmassa kysymyksessä, saatiin kuitenkin perusajatus keinoista selville. Rekrytointiin ja henkilöstövalintoihin panostaminen edesauttaa oikeanlaisten henkilöiden valikoitumista tehtäviin. Hankkeen määrittelemisen ja pohdinta siitä, onko se oikea toimintatapa toteutettavalle asialle, ovat vastaavasti pohja suunnittelulle.

Kysymykseen vastasi yhteensä 33 henkilöä. Kysymyksen vastausprosentti oli 35 %.

#### 4.3.4 Tredea Oy:n hankejohtamisen nykytila

Tämän osion kysymykset lähetettiin ainoastaan Tredea Oy:n henkilöstölle. Ongelman selvittämiseksi muodostettiin kolme kysymystä.

*Kerro pääpiirteittäin mitkä ovat projektipäällikön tehtävät tämänhetkisisissä hankkeissa?*

Tredean henkilöstö oli vastauksissaan sitä mieltä, että projektipäällikön tehtävät tämänhetkisisissä hankkeissa ovat hallinnolliset tehtävät ja vastuu niistä, raportointi mm. rahoittajalle, sidosryhmätoiminta ja verkostokontaktit. Lisäksi kokonaisuuden johtaminen ja hankkeen eteenpäin vieminen koettiin olevan projektipäällikön tehtäviä käynnissä olevissa hankkeissa.

*Projektipäällikkö vastaa hankkeesta kokonaisuudessaan. Hän huolehtii siitä, että hankkeelle asetetut tavoitteet toteutuvat (ainakin jotakuinkin) aikataulussa. Projektipäällikkö - tekee hankkeelle budjetin ja seuraa sen toteutumista - tekee tarvittavat johtopäätökset ja mahdolliset muutoshakemukset. - on yhteydessä rahoittajaan (Henkilöstö)*

*Talouden hallinta, kontaktien ylläpito, raportointi, suunnittelu (Henkilöstö)*

*(...)-projektiprosessin kehittäminen ja projektia tukevien ja työtä helpottavien työkalujen suunnitteleminen ja tekeminen (Excel taulukoita tai mallipohjia jne.) (...) yhteydenpito asiakkaisiin, kouluttajiin ja sidosryhmiin -projektin tulevaisuussuunnittelu ja uusien kehittämissasioiden pohdinta (Henkilöstö)*

Edellä mainittujen lisäksi muutamat vastaajat nostivat esiin myös seuraavanlaisia tehtäviä: hankkeen etenemisen seuranta, erilaisten sopimusten tekeminen, markkinointi ja viestintä sekä hankkeen suunnittelu.

Tähän kysymykseen saatiin yhteensä 13 vastausta. Kysymyksen vastausprosentti oli 42 %.

*Onko jotain tehtäviä mitä projektipäällikön ei tulisi tehdä, mitä? Kenelle ne tulisi siirtää, vai ovatko ne turhia?*

Tredean henkilöstön vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, että hankehallinto pitäisi siirtää ammattilaisen tehtäviin. Hankehallintoa tulisi hoitaa eri henkilö kuin projektipäällikkö, esimerkiksi projektisihteeri.

*Taloushallinto tulisi olla ammattilaiselle (Henkilöstö)*

*jos projektipäällikkö on substanssiosaaja, pitää huolehtia siitä, että projektipäällikön kaikki aika ei mene hankehallinnointiin. - olisi hyvä, jos substanssipuolella ja hallintopuolella olisi eri henkilöt - näiden alojen specialistit. (Henkilöstö)*

*Projektissa tulisi olla varaa palkata projektisihteeri, joka hoitaa projektin juoksevia asioita ja hallinnon puolta. (Henkilöstö)*

Myös viestintämateriaalien luominen koettiin tehtäväksi, joita projektipäällikön ei tulisi hankkeissa tehdä. Siihen koettiin tarvittavan tukea.

*-ostolaskujen tarkistaminen, myyntilaskutus ja projektin talousseuranta -projektiraportointi rahoittajalle - viestintätekstien ja materiaalin tuottaminen Facebookiin, esitteisiin, kutsuihin, verkkisivuille (Henkilöstö)*

*Jokaisessa projektissa pitäisi olla riittävä tuki talouteen, viestintään yms. Projektipäälliköllä on aina vastuu näistä, mutta paljon voi ulkoistaa / delegoida, jos projektibudjetti sallii. (Henkilöstö)*

Muita asioita, joita ei koettu projektipäällikön tehtäväksi, olivat alaisten tehtävät, juoksevat asiat ja raportointi. Muutama vastaaja oli myös sitä mieltä, että projektipäällikön tulee voida tehdä kaikkia asioita hankkeessa. Tehtävien jakaminen hankekohtaisesti oli myös muutaman vastaajan mielipide.

*Jokaisen projektijäsenen tehtävät ja vastuut sovittava etukäteen. Projektipäällikön ei tule tehdä alaistensa tehtäviä, vaan tukea, jotta he saavuttavat tavoitteensa. (Henkilöstö)*

*Projektipäällikön on oltava valmis tekemään kaikkea mitä hankkeessa tehdään. Myös kahvin keitto ja kupprien kerääminen tilaisuuden jälkeen. (Henkilöstö)*

Kysymykseen vastasi yhteensä 11 henkilöä. Kysymyksen vastausprosentti oli 35 %.

*Onko jotain tehtäviä mitä projektipäälliköltä puuttuu, joita hänen tulisi tehdä, mitä? Tekeekö joku muu niitä tehtäviä nyt?*

Tässä kysymyksessä esiin nousivat muutamat asiat, ensinnäkin hankkeen tarkka suunnittelu, etenkin resurssien osalta. Toisena asiana markkinointi- ja viestintätehtävät, jotka koettiin puutteellisiksi projektipäälliköillä.

*Kymmenottelijan homma, aina jokin osa-alue ontuu. Hyvää etukäteissuunnittelua näkee harvoin, koska siitä ei makseta tällä hetkellä mitään. (Henkilöstö)*

*(...) Jos projektilla ei ole muuta henkilöstöä kuin projektipäällikkö, hänen tulee ottaa suurempi rooli kaikissa projektin toteuttamiseen liittyvissä asioissa, että resursoimaton kuormitus muuhun Tredean henkilöstöön ei haittaisi muita työtehtäviä. Hyvä henkilöstöresursointi helpottaa myös toimenkuvien määrittelyä Tredean koko henkilöstölle ja tarvittavan henkilömäärän ja osaamisen ylläpitämisen suunnittelua. Ts. uusien projektien vaikutus esim. markkinointiin ja hallintoon täytyy pystyä ennakoimaan ja huomioimaan ja toisaalta ei voida olettaa, että näistä tiimeistä löytyy automaattisesti aikaa tehdä mitä vaan. (Henkilöstö)*

Näiden lisäksi projektipäälliköiden toivottiin tekevän myös talouden seurantaa ja oman työnkuvan tiedostamista ja hoitamista enemmän. Yksi vastaajista oli myös sitä mieltä, että projektipäälliköiden tämänhetkisistä tehtävistä ei puutu mitään.

Kysymykseen vastasi yhteensä 11 henkilöä. Vastausprosentti oli 35 %.

#### 4.3.5 Johtamis- ja päätöksentekotyöliien vaikutus projektiryhmän toimintaan

Tämä ongelma jaettiin viiteen kysymykseen, joissa selvitettiin johtamisen vaikuttavuutta hankkeen onnistumiseen, hyviä ja huonoja johtamistyylejä sekä projektipäällikön ominaisuuksia.

*Miten uskot johtamisen vaikuttavan hankkeen onnistumiseen?*

Vastaajista 28, eli melkein kaikki, olivat sitä mieltä, että johtaminen vaikuttaa merkittävästi tai keskeisesti hankkeen onnistumiseen. Sitä kuvattiin avainasiaksi hankkeen onnistumiselle, sekä tärkeäksi asiaksi. Johtamisen koettiin olevan myös

motivoiva tekijä hankkeen onnistumiselle. Lisäksi johtaminen nähtiin hankkeessa onnistumiseen opastavana, toimintaa valvovana ja ohjaavana asiana.

*Johtamisella on merkittävä vaikutus hankkeen tavoitteiden toteutumiseen suunnitellun mukaisesti. (Henkilöstö)*

*Elintärkeää. Huonosti johdettu hanke ei toteuta tavoitteitaan, turhauttaa isäntäorganisaation ja pahimmassa tapauksessa asiakaskentän ja muut yhteistyötahot, polttaa siltoja suhteessa rahoittajiin, ei turvaa minkäänlaista tiedonsiirtoa tai jatkuvuutta/oppimisprosessia. (Rahoittaja)*

*Ilman johtamista hanke ei onnistu! (Rahoittaja)*

*Keskeinen vaikutus. Huonosti johdettu hanke on eväät levällään: toimintaa ei koordinoita, tavoitteita ja tehtäviä ei ole määritelty selvästi ja tulosten seuranta on puutteellista. Huono johtaminen tuo mukanaan huonon sitoutumisen myös henkilöstöltä. (Yhteistyökumppani)*

*Suurelta osin vaikuttaa koska johtaminen pitää hankkeen yllä ja sen sydän sekä käynnistävä voimavara! (Asiakas)*

Tähän kysymykseen saatiin yhteensä 33 vastausta. Kysymyksen vastausprosentiksi muodostui 35 %.

*Millainen asema projektipäälliköllä tulee olla hankkeessa, mitä asioita siihen liittyy?*

Kaikissa vastaajaryhmissä koettiin projektipäällikön aseman olevan vastuuasema. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit pitivät kuitenkin projektinpäällikön asemaa enemmän päätöstentekijänä. Projektipäällikön asemaksi miellettiin kaikissa vastaajaryhmissä myös operatiivinen eli toiminnan johtaminen ja toiminnallisuus sekä projektinpäällikön olevan linkki raportoitaviin tahoihin, kuten ohjausryhmään ja rahoittajaan.

*vastuu koko hankkeesta ja yhteistyö ohjausryhmän kanssa (Henkilöstö)*

*Päävastuu projektista. (Henkilöstö)*

*Operatiivinen johtaminen ohjausryhmän siunauksella. (Henkilöstö)*

*Projektipäällikkö päättää hankkeen käytännön toteutuksesta huomioiden toteuttajaorganisaation ja rahoittajien muut*

*vaikuttavat tekijät. (Yhteistyökumppani)*

*Projektipäälliköllä pitää olla riittävästi valtaa, jotta pystyy muokkaamaan projektia asiakastarpeita vastaavaksi sekä riittävästi vastuuta, jotta aikaa ei jää turhiin asioihin. Olen huomannut, että kun Tredea Oy on hankkinut projektipäälliköitä ulkopuolisina rekrytoineina, niin projektit ovat olleet tehokkaampia ja yrityslähtoisempiä kuin omien vakituisten ihmisten toteuttamina. Tällöin on keskitytty enemmän yrityksen tarpeisiin kuin hankkeen tavoitteiden kannalta toissijaisiin asioihin. (Asiakas)*

Vastauksissa nousi esiin monia muitakin asemia, kuten kokonaisuuden tunteva, johtava, asiantuntija, tiimin jäsen, motivoija, koordinoiva sekä edustusasema. Joku oli myös sitä mieltä, että projektipäälliköllä ei tule olla erityisasemaa etenkin hankkeissa, joissa on vain vähän henkilöstöä.

Kysymykseen vastasi yhteensä 31 henkilöä. Vastausprosentti oli 33 %.

*Millainen on hyvä tyyli johtaa, miksi?*

Tredean henkilöstön vastauksissa näkyi erityisesti kolme hyvää johtamistyyliä: johdonmukainen, alaisiin luottava ja avoin johtamistyyli.

*Hyvä johtaminen on johdonmukaista ja arvostavaa. Hyvään johtamiseen liittyy kiinteästi luottamus. Hyvä johtaja antaa vapauden omatoimiseen tehtävien tekemiseen, mutta antaa tarvittaessa tukea. Hyvä johtaja pitää huolta tiedonkulusta ja osaa ja uskaltaa tehdä päätöksiä. (Henkilöstö)*

*Hyvä johtamistyyli on keskusteleva, jakava ja tasapuolinen. Kaikkien hankkeen työntekijöiden tulee saada riittävä määrä informaatiota, jotta he voivat suoriutua heille annetuista tehtävistä. Tehtävänantojen tulee myös olla selkeitä. Siis ei "tee miten haluat" - tyylisiä. (Henkilöstö)*

Rahoittajat olivat sitä mieltä, että hyvä tyyli johtaa on vuorovaikutteista kokonaisuuden hallintaa johon kuuluu delegoiminen. Rahoittajat kokivat hyvän johtamistyylin myös näkemyksekkääksi ja kehittäväksi.

*Projektitoimijan tulee seurata montaa eri "kenttää" ja tilanteet saattaa muuttua nopeastikin. Tällöin pidettävä jokainen kenttä ajan tasalla, jotta projektin toiminnasta saadaan oikeasti sen maksimaalinen teho irti. Se vaatii myös hyviä vuorovaikutustaitoja ja projektihallinnan reunaehtojen tajuamista. (Rahoittaja)*

*Asioita pitemmälle ja laajemmin näkevä, osaa suhteuttaa hanketyön isompaan kuvioon ja poimia hanketta eteenpäin auttavia tekijöitä ja/tai asioita mukaan. Hankehallinnon osaaminen. Jos hanke on laaja, kyky delegoida tehtävänjaon mukaisia töitä, valikoida osaava tiimi ympärilleen. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea, mutta projektin päällikkö on vastuussa silti kaikkien osa-alueiden toimivuudesta. (Rahoittaja)*

Asiakkaiden vastauksissa hyvä johtamistyyli koettiin avoimeksi, vuorovaikutteiseksi, osallistavaksi ja tasapuoliseksi.

*Hyvä tyyli johtaa: - avoin ja kommunikoiva - yhteistyötaitoinen - tasapuolinen – läpinäkyvä (Asiakas)*

*Riittävän napakka ote asioihin, toisten huomioon ottaminen ja asioista tiedottaminen, vastuunjakaminen. Tiimijohtaminen. (Asiakas)*

*Osallistava, motivoiva, vastuuttava. Sisäisen motivaation synnyttämisen avulla saadaan aina parhaat tulokset. (Asiakas)*

Yhteistyökumppaneiden vastaukset olivat eniten hajanaisia. Kaksi tyyli nousi kuitenkin yli muiden, osallistava ja vuorovaikutteinen johtamistyyli. Muita yhteistyökumppaneiden mielestä hyviä johtamistyyliä olivat johdonmukainen, kokonaisuuden hallitseva, avoin, selkeä, joustava ja tukeva johtamistyyli.

*pomottamaton, aktivoiva, "huomaamattomasti" ihmiset mukaan saava, päämäärätietoinen (Yhteistyökumppani)*

*Keskusteleva, jämäkkä, selkeä, tiedottava. Muut asiaan liittyvät henkilöt tietävät missä mennään ja miten toimivat tavoitteiden saavuttamiseksi. (Yhteistyökumppani)*

*Valmentava ja keskusteleva, ideoiva, yhteistyökykyinen mutta jämpä ja koko hankkeesta vastuuta ottava. Hankkeen toiminnalle raamit asettava. (Yhteistyökumppani)*

Vuorovaikutteinen johtamistyyli oli kaikkein suosituin, 35 % vastaajista piti sitä hyvänä johtamistyylinä. Myös avoin johtamistyyli ja johdonmukainen johtamistyyli olivat suosittuja vastaajien keskuudessa, 32 % vastaajista piti avointa tyyliä hyvänä ja 26 % vastaajista piti johdonmukaisuutta hyvänä tyylinä.

Kysymykseen vastasi yhteensä 31 henkilöä. Kysymyksen vastausprosentti oli 33 %.

*Millainen on huono tyyli johtaa, miksi?*

Sulkeutunut ja tietoja panttaava johtamistyyli sekä luottamuksen puute koettiin Tredean henkilöstön kesken huonoiksi johtamistyyleiksi, lisäksi välinpitämätön ja itsekäs johtamistyyli sekä kyvyttömyys päätöksentekoon ja organisointiin miellettiin huonoiksi johtamistyyleiksi.

*Huono johtaja ei anna muiden tehdä päätöksiä, mutta ei myöskään itse kykene niitä tekemään. Eli mitään ei tapahdu. (Henkilöstö)*

*Sulkeutuneisuus -tiedon jakamisen puute -positiivisen palautteen puute Tieto ei kulje toivotusti, eli tiimityö vaikeutuu, johtaa arvailuihin ja olettamuksiin -> epätarkkuus ja rohkaisun puute (Henkilöstö)*

*Edellisen vastakohta eli luottamuspula, asioiden ja tietojen pitäminen itsellään, asioiden loputon pallottelu ilman päätöksentekoa, sääntöjen tai käytäntöjen epäjohdonmukainen muuttaminen, niin että henkilöstö ei tiedä miten milloinkin toimitaan. (Henkilöstö)*

Rahoittajien kesken vastauksissa huonosta johtamistyylistä nousi esiin välinpitämätön, organisointikyvytön ja päämäärätön/epämääräinen johtamistyyli. Huonoon johtamistyyliin voitiin rahoittajien edustajien mielestä liittää myös yhteistyökyvyttömyyden, luottamuksen puutteen ja pikkutarkkuuden.

*Oletetaan, että asiat hoituvat itsekseen. Harvoin näin tapahtuu. Oletetaan, että kaikki ymmärtävät sanomattakin, Usein on hyvä todeta tehtävänjako ja tehtäväkentät, jotta kaikki muistavat roolinsa. Oletetaan, että hanke hallinnointuu itsestään. Näin ei ole vielä koskaan tapahtunut. Oletetaan, että kaikki pyörii hankkeen ympärillä. Ei pyöri ja usein eri tahojen vakuuttelu yhteistyön tarpeesta on kovaa työtä. Oletetaan, että tuloksia syntyy itsestään. Ei synny, hanke on rajallisessa ajassa synnyttävä työrutistus, joka vaatii usein enemmän kuin ns. normityön edistyminen. (Rahoittaja)*

*huonolle johtamiselle kaikki on aina tärkeää, alati muuttuvassa järjestyksessä! (Rahoittaja)*

Asiakkaiden vastauksessa olivat tämän kysymyksen kohdalla hyvin hajanaisia. Asiakkaat kokivat huonoksi johtamiseksi mm. luottamuksen puutteen, sulkeutuneisuuden, itsekkyuden, organisointikyvyttömyyden, välinpitämättömyyden, sopeutumiskyvyttömyyden ja ennakoimattomuuden.

*Staattinen tyyli joka ei kykene sopeutumaan muuttuviin*

*tilanteisiin. (Asiakas)*

*Huono tyyli johtaa: - itsekeskeinen - omii itselleen  
kunniaakkaimmat työt - "toiset eivät tiedä mitään" tyyli eri osa-  
alueille - ei arvosteta toisen mielipiteitä (Asiakas)*

Yhteistyökumppaneiden vastaukset huonosta johtamistyylistä koskivat itsekkyyttä, päämäärättömyyttä, tiukkuutta ja välinpitämättömyyttä.

*Huono tyyli johtaa on mielivaltainen johtamistapa,  
työntekijöiden lannistaminen ja oman edun ajaminen  
(Yhteistyökumppani)*

*Liian laajoja maailmoja syleilevä, jolla ei ole yhtymää  
konkreettiin toimenpiteisiin tai tavoitteisiin. Tyyli, jossa ei  
seurata hankkeen toimintaa ja kehitetä sitä tarpeen mukaan.  
Tyyli, jossa ei sitouduta kehitettävään asiaan. Tyyli, jossa on  
suosikkeja eikä tehdä yhteistyötä kaikkien kanssa. Tyyli, jossa  
tavoitellaan omaa etua - ei hankkeen tavoitteiden etua.  
(Yhteistyökumppani)*

Sulkeutuneisuus ja tietojen panttaaminen sekä välinpitämättömyys olivat eniten vastattuja tyylejä, 28 % vastaajista pitivät niitä huonoina tyyleinä. Lisäksi luottamuspuola, itsekkyyks ja organisointikyvyttömyys olivat vastaajista 20 % mielestä huonoja tyylejä.

Tähän kysymykseen saatiin yhteensä 30 vastausta. Kysymyksen vastausprosentti oli 32 %.

*Millaisia ominaisuuksia hyvällä projektipäälliköllä on?*

Projektipäällikön tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat vuorovaikutusosaaminen ja yhteistyökyky. Muita tärkeitä olivat substanssi- eli asiaosaaminen, hallinnollisten asioiden osaaminen ja organisointikyky.

*Hyvät viestintätaidot, huolellisuus, vastuuntuntoisuus,  
substanssiosaaja, myös hallinnolliset tehtävät tai ainakin niiden  
ymmärtäminen on välttämätöntä. (Miksi jotain asioita vaan  
pitää tehdä). (Rahoittaja)*

*kertoo asioista, kysyy ja vastaa, kuuntelee muitakin (Henkilöstö)*

*Jämäkkyys, asiaosaaminen, hallinnollinen osaaminen,  
yhteistyökyky, järjestelmällisyyskin on useimmiten hyve. Uuden  
näkemisen kyky, kyky hahmottaa oleellinen epäolennaisen  
seasta. (Rahoittaja)*

Vastauksissa nousi esiin useita ominaisuuksia, jotka koettiin tärkeiksi hyvälle projektipäällikölle. Niitä olivat kokonaisuuden hallinta, motivaatio, vastuunkantokyky, päätöksentekokyky, johdonmukaisuus, hyvä itsetunto, luova tai uusia ajatuksia omaava, kyky tehdä asioita itse, reiluus, avoimuus, joustavuus ja stressinsietokyky.

*Pitää itse olla osaava, pitää huomioida muut, pitää tietää hankkeen tavoitteet ja pitää olla visio, miten tavoitteet saavutetaan. (Rahoittaja)*

*Avoimuus ja joustavuus. (Henkilöstö)*

*Hyvä itsetunto -Elämänhallinta kunnossa -> projektinhallinta kunnossa -Hyvät suhteet alaisiin -Motivoitunut asenne -Kyky seurata suunnitelmaa -Taloudellista ajattelukykyä (Henkilöstö)*

Tähän kysymykseen saatiin yhteensä 30 vastausta. Kysymyksen vastausprosentti oli 32 %.

#### 4.3.6 Hankkeet ja toiminnan kehittäminen

Tässä osiossa kyselyt erosivat toisistaan muutamalla kysymyksellä. Tredean henkilöstölle lähetetyssä kyselyssä kysyttiin onnistuneista ja epäonnistuneista hankkeista kun taas muilta vastaajaryhmiltä pyydettiin palautetta Tredean hanketoiminnasta.

*Miten mielestäsi Tredea Oy:n hankejohtamista/-toimintaa tulisi kehittää, jotta päästäisiin tehokkaammin tavoiteltuihin tuloksiin ja voitaisiin ylittää ne?*

Tämä kysymys lähetettiin kaikille vastaajaryhmille. Tredean henkilöstö nosti vastauksissaan kehittämisehdotuksiksi hankkeen osa-alueiden kartoituksen ja oikeanlaiset resurssit, yhteiset toimintatavat, tiedonkulun parantamisen sekä hankkeissa sisäisesti, että organisaatiossa ja koulutuksen.

*Heti hanketta suunnitellessa on otettava huomioon kaikki osa-alueet ja mietittävä kuka ne tekee. Esim. materiaalit, nettisivut ei ilmesty itsestään. Näitä hankkeita on pyöritetty jo niin kauan, että luulisi kaikkien tietävän, mitä osa-alueita hankkeisiin liittyy. (Henkilöstö)*

*Koulutusta projektinjohtamisesta -Selkeämpi tiimirakenne hankkeeseen -Tarpeeksi resursseja (taloudellisia ja*

*henkilöresursseja) hankkeen onnistuneeseen eteenpäin viemiseen -> vaatii aikaa perehtymiseen, vaikea toteuttaa kiireessä. (Henkilöstö)*

*tiedonkulkua tulisi entisestään parantaa - SAP - koulutusta lisää, jotta kaikille olisi selvää mitä ja miten raportointi hoituu - budjetoinnin seuranta tulisi tarkentaa (Henkilöstö)*

Rahoittajien kehitysehdotuksia olivat tiedonkulun parantaminen, hankehallintaosaamisen kehittäminen sekä hankkeiden liittäminen Tredean strategiaan yhä paremmin. Rahoittajat ehdottivat myös talouden seuranta ja kokonaisvaltaista suunnittelua hanketoiminnan kehittämiseksi.

*Selkeä strategia toiminnalle ja selkeästi näkyville miten hankkeet omalta osaltaan liittyvät tähän ja toteuttavat strategiaa. Hankkeiden vaikuttavuuden ja tulosten esiintuonti kohderyhmille. (Rahoittaja)*

*(...) Tredea on alueella hyvin laadukas ja linjakas toimija, jonka osaavan henkilökunnan kanssa on ilo tehdä yhteistyötä. Hankkeet vastaavat hyvin alueen tarpeisiin ja toisinaan myös osaavat ennakoida niitä. Hankehallinnointia voi joskus olla tarpeen terävöittää, tässä ohjausryhmän antamalla viesteillä on tärkeä rooli. Tämä koskee kaikkia hankkeita, eikä Tredea ole tässä mielessä poikkeus. (Rahoittaja)*

Asiakkaiden kehittämissuhteet koskivat yhteisiä toimintatapoja ja yhteistyötä, hankkeiden strategiaan liittämistä sekä oikeanlaisiin resursseihin panostamista.

*Pitäisi valita projekteihin johtamistaitoisempia henkilöitä, selkeyttää projektien tavoitteita ja roolia suhteessa moniin muihin samantyyppisiin projekteihin maakunnassa. - Pitäisi myös arvioida mitkä projektit/hankkeet kuuluvat Tredean toteutettaviksi ja mitkä muille organisaatioille. - Pitäisi valita ne osa-alueet, joissa Tredea Oy haluaa olla aktiivinen toimija ja keskittyä niihin. Esimerkiksi seutukunnan markkinointi kuuluu luontaisesti Tredean vastuualueeseen, mutta sitä toteutetaan heikosti tällä hetkellä. Pitäisi luopua toiminnasta, johon Tredealla ei ole oikeasti roolia/osaamista/verkostoja (...) Eli keskittymistä muutamille tärkeille alueille ja jättäytyminen pois alueilta, jotka muut osaavat tehdä paremmin ja kustannustehokkaammin. (Asiakas)*

*(...) enemmän yhteisesti eri osa-alueiden asiantuntijuuden suuntaan, jolloin jokaisen projektipäällikön ei tarvitse hoitaa kaikkea itse. (Asiakas)*

Yhteistyökumppaneiden vastaukset eivät olleet tässäkään kysymyksessä kovin yhtenäisiä. Yhteistyökumppaneiden vastauksista nousi esiin paljon kehittämissuhteita, kuten kokonaisvaltainen suunnittelu, tiedonkulun parantaminen, yhteistyö, asioiden yksinkertaistaminen, sitoutuminen hankkeisiin ja tehtäviin asioihin sekä tasa-arvoisuus.

*Tarkkaan mietitään, mitä halutaan kehittää ja sitten sitoudutaan asioihin, joita hankerahoituksella laitetaan liikkeelle. Ollaan avoimia ja viestitään avoimesti. Toimitaan tasa-arvoisesti yhteistyössä kaikkien kanssa, ei suosita ketään.  
(Yhteistyökumppani)*

*Erilaiset näkemykset ovat sekä rikkaus että ristiriita. Niiden hallitseminen vie joskus aikaa. (Yhteistyökumppani)*

Kysymykseen vastasi yhteensä 28 henkilöä. Kysymyksen vastausprosentti oli 30 %.

*Mikä Tredean hankkeista on mielestäsi onnistunut hyvin, miksi? Mikä tähän vaikutti?*

Tämä kysymys lähetettiin ainoastaan Tredean henkilöstölle. Vastajien mielestä hyvin onnistuneita tai alkaneita hankkeita olivat: ” Liven hankkeet, Learning Bridge, Tikka, HynäPro, TuoVa, Aloittavien yritysten neuvontapalvelut, TyöMaa, Nokia-hanke, PIB, Koppi, Perusta, TBR, Hyvis, Brändi”.

Hanke on jättänyt pysyviä vaikutuksia toimintaan tai siitä on saatu konkreettisia tuloksia, olivat eniten vastatut onnistumisen syyt. Muita syitä olivat hyvä suunnittelu, selkeät työnjaot, pätevä projektipäällikkö sekä hallinnointi, taloushallinnon osaaminen ja budjetoinnissa onnistuminen, avoimuus ja vuorovaikutus, osaava ja sitoutunut projektihenkilöstö sekä kokonaisuuden hallitseminen.

Tähän kysymykseen saatiin yhteensä 12 vastausta. Kysymyksen vastausprosentti oli 39 %.

*Mikä vastaavasti huonosti, miksi? Mikä tähän vaikutti?*

Myös tämä kysymys lähetettiin vain Tredean henkilöstölle. Huonosti onnistuneiksi tai alkaneiksi hankkeiksi koettiin seuraavat: ”Startup Tampere, TBR, Logiera, PIB, oppilaitosyhteistyöhankkeet, Hyvis”.

Eniten vastattu syy epäonnistumisille oli puutteelliseen johtamiseen, hallinnointiin tai seurantaan liittyvää. Muita mainittuja asioita olivat huono suunnittelu, projektihenkilöstön vaihtuminen kesken hankkeen, liian vähäiset resurssit, tavoitteettomuus, huonot henkilökemiat ja oman edun ajaminen.

Tähän kysymykseen saatiin yhteensä 11 vastausta. Kysymyksen vastausprosentti oli 35 %.

*Miten Tredean hankkeet ovat mielestäsi onnistuneet/epäonnistuneet? Mikä tähän on vaikuttanut? Mitä voitaisiin jatkossa tehdä toisin ja miksi?*

Tämä kysymys lähetettiin kaikille vastaajaryhmille. Vastaajista 22 % olivat sitä mieltä, että hankkeet ovat onnistuneet hyvin. Kritiikkiä hankkeet saivat tulosten osalta sekä suurista osatoteuttajien määristä, lisäksi toiset hankkeet koettiin monimutkaisiksi.

*hyviä tarpeellisia hankkeita, jotkut liian monimutkaisia, liikaa osatoteuttajia (Yhteistyökumppani)*

*Vahva ote kohderyhmään. Vahva kokemus hanketyöstä. Taloushallinto-osaaminen hyvä. Suuri määrä hankkeita, mutta toiminnot eivät aina tue riittävästi toisiaan. Tredean jossain määrin epäselvä rooli ja henkilöstövaihdokset vaikuttavat tuloksiin. (Rahoittaja)*

Ehdotuksia siitä, mitä voitaisiin tehdä toisin tuli useita. Tredean henkilöstön ja rahoittajien mielestä uudet toimintatavat voisivat edistää hankkeiden onnistumista. Kaikkien vastaajaryhmien mielestä perusteellisella hankesuunnittelulla saataisiin vaikutettua tuloksiin. Yhteistyö ja hallinnointiin panostaminen saivat myös kannatusta vastaajien kesken. Lisäksi Tredean henkilöstö toivoi lisää hankekoulutusta.

*Osaamista kehittämällä ja toimintatapoja muuttamalla. Tiimiä tulisi johtaa paremmin ja tehdä enemmän yhteistyötä.(...)*

*(Henkilöstö)*

*(...) projektisuunnitelma on mietittävä alusta alkaen perusteellisesti (mitä aiotaan oikeesti tehdä?) (Henkilöstö)*

*(...) Hankkeiden hallinnointiin osaamista ja toimiva konsepti, esim. Tamkin malliin. (Rahoittaja)*

*(...) enemmän hankekoulutusta/-opetusta (Henkilöstö)*

Muita ehdotuksia hankkeille jatkossa olivat talouden seuranta, avoimuus ja substanssiosaamiseen panostaminen.

*(...) Monet hankkeet ja projektit ovat olleet tuloksiltaan välttäviä, koska ne mielestäni toteutetaan väärässä paikassa ja toteuttajilla ei ole laaja-alaista ymmärrystä hankkeiden substanssiin liittyvistä asioista. (...) Kannattaisi ehkä miettiä voitaisiinko ainakin yrityskehityshankkeet siirtää tahoille, jotka ymmärtävät paremmin myös toimialaa. Tredean rooli olisi näitä tahoja tukeva ja sparraava. (Asiakas)*

*(...) Jatkossa olisi tärkeää yhtiön kokonaistalouden seurannan kannalta huolehtia hankkeiden talouden seurannasta entistä tarkemmin, siis lähinnä budjetoinnin toteutumisesta. (Henkilöstö)*

Kysymykseen vastasi yhteensä 27 henkilöä. Kysymyksen vastausprosentiksi tuli 29 %.

*Millaisia hankkeita Tredean tulisi mielestäsi seuraavaksi tehdä tai millaisia jatkokehittämisen tarpeita hankkeella/hankkeilla on?*

Tämä kysymys lähetettiin vain rahoittajille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Vastajien mielipiteet tulevista hankkeista jakaantuivat hyvinkin paljon. Kahdella ehdotuksella oli kuitenkin useampi kuin yksi ehdottaja, nämä olivat yritys yhteistyöhankkeita lisää, sekä lisää työllisyyttä lisääviä hankkeita.

*Yritysten kanssa yhteistyö on tärkein asia ja seuraavaksi seudun veronmaksajat yleensä ja lisäarvon tuottaminen heille erilaisten sisältötavoitteiden kautta. (Asiakas)*

*Työyhteisöjen kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä ajankohtaisten muutosten valossa - on hyvä kokemus, lisäksi nämä tukevat yritystoimintaa ja sen kautta työllisyyttä alueella. Voisiko Tredea tarjota tukea pk-yrityksille, jotta ne voisivat paremmin tarjota esim. opinnäytetyötilauksia oppilaitoksille? (Asiakas)*

*Työllisyyttä lisääviä, uusia avauksia innovaatio- hankkeisiin.  
(Rahoittaja)*

Muita ehdotuksia olivat seutumarkkinointiin paneutuminen, yritysten sijoittumishankkeita lisää, jatkoa Perusta-hankkeelle, talousjohtamisen hanke, elinkeinoelämän ja yrittäjyyden palveluhankkeita sekä sellaisia hankkeita joille on tilausta. Tredealla todettiin olevan myös mahdollisuus laaja-alaisiin hankkeisiin.

*Perusta-hankkeen jatko? Alkavan yrittäjän perusneuvonta?  
Monimuotoisen yritystoiminnan kehittäminen? Yrityspalveluiden  
koordinointi? Tiettyjä toimialakohtaisia avauksia?  
(Yhteistyökumppani)*

*Elinkeinoelämään ja yrittäjyyteen liittyviä palveluhankkeita  
(Yhteistyökumppani)*

*Tredea on keskeinen kehittäjä Pirkanmaalla ja voi ottaa  
hoitaakseen hyvin monipuolisia hankkeita. Monet  
hanketoteuttajat toimivat omalla suppealla lohkollaan, Tredea  
voi toteuttaa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa laaja-  
alaisempia hankkeita. (Rahoittaja)*

Kysymykseen vastasi yhteensä 12 henkilöä. Kysymyksen vastausprosentti oli 19 %.

*Vapaa palaute hankkeesta. Mainitsethan palautteena olevan hankkeen nimen.*

Tämä kysymys lähetettiin vain hankkeiden asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja rahoittajille. Palautetta saaneet hankkeet olivat: Perusta, Uusi Tehdas, Avoin Tampere, Venäjä-projekti, Hyvis, Seutumarkkinointi ja Tietoalan uudet työpaikat.

Hankkeista saatu palaute oli sekä hyvää, että rakentavaa. Alla muutama esimerkki saaduista palautteista.

*(...) - Tredean toiminta kaikkiaan on vanhaan katsovaa, uusille  
toimialoille ei uskalleta panostaa. (...) (Asiakas)*

*(...) Tredealla on monia hyviä hankkeita, tässä vain yksi mainio  
esimerkki. (Rahoittaja)*

*Hankkeessa on vaikea hallita eri osa-alueiden tavoitteiden  
tasapainoa, mutta yritysten tavoitteet ovat tärkeimpiä. Projektin  
hallinnointi on ollut huonoa, itse saa ottaa yhteyttä  
hallinnollisissa asioissa, vaikka asia pitäisi olla toisinpäin.(...)  
(Hyvis) (Asiakas)*

*(...) Asioiden ja ihmisten parempaan johtamiseen tällä sektorilla kannattaisi kiinnittää huomiota, silloin saataisiin tästä hankkeesta enemmän irti.(...) (Seutumarkkinointi) (Asiakas)*

*(...) Erittäin tarpeellista toimintaa, johon on saatu uusi terä ja suhtautumistapa Tredean vetovastuulla. Myös toiminnan pysyvyyttä ja jatkoa on pohdittu esimerkillisesti ja Tredean johto on ollut tässä kiitettävän aloitteellinen ja yhteistyöhakuinen. Myös kyky visioida uusia lähestymiskulmia on ollut oleellinen osa hanketta ja sen siällä toimiva kehittämissryhmä on saanut pilotoitua aidosti uusia toimintamalleja.(...) (Perusta) (Rahoittaja)*

*(...) hanke tukee vetäjänsä näköisiä yrityksiä ja toimijoita, uudet nousevat toimialat eivät pääse esille.(...) (Avoin Tampere) (Asiakas)*

*Hyviä koulutuksia ollut Onnistunut hanke ja toinen menossa Kiitos! (Asiakas)*

Kysymykseen vastasi yhteensä 9 henkilöä. Kysymyksen vastausprosentiksi tuli 15 %.

*Palaute Tredean hanketoiminnasta yleisesti.*

Tämä kysymys lähetettiin hankkeiden asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja rahoittajille. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että Tredean hanketoiminta on osaavaa, laadukasta ja uskottavaa. Rahoittajan edustajat toivoivat hankehallintaan enemmän panostusta. Asiakkaat toivoivat lisää johtamisosaamista ja vastuullisuutta, he kokivat myös tarvetta panostaa enemmän sisältötavoitteisiin sekä hankkeiden muodostamista strategian mukaisiksi. Kaikki yhteistyökumppanit olivat tyytyväisiä Tredean hanketoimintaan.

*Tredean johdon kanssa on ilo asioida, yhteisen näkemyksen saavuttaminen keskustelujen ja perusteltujen näkökantojen kautta ei ole ollut työläs taival :-). Tredean hanketoiminta on laadukasta ja osaavaa, ja Tredeaa pidetään alueella uskottavana ja osaavana hankehallinnoijana. (Rahoittaja)*

*Hyvää ja hienoa yhteistyötä (Asiakas)*

*Toivoisin enemmän panostusta hankehallintoon ja esim. asiamukaisiin kilpailutuksiin. (Rahoittaja)*

*Hanke ja projektitoiminnassa on paljon kehitettävää. Keskittymällä harvempiin asioihin voitaisiin saada selvästi enemmän aikaan. Keskittymisessä alueet kannattaa määritellä*

*sen mukaan mikä sopii Tredean tyyliselle toimijalle. Kiinnittämällä huomiota myös projektien vetäjien johtamistaitoihin ja sparraamalla niitä, voitaisiin samoilla resursseilla saada huomattavasti enemmän aikaan. (Asiakas)*

*On sellainen olo, että kukaan ei vastaa oikeasti projektista. Jokainen hoitaa juuri oman palikkansa, mutta kokonaisuutta ei kukaan perään katso. (Asiakas)*

*Enemmän sisältötavoitteisiin keskittyvää toimintaa, joka palvelee yrityksiä. Ei takerruttaisi yksityiskohtiin sisäisessä yksityiskohdissa ja hankehallinnolle omat ekspertit. Muutoin työyhteisönä paras ja mukavin paikka missä olen koskaan ollut töissä ja luultavasti tule olemaan! (Asiakas)*

Kysymykseen vastasi yhteensä 15 henkilöä. Kysymyksen vastausprosentiksi muodostui 24 %.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti ja pätevyys eli validiteetti ovat saaneet erilaisen merkityksen kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen validiteetti määrittää sitä, selvittikö tutkimusmenetelmä mitä sen oli tarkoitus selvittää. Reliabiliteettia eli tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata sillä, antaako tutkimus ”ei-sattumanvaraisia” tuloksia, eli käytännössä tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2008, 226-227)

Tämän työn tutkimusaihe on tarpeeseen perustuva ja saatu toimeksiantona yritykseltä. Tutkimuskysymykset on mietitty tarkoin aiheeseen sopiviksi ja niitä on testattu ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä. Tuloksista tehdyt johtopäätökset ja havainnot on tuotu esiin avoimesti ja aineistoon perustuen, lisäksi vastauksia on siteerattu luotettavuuden lisäämiseksi. Vastauksia verrattiin nykytietoon ja niissä nähtiin yhtäläisyyksiä, voidaan siis todeta että tutkimus on validi. Sen avulla selvitettiin niitä asioita, joita oli tarkoituskin selvittää.

Hirsjärven ym. (2008, 226) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida useilla keinoilla. Tuloksia voidaan pitää luotettavana esimerkiksi silloin kun kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Tämän määritelmän perusteella

tutkimusaineistoa voidaan pitää luotettavana, sillä aineistossa ilmeni paljon samankaltaisuuksia.

ZEF-kyselyjärjestelmässä pystyttiin seuraamaan vastauksien edistymistä. Järjestelmän avulla tutkija pystyi näkemään kuinka moni oli aloittanut vastaamisen kyselyyn ja kuinka moni oli saanut vastaamisen päätökseen. Järjestelmä mahdollisti vastaajien pysymisen anonyymeinä, eikä vastauksia voitu yhdistää heihin.

Vastausten perusteella tutkimuksessa saatiin selville niitä asioita, mitä alun perin haluttiinkin selvittää. Oikeilla kysymyksillä ja tarkoin valituilla tutkittavilla on iso merkitys tutkimuksen validiteetin. Tutkimuksessa otettiin huomioon koko Tredean hankekenttä, ei pelkästään toimeksiantajayrityksen henkilöstöä, joten saadut tulokset ovat luotettavampia ja perustuvat eri näkökulmiin hanketyössä. Kyselylomake oli laaja ja se käsitteli hanketoimintaa ja –johtamista tutkimusongelmien mukaisesti. Kyselylomake oli riittävä tutkimuskeino ja kohderyhmä tarpeeksi laaja sekä monitahoinen, sillä vastauksia saatiin paljon ja eri näkökulmista. Vastausten avulla oli mahdollista luoda kehitysehdotuksia Tredea Oy:n hankejohtamiseen ja sitä kautta hanketoimintaan.

#### 4.5 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Yli puolet heistä, joille kysely lähetettiin, aloittivat kyselyyn vastaamisen. Moni jätti vastaamisen kesken jossain vaiheessa kyselyä. Kysely oli rakenteeltaan raskas ja pitkä, koska lähes kaikki vastaukset annettiin avoimina. Tällä oli varmasti merkitystä kyselyn loppuun asti tehneiden määrään. Tätä arviota voidaan perusteella ainakin sillä, että mitä pitemmälle kyselyssä mennään, sitä pienempi vastausprosentti lähes poikkeuksetta on. Vastaajat eivät ehkä jaksaneet vastata kyselyyn loppuun asti, tai sitten eivät syystä tai toisesta kokeneet pystyvänsä vastaamaan osaan kysymyksistä.

##### 4.5.1 Hyvä johtaminen ja hankkeen osa-alueet

Kirjallisuuden mukaan johtaminen on vaikuttamista muihin ja siihen tarvitaan vuorovaikutustaitoja, tavoitteita sekä yhteistyötaitoja. Kirjallisuudessa johtaja

nähdään henkilönä jolla on parhaat vastaukset ryhmän sisäisiin ongelmiin ja joka määrittelee rajat ja suuntaviivat tekemiselle, johtaja nähdään myös vastuuhenkilönä. Tutkimuksessa selvitettiin hyvän johtamisen kriteereitä ja ne vastasivatkin kirjallisuudessa olleita näkemyksiä. Hyvä johtaminen koettiin taitona tehdä muiden kanssa yhteistyötä ja ottaa muut huomioon toiminnassa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että hyvään johtamiseen kuuluu ihmissuhdetaitojen lisäksi substanssiosaamista ja johtamisen perusteiden tuntemista.

Hanke määriteltiin kirjallisuudessa kertaluontoiseksi tapahtumaksi, jolla on selkeä alku ja loppu. Kirjallisuuden mukaan hanke rakentuu linkaaresta, johon kuuluu tarpeen tunnistaminen, suunnittelu, toteutus ja hankkeen päättäminen.

Tutkimuksessa hankkeeseen miellettiin kuuluvaksi tarvelähtöisyys, suunnitteleminen, realististen tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen. Hankkeet koettiin onnistuneiksi näiden ohella, jos saatiin aikaiseksi pysyviä käytäntöjä. Lisäksi koettiin, että tarvelähtöisillä hankkeilla on paremmat edellytykset onnistua. Hankkeen onnistumisessa tärkeiksi asioiksi määriteltiin ennen kaikkea osaava ja sitoutunut henkilöstö, realistiset tavoitteet, perinpohjainen suunnittelu sekä johtamistaidot ja hankehallintaosaaminen. Kirjallisuuden perusteella hankkeen onnistumiseen ei ole määritelty tarkkoja kriteereitä, tavoitteiden saavuttamista pidetään kuitenkin yleispätevänä edellytyksenä hankkeen onnistumiselle. Myös tutkimuksessa tavoitteiden saavuttaminen oli yleisin annettu vastaus kysyttäessä millainen on onnistunut hanke.

#### 4.5.2 Tredea Oy:n hankejohtamisen nykytila

Hankejohtaminen määriteltiin kirjallisuuden mukaan ihmisläheisemmäksi johtamistavaksi kuin linjaorganisaation johtaminen. Hankejohtamiselle on määritelty seitsemän menestystekijää: Päämäärä, ihmiset, keskittyminen, vuorovaikutus, muutokset, ongelmat ja jatkuva parantaminen. Näiden seitsemän asian hallintaan panostamalla ollaan kirjallisuuden perusteella hankejohtamisen ytimessä. Tutkimuksen perusteella Tredean hankejohtamiseen kuuluu tällä hetkellä hallinnolliset tehtävät ja vastuu niistä, hankeraportointi, sidosryhmä- ja verkostokontaktointi, hankkeen eteenpäin vieminen ja kehittäminen, erilaiset

sisällölliset asiat sekä vastuu tavoitteiden saavuttamisesta. Myös sopimusten tekeminen, suunnittelu sekä markkinointi ja viestintä koettiin kuuluvan tämänhetkiseen hankejohtamiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että hankkeen taloushallinto koettiin projektipäällikköä rasittavaksi. Se nähtiin tehtävänä joka tulisi siirtää projektipäällikön tehtävistä pois, ammattilaisen harteille. Viestintämateriaalien luomista ei myöskään koettu projektipäällikön tehtäväksi. Tutkimuksessa ilmeni tässä kohtaa vastauksien ristikkäisyyttä, sillä markkinointi ja viestintä sekä tiedottaminen koettiin joissakin vastauksissa myös sellaisiksi asioiksi, jotka puuttuvat projektipäälliköiltä ja joita heidän tulisi tehdä. Toinen tällainen asia oli hankkeen suunnittelu, etenkin resurssien osalta. Tätä selittää hyvin seuraava sitaatti eräästä vastauksesta:

*”(...) Hyvä henkilöstöresursointi helpottaa myös toimenkuvien määrittelyä Tredean koko henkilöstölle ja tarvittavan henkilömäärän ja osaamisen ylläpitämisen suunnittelua. Ts. uusien projektien vaikutus esim. markkinointiin ja hallintoon täytyy pystyä ennakoimaan ja huomioimaan ja toisaalta ei voida olettaa, että näistä tiimeistä löytyy automaattisesti aikaa tehdä mitään vaan.”*

Tutkimuksen mukaan etenkin rahoittajat toivoivat Tredealta hankehallintoon enemmän panostusta. Tredean henkilöstö koki hankehallinnon kuitenkin projektipäällikölle raskaana ja liikaa aikaa vievänä asiana. Tutkimuksessa kävi ilmi, että markkinointi ja viestintä koettiin myös hankaliksi tai epämiellyttäviksi tehtäviksi projektipäälliköille.

#### 4.5.3 Eri johtamis- ja päätöksentekotyylien vaikutus projektiryhmän toimintaan

Teoriaosuudessa on käyty läpi erilaisia johtamistyyliä. Osa tyyleistä on ihmisläheisempiä ja osa painottuu asajohtamiseen. Kirjallisuuden mukaan ei ole yhtä oikeaa johtamistyyliä vaan johtamistyyliä yhdistelemällä saadaan paras mahdollinen tyyli kuhunkin tilanteeseen. Tutkimuksessa selvitettiin ensinnäkin johtamisen vaikutusta ylipäätään hankkeen onnistumiseen. Se osoittautui erittäin merkittäväksi tekijäksi. Tutkimuksen mukaan toiminnalla tulee aina olla vastuhenkilö, joka ohjaa toimintaa tavoitteiden mukaisesti ja jolla on

kokonaiskuva hankkeesta. Projektipäällikön asema koettiin ensisijaisesti hankkeesta vastaavaksi päätöksentekijäksi.

Tutkimuksessa esiin nousseita hyviä johtamistyyliä olivat vuorovaikutteinen, muut huomioiva tyyli, jossa toiminta on avointa ja johdonmukaista. Johtajan tulee olla tasapuolinen kaikkia projektiryhmäläisiä kohtaan ja hallita hanke kokonaisuutena. Psykodynaaminen lähestymistapa perustuu johtajan itsensä tuntemiseen, alaisen tuntemiseen sekä heidän väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mielestäni tämä lähestymistapa kuvastaa hyvin tutkimuksessa esiin nousseita asioita. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin hyvinä tyyleinä myös vastuunjakaminen ja tiimijohtaminen, jotka voidaan suoraan yhdistää teoriassa käsiteltyyn tiimijohtamiseen, jossa kirjallisuuden mukaan johtaminen nähdään yhteisenä prosessina, tässä tyylissä tärkeitä ovat tavoitteet, koordinointi ja vastavuoroisuus.

Projektipäällikön hyviin ominaisuuksiin liitettiin hyvä itsetunto ja itsensä johtamisen taito. Tämä yhdistää tutkimuksen tulokset hankejohtamisen kirjallisuuteen, jossa painotetaan itsensä johtamisen taitoa ja itsensä tuntemista. Yksi kirjallisuudessa esiin nousseista johtamistyyleistä olikin juuri itsensä johtaminen; jotta voi johtaa muita, täytyy ensin osata johtaa itseään. Hyvään johtamistyyliin liitettiin myös alaisten motivointi ja tukeminen niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Jotta voi motivoida ja etenkin tukea alaisia täytyy tuntea alaisten persoonallisuuden piirteet ja tavat suhtautua asioihin. Näin ollen nämäkin johtamistyylin piirteet voidaan yhdistää kirjallisuudessa esiin tulleeseen psykodynaamisiin lähestymistapoihin, jotka mainitsin kappaleen alussa. Psykodynaamisissa lähestymistavoissa johtajan tulee nähdä alaisten psyykkiset voimat ja tarpeet voidakseen johtaa näitä. Syväjohtamisen malli, joka kirjallisuuden mukaan perustuu luottamuksen rakentamiseen, motivointiin, alaisen älylliseen stimulointiin sekä alaisen yksilölliseen kohtaamiseen, sopii myös tutkimuksessa ilmi tulleisiin hyviin johtamistyyliin.

Kirjallisuudessa läpikäytyt tiimijohtaminen, psykodynaamiset lähestymistavat, syväjohtamisen malli ja itsensä johtaminen koetaan sellaisiksi johtamistyyleiksi, jotka ohjaavat projektiryhmän toimintaa oikeaan suuntaan ja edesauttavat tehokasta ja motivoitunutta hanketoimintaa.

Tutkimuksessa huonoiksi johtamistyyleiksi tai johtajan ominaisuuksiksi koettiin ainakin luottamuspula, tietojen panttaaminen, itsekkyyys, välinpitämättömyys, organisointikyvyttömyys sekä päämäärättömyys. Näitä ominaisuuksia ei suoranaisesti pystytä liittämään mihinkään johtamistyyliin tai –teoriaan, sillä mitään teoriaa ei ole rakennettu huonojen piirteiden varaan. Tutkimuksessa esitetyt huonot tyylit ja ominaisuudet ovat pääosin hyvien vastakohtia. Tästä voidaan päätellä, että tehtäväkeskeinen johtamistyyli ilman ihmissuhdetaitojen huomioimista ei sovellu hankkeen johtamiseen. Hankejohtaminen ei kuitenkaan ole eheää ilman tarvittavaa substanssiosaamista. Ei pidä olettaa että hankkeen johtamisesta selviää pelkillä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoilla, sillä tehtäväkeskeisyys on yksi hyvän johtamisen osa-alueista.

Jos keskitytään pelkästään tehtäväkeskeiseen johtamiseen, käytetään todennäköisesti autoritääristä johtamistapaa, jolloin työntekijät nähdään vain tuotteen tekijöinä. Tällainen johtamistyyli ei kanna pitkälle, sillä ihmisten hyvinvointi ja motivaatio vaikuttavat suurelta osin työhön sitoutumiseen, joka puolestaan vaikuttaa työn laatuun. Toisin sanoen, jos alaisten psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista ei huolehdi, saadaan todennäköisesti aikaan laadultaan huonoa, tai ei ainakaan parasta mahdollista tulosta. Jos alaiset otetaan mukaan toimintaan, heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan kuunnellaan, he tuntevat olevansa tärkeitä ja sitoutuvat hankkeeseen. Nämä asiat otettuna huomioon alaisilla on halu saada aikaan hyviä tuloksia.

#### 4.5.4 Hankkeen johtaminen tehokkaasti toivotuin tuloksin alusta loppuun

Edellä läpikäytyjen alakysymysten avulla on tarkoitus saada vastaus työn pääongelmaan, eli miten hanke johdetaan tehokkaasti toivotuin tuloksin alusta loppuun. Tutkimuksen perusteella hankejohtaminen on parhaimmillaan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa yhteistyötä, jonka avulla sitoutetaan henkilöstö ja päästään tavoitteisiin. Työn tekeminen koetaan tehokkaimmaksi silloin, kun työympäristö on mielekäs ja oma työpanos koetaan tärkeäksi. Tutkimuksen perusteella hankkeen johtaminen on tehokkainta, kun projektipäälliköllä on riittävää substanssiosaamista, toiminta on johdonmukaista ja tapahtuu

vuorovaikutuksessa ja hyvässä yhteistyössä. Tavoitteet on helpompaa saavuttaa, jos ne koetaan henkilökohtaisella tasolla tärkeiksi.

Kysymys voidaan supistaa muotoon ”Miten hanke johdetaan alusta loppuun?”. Hankejohtamisessa on syytä ottaa huomioon hankkeen koko elinkaari, tarpeen määrittelystä hankkeen päättämiseen ja tuloksien hyödyntämiseen jatkossa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että hankkeiden suunnittelu Tredealla jää usein vähäiseksi tai sen tasoon ei ainakaan työntekijöiden ja muiden vastaajaryhmien kesken oltu tyytyväisiä. Kirjallisuuden perusteella hanketyöskentelyssä ensisijaisen tärkeä elinkaaren vaihe on juuri suunnittelu. Huonosti suunnitellulla hankkeella on suurempi todennäköisyys ajautua sivuraiteille ja sellaisen johtaminen saattaa olla yhtä muutoksen kanssa kamppailua. Hyvällä suunnittelulla ja riskienkartoituksella voidaan ennakoida mahdolliset tulevat ongelmat ja tätä kautta etukäteen ehkäistä niiden toteutuminen. Hyvin suunniteltua hanketta on huomattavasti helpompaa ohjata oikeaan suuntaan. Ennen hankkeen varsinaista perustamista olisikin siis tärkeää yhdessä pohtia ja suunnitella tulevaa hanketta.

Kirjallisuuden ja tutkimuksen tulosten pohdinnan perusteella voidaan olettaa, että hankkeen johtaminen on tehokasta ja toivottuihin tuloksiin päästään silloin, kun johtaja toimii vuorovaikutuksessa projektiryhmänsä kanssa. Hallinnollisten ja ihmissuhdetaitojen käyttö tulee olla hallussa ja niiden käyttö olla tasapanoista, kumpaakaan väheksymättä. Hankkeen perusteellinen suunnittelu edesauttaa tavoitteiden menestyksellistä saavuttamista ja helpottaa projektipäällikön muita tehtäviä.

#### 4.5.5 Kehittämiskohteita ja -ehdotuksia

Tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella Tredean hankejohtamisen kehittämistä vaativat asiat ovat hankkeiden suunnittelu, hallinnolliset asiat sekä riittävien ja oikeiden resurssien varmistaminen, etenkin markkinoinnin ja viestinnän sekä hankehallinnon osalta. Myös osaamisen kehittäminen useammallakin saralla voisi olla tarpeen. Lisää osaamista tarvittaisiin taloushallinnosta, markkinoinnista ja viestinnästä sekä hankejohtamisesta. Koska projektipäälliköiden tulisi vastata hankkeen kaikista osa-alueista ja näin ollen myös ymmärtää niitä, erityisesti heidän lisäkoulutuksellaan saataisiin tehokkuutta hankejohtamiseen.

Hankkeiden suunnitteluun voitaisiin käyttää työryhmätyöskentelyä, jossa ryhmä alan tuntevia henkilöitä yhdessä pohtisi hankkeen tarvetta. Jos päädytään siihen, että hankkeelle on tarvetta, alettaisiin pohtia hankkeen tavoitteita, mahdollisia riskejä sekä tarvittavia resursseja. Hankkeiden suunnittelu pitäisi ottaa pysyväksi käytännöksi toimintaan ja siihen pitäisi sisällyttää hankkeessa työskentelevät henkilöt.

Tutkimuksen mukaan hankkeen taloudelliset tehtävät koettiin haastaviksi ja niiden hoitamiseen ei oltu tyytyväisiä tällä hetkellä, etenkin rahoittajan taholla. Voisiko tähän löytyä ratkaisu sillä, että hankehallintoa hoitaisi osaava ja koulutettu henkilö, jolla olisi myös vastuu siitä ja näin ollen päätäntävaltaa. Projektipäällikkö voisi keskittyä operatiiviseen toimintaan. Näin täyttyisi sekä rahoittajan, että Tredean hankehenkilöstön toiveet. Toinen vaihtoehto voisi olla hankehallinnollisten asioiden kattava koulutus kaikille projektipäälliköinä toimiville. Koulutus edesauttaisi sitä, että hankkeen hallinnollisia asioita ei koettaisi vaikeina ja aikaa vievinä, vaan ne olisivat ”selkärangassa”.

Hankkeita suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon kaikki hankkeen osa-alueet ja niihin tarvittavat resurssit. Etenkin henkilöresurssien kohdalla perusteellinen suunnittelu on oleellista. Tutkimuksen tuloksia läpikäydessä törmäsin useasti tähän ongelmaan: Hankkeiden henkilöresursoinnit tehdään usein olettamusten perusteella, ilman tarkempia lisäselvityksiä. Tutkimuksesta ilmeni, että erityisesti hallinto- ja markkinointitiimien henkilöresurssien käyttömahdollisuutta tulisi selvittää tarkemmin. Näistä asioista tulee väistämättä mieleen Tredean tiimijako, jossa on erikseen hallinto- ja markkinointitiimit. Jos tiimijako aiotaan säilyttää tämänhetkisen kaltaisena, voisi jokaiselle VILIn-tiimille määritellä esimerkiksi oman markkinointi ja viestintä –vastuuhenkilön sekä hallinnollisten asioiden vastuuhenkilön. Tiimit tai ainakin hankkeiden projektiryhmät olisi hyvä rakentua henkilöistä, joiden taidot täydentävät toisiaan. Jos hallinto- ja markkinointitiimien henkilöiden ajalliset resurssit eivät riitä tällaiseen toimintaan muiden tehtävien ohella, on toinen vaihtoehto edistää muiden työntekijöiden hallinnollisia ja viestinnällisiä taitoja esimerkiksi koulutuksen kautta. Projektipäälliköille olisi suotavaa erilaiset ja monipuoliset koulutukset liittyen hankkeiden eri osa-alueisiin. He ovat kuitenkin loppujen lopuksi vastuussa kaikesta hankkeen toiminnasta, niin hallinnollisista kuin viestinnällisistäkin, ja ymmärrys näistä

asioista ei olisi haitaksi. Tämä tekisi projektipäälliköistä entistä enemmän moniosaajia ja sitä projektipäälliköiltä tänä päivänä odotetaan.

Hankkeita suunniteltaessa voitaisiin myös miettiä sitä, onko Tredea oikea toteuttaja hankkeelle, vai olisiko joku muu taho parempi. Organisaatiossa tehtävien hankkeiden pohtiminen strategian kautta, ja vain sen mukaisten hankkeiden toteuttaminen vapauttaa resursseja ja niitä voidaan suunnata oleellisiin asioihin.

Oman osaamisen kehittäminen on hyödyllistä niin organisaatiolle kuin henkilökohtaisella tasollakin. Uusien asioiden opettelu tai edes niihin tutustuminen saattaa helpottaa omaa työskentelyä paljonkin, lisäksi siitä on hyötyä muillekin organisaatiossa työskenteleville. Jotta organisaation osaamisen taso pysyisi korkealla, voisi työntekijöille järjestää erilaisia hyödyllisiä koulutuksia. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi taloushallintoon liittyvät koulutukset, kuten SAP-koulutus, tai markkinointi- ja viestintätaitojen perusasioiden koulutukset. Myös hanke- ja johtamisosaamista olisi hyvä päivittää koulutuksilla muutaman vuoden välein.

Hankejohtamisessa voitaisiin hyödyntää hankkeen elinkaariajattelua:

Organisaatiossa pohdittaisiin yhdessä selkeät yhteiset toimintatavat kullekin elinkaaren vaiheelle. Katso esimerkki ohjeistuksesta hankejohtamiselle. (Liite 4)

Tässä työssä esitetyt vaiheet ovat tarpeen tunnistaminen, suunnittelu, toteutus ja hankkeen päättäminen. Ensiksikin hankkeiden tulisi aina perustua selvälle tarpeelle. Sen jälkeen kun on havaittu tai selvitetty tarve, aloitetaan perinpohjainen suunnittelu. Suunnitteluun voitaisiin hyödyntää ylempänä tekemiäni ehdotuksia, eli laaditaan työryhmä johon kuuluu tulevan hankkeen henkilöstö ja yhteistyökumppaneita. Hanke toteutetaan suunnitelman mukaisesti yhteistyössä rahoittajan ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Hankkeen aikana on tärkeää arvioida hankkeen edistymistä ja tehtyjä asioita. Hankkeen päättyessä on hyvä tehdä vielä loppuarviointi, jonka tekevät hankehenkilöstö, yhteistyökumppanit, rahoittaja sekä asiakkaat. Arvioinnin avulla saadaan selville kehittämistä vaativat asiat ja sen avulla on helpompi lähteä suunnittelemaan mahdollista jatkoa hankkeelle tai hyödyntää tietoja seuraavassa johdettavassa hankkeessa. Arviointi on asia, joka helposti jää tekemättä vaikka se olisikin

tärkeää oppimisen kannalta. Arviointipalautteen avulla hanketta voidaan kehittää ja toimintatapoja muokata.

## 5 YHTEENVETO OPINNÄYTETYÖSTÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Tredea Oy:n hankejohtamista ja löytää siitä kehittämiskohteita. Työn tarkoitus on antaa vastauksia siihen, mitä hankkeissa voitaisiin tehdä, jotta päästäisiin tavoitteen mukaisiin tuloksiin ja ylitettäisiin ne. Toisin sanoen haluttiin löytää uusia toimintamalleja organisaation hankejohtamiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin kirjallisuuteen hankkeista ja hankejohtamisesta. Teoriaosuuden tarkoituksena oli luoda tietopohja, johon tutkimustuloksia voidaan verrata. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, johon vastattiin pääosin avoimilla vastauksilla. Kysely lähetettiin yhteensä 93 henkilölle, jotka edustivat Tredea Oy:tä, Tredea Oy:n hankkeiden asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja rahoittajia. Tutkimuksessa saadut tulokset analysoitiin käyttäen teemoittelumenetelmää, jossa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja luokitellaan vastaukset niiden perusteella.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että kehittämistä vaativia asioita hankejohtamisessa olivat suunnittelu, resurssien riittävä kartoitus ja hankehallinnon tehtävät. Hankkeiden suunnittelu tulisi ottaa pysyväksi käytännöksi organisaation toimintaan. Hankehallinnon osaamista voidaan parantaa koulutuksen avulla tai käyttää ammattilaisia, jos resurssit riittävät. Resurssien kartoitus tulee sisällyttää hankkeen suunnitteluun ja jos mahdollista, jokaiselle hankkeelle voisi nimetä taloushallinnon tukihenkilön sekä markkinoinnin ja viestinnän tukihenkilön. Nämä henkilöt auttaisivat tai hoitaisivat kokonaan hankkeen taloushallinnon tai markkinoinnin osa-alueet, riippuen siitä mitä suunnitteluvaiheessa sovitaan. Ketään ei voida kuitenkaan nimetä tarkistamatta kyseisen henkilön resurssien riittävyttä.

Organisaation strategia tulisi aina ottaa huomioon uusia hankkeita suunniteltaessa. Jos hanke ei sovi organisaation strategiaan, kannattaa miettiä onko järkevää perustaa hanketta Tredeaan, vai olisiko parempi ehdottaa sitä jollekin toiselle taholle. Pohdinnan ohessa Tredea Oy:lle laadittiin myös hankkeen elinkaaren perustuva ehdotelma hankejohtamiseen. Oleellista olisi kuitenkin organisaation sisäisesti sopia yhteisistä toimintamalleista ja niiden pohjalta laatia ohjeistus.

Tässä tutkimuksessa saavutettiin sille annetut tavoitteet. Tredea Oy:n hankejohtamisesta löydettiin kehittämistä vaativia kohteita, tutkimusaineiston perusteella saatiin koottua ehdotuksia mitä voitaisiin tehdä toisin, jotta onnistuttaisiin pääsemään tavoitteisiin sekä luotiin ehdotuksia uusiksi toimintamalleiksi.

Jatkotutkimuksia tälle työlle voisivat olla Tredea Oy:n hankearvioinnin kehittäminen ja tutkimus siitä, miten esimerkiksi muutaman vuoden päästä hankejohtaminen ja sitä kautta hanketoiminta on kehittynyt tämän opinnäytetyön tekemisen jälkeen. Hankearvioinnin kehittäminen elinkeino- ja kehitysyhtiöissä olisi taas yksi askel kohti parempaa hanketoimintaa. Arviointi jää usein tekemättä, eikä siihen panosteta tarpeeksi. Sen avulla voidaan kuitenkin tuottaa tärkeää tietoa tehdyistä hankkeista. Myös tämän tutkimuksen jälkeisiä tuloksia olisi mielenkiintoista selvittää. Millaisia vaikutuksia tällä työllä oli Tredea Oy:n hankejohtamiseen, vai oliko minkäänlaisia. Millaista Tredea Oy:n hankejohtaminen on esimerkiksi viiden vuoden päästä. Olisi myös kiinnostavaa vertailla eri elinkeino- ja kehitysyhtiöiden hankejohtamisen toimintatapoja.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet:

Anttonen, K. 2003. Tehosta projektityötä, johda hanketta 80/20 periaatteella. Helsinki. Talentum Media Oy.

Forselius, P., Karvinen, M. & Kosonen, M. 2005. Tivi-projektien johtaminen, projektimallit ja läpivienti. Helsinki. Talentum Media Oy.

Gill, R. 2006. Theory and practice of leadership. London. SAGE Publications Ltd.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Karlsson, Å. & Marttala A. 2001. Projektikirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Helsinki. WSOY.

Litke, H. & Kunow, I. 2004. Projektinhallinta. Helsinki. Oy Rastor Ab.

Lundberg, T. 2005. Tuntematon sotilas ja johtamisen taito. Porvoo: Motto Universal Oy.

Northouse, P. 2010. Leadership, theory and practise. California. SAGE Publications, Inc.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki. Suomen Sairaanhoidajaliitto ry.

- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Shenhar, A. & Dvir, D. 2007. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Boston. Harvard Business School Press.
- Vartiainen, P. 2001. Näkökulmia projektiarviointiin. Finnpublishers Oy.
- Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki. Suomen kuntaliitto.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Elektroniset lähteet:

- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki. [viitattu 14.2.2013] Saatavissa: [http://pbgroup.aalto.fi/en/the\\_book\\_and\\_the\\_glossary/projektiliiketoiminta.pdf](http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf)
- Cooke-Davis, T. 2002. The "real" success factors on projects. International Journal of Project Management 20. [viitattu: 8.11.2012] Saatavissa: <https://www.surfgroepen.nl/sites/Ontwerpprojecten/DC/Onderzoek/Refw%2075.%20map%2013.%20The%20real%20success%20factors%20on%20projects.pdf>
- Helsingin yliopisto. 2003-2004. Projektinhallinta - kevät 2006. Yleisen kielitieteen laitos. Humanistinen tiedekunta. [viitattu 16.10.2012] Saatavissa: <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/index.shtml>

Jyväskylän yliopisto. 2010. Hanketoiminnan laadunvarmennusohje. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 28.11.2012] Saatavissa:

<https://www.jyu.fi/science/tiedekunta/laatu/audvarm>

Murray, R. 2010. Virtuaalisen projektiryhmän menestyksen salaisuus on luottamus. Projekti-instituutti. [viitattu 13.9.2012]. Saatavissa:

[http://www.projekti-instituutti.fi/files/527/Rita\\_Murray\\_Virtuaaliset\\_projektitiimit.pdf](http://www.projekti-instituutti.fi/files/527/Rita_Murray_Virtuaaliset_projektitiimit.pdf)

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc. Arviointiraportteja 4/2004. [viitattu: 14.11.2012] Saatavissa: [http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4\\_04.pdf](http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf)

Shenhar, A. 2001. One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. Management Science 47. [viitattu: 9.11.2012] Saatavissa: [http://www.iei.liu.se/fek/frist/723g18/articles\\_and\\_papers/1.107447/Shenhar2001.pdf](http://www.iei.liu.se/fek/frist/723g18/articles_and_papers/1.107447/Shenhar2001.pdf)

Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. 2001. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. Long Range Planning. [viitattu: 17.10.2012] Saatavissa: <http://uhl4042ikin88.wikispaces.com/file/view/project+success+3.pdf>

SuomiSanakirja.fi. 2012. Sivistyssanakirja. SuomiSanakirja.fi. [viitattu 18.10.2012] Saatavissa: <http://suomisanakirja.fi/onnistua>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2013. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [viitattu 12.3.2013] Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2013. Arvioinnin prosessi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 14.2.2013] Saatavissa:

[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/neuvoa-antavat-fi/arvioinnin-prosessi](http://www.thl.fi/fi_FI/web/neuvoa-antavat-fi/arvioinnin-prosessi)

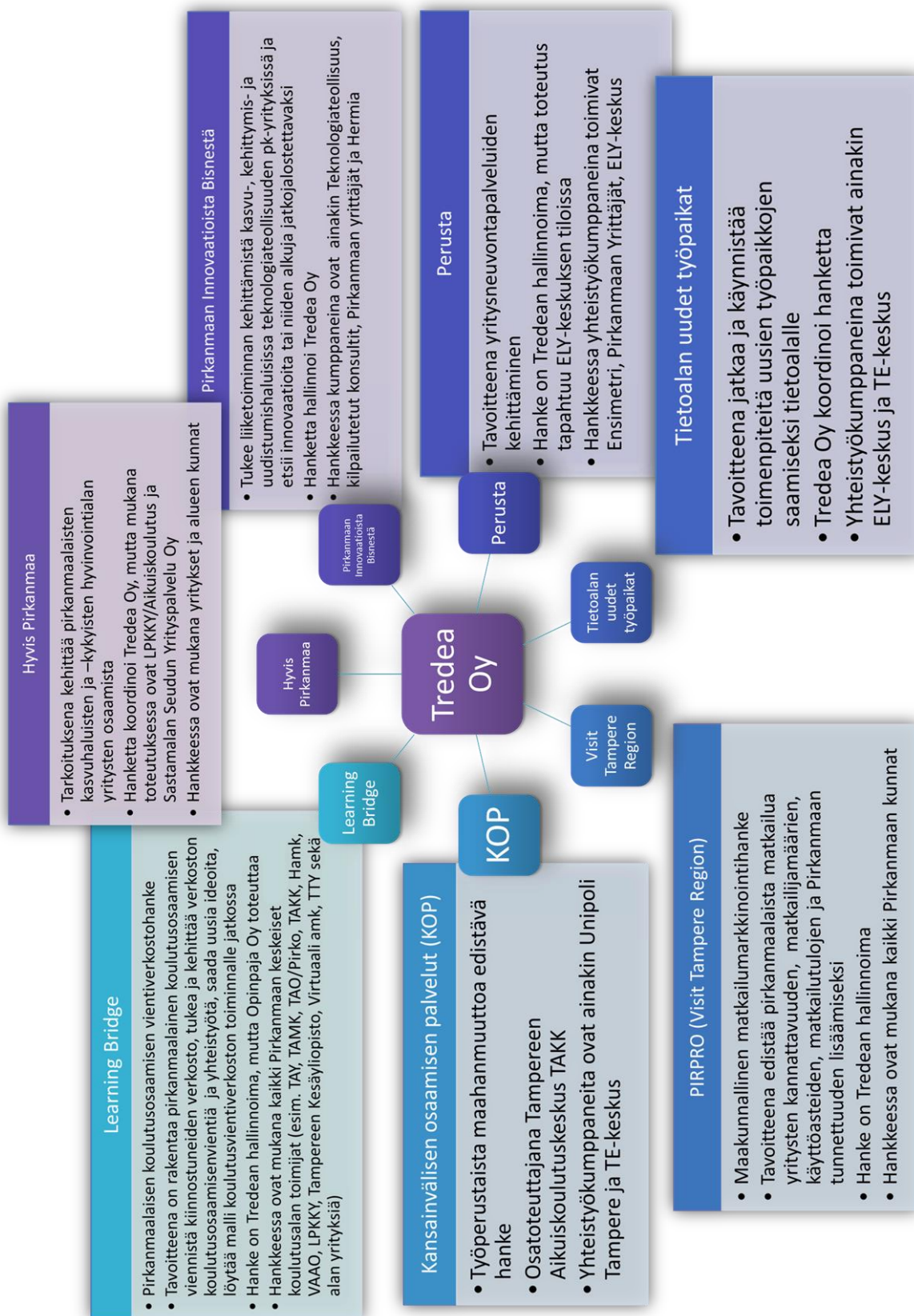
Tredea Oy. 2013. Tredea Oy. [viitattu: 4.1.2013] Saatavissa: <http://www.tredea.fi/>

Muut lähteet:

Tredea Oy:n henkilöstö. 2013. Talouspäällikkö ja projektipäälliköt. Tredea Oy.  
[sähköpostiviestit]

## LIITTEET

### Liite 1. Hankekartta Tredea Oy:n tämänhetkisistä hankkeista.[11.12.2012]



## Liite 2.

### Hankejohtamisen kehittäminen –kyselylomake (Tredea Oy)

#### Esitiedot:

- Mitä tahoa edustat Tredean hankkeissa?
- Kuinka kauan olet toiminut hankkeiden/projektien parissa?
- Missä tehtävissä toimit?
- Oletko toiminut projektipäällikkönä hankkeessa?

#### Mitä on hyvä johtaminen?

- Millaiseksi koet hyvän johtamisen?
- Mitä ominaisuuksia hankkeen johtamisessa vaaditaan?

#### Mistä hanke rakentuu?

- Millainen on mielestäsi onnistunut hanke? Mitä siihen vaaditaan?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiat hankkeen onnistumisen kannalta?
- Miten nämä edellä mainitsemasi asiat saataisiin toteutettua?

#### Millainen on Tredea Oy:n hankejohtamisen nykytila?

- Kerro pääpiirteittäin mitkä ovat projektipäällikön tehtävät tämän hetkisissä hankkeissa?
- Onko jotain tehtäviä mitä projektipäällikön ei tulisi tehdä? Kenelle ne tulisi siirtää, vai ovatko ne turhia?
- Onko jotain tehtäviä mitä projektipäälliköltä puuttuu, joita hänen tulisi tehdä? Mitä? Tekeekö joku muu niitä tehtäviä nyt?

#### Miten eri johtamis- ja päätöksentekotyylit ohjaavat projektiryhmän toimintaa?

- Miten uskot johtamisen vaikuttavan hankkeen onnistumiseen?
- Millainen asema projektipäälliköllä tulee olla hankkeessa, mitä asioita siihen liittyy?
- Millainen on hyvä tyyli johtaa? Miksi?
- Millainen on huono tyyli johtaa? Miksi?
- Millaisia ominaisuuksia hyvällä projektipäälliköllä tulisi olla?

#### Hankkeet ja toiminnan kehittäminen

- Miten sinun mielestäsi Tredea Oy:n hankejohtamista/toimintaa tulisi kehittää, jotta päästäisiin tavoiteltuihin tuloksiin ja voitaisiin ylittää ne?
- Mikä Tredean hankkeista on mielestäsi onnistunut hyvin, miksi? Mikä tähän vaikutti?
- Mikä vastaavasti huonosti, miksi? Mikä tähän vaikutti?
- Miten Tredean hankkeet ovat mielestäsi onnistuneet/epäonnistuneet? Mikä tähän saattoi vaikuttaa? Mitä voitaisiin jatkossa tehdä toisin ja miksi?

Liite 3.

### **Hankejohtamisen kehittäminen –kyselylomake (Rahoittajat, Asiakkaat ja Yhteistyökumppanit)**

#### Esitiedot:

- Mitä tahoa edustat Tredean hankkeissa?
- Kuinka kauan olet toiminut hankkeiden/projektien parissa?
- Missä tehtävissä toimit?
- Oletko toiminut projektipäällikkönä hankkeessa?

#### Mitä on hyvä johtaminen?

- Millaiseksi koet hyvän johtamisen?
- Mitä ominaisuuksia hankkeen johtamisessa vaaditaan?

#### Mistä hanke rakentuu?

- Mitä ominaisuuksia on onnistuneella hankkeella?/Millainen on onnistunut hanke mielestäsi? Mitä siihen vaaditaan?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiat hankkeen onnistumisen kannalta?
- Miten nämä edellä mainitsemasi asiat saataisiin toteutettua?

#### Miten eri johtamis- ja päätöksentekotyylit ohjaavat projektiryhmän toimintaa?

- Miten uskot johtamisen vaikuttavan hankkeen onnistumiseen?
- Millainen asema johtajalla tulee olla hankkeessa, mitä asioita siihen liittyy?
- Millainen on hyvä tyyli johtaa? Miksi?
- Millainen on huono tyyli johtaa? Miksi?
- Millaisia ominaisuuksia hyvällä projektipäälliköllä tulisi olla?

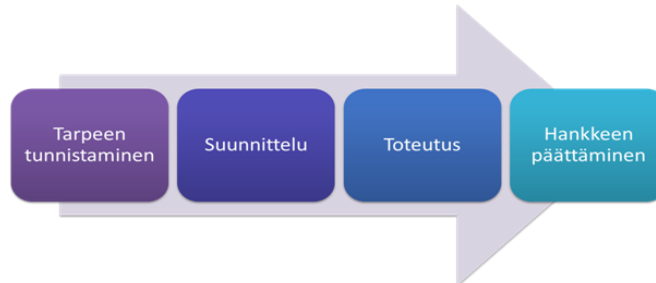
#### Hankkeet ja toiminnan kehittäminen

- Miten sinun mielestäsi Tredea Oy:n hankejohtamista/toimintaa tulisi kehittää, jotta päästäisiin tavoiteltuihin tuloksiin ja voitaisiin ylittää ne?
- Miten Tredean hankkeet ovat mielestäsi onnistuneet/epäonnistuneet? Mikä tähän saattoi vaikuttaa? Mitä voitaisiin jatkossa tehdä toisin ja miksi?
- Millaisia hankkeita Tredean tulisi mielestäsi seuraavaksi tehdä tai millaisia jatkokehittämisen tarpeita hankkeella/hankkeilla on?
- Vapaa palaute hankkeesta. Mainitsethan palautteena olevan hankkeen nimen.
- Palaute Tredean hanketoiminnasta yleisesti.

Liite 4.

## Esimerkki ohjeistuksesta hankejohtamiselle

Hankkeen elinkaaren vaiheet:



Toimintavaiheet:

### **Tarpeen tunnistaminen**

- Hankkeen tulee aina perustua tarpeeseen. Tarve voidaan havaita ilman suurempia selvittelyjä, mutta se voidaan myös tunnistaa selvittämisen ja pohdinnan kautta.
- Tarpeen selvittämisessä voidaan käyttää seuraavia kysymyksiä:
  - o Kenelle hanke tehdään?
  - o Ketä se palvelee?
  - o Millainen on hankkeen kohderyhmä? Ratkaistaan siis se miksi hanke tulisi toteuttaa.

### **Suunnittelu**

- Suunnittelu tapahtuu työryhmässä
- Työryhmä muodostuu hankkeen henkilöstöstä (ainakin siitä lähtien kun se on selvillä) sekä mahdollisista yhteistyökumppaneista tai muista yhteistyötahoista. Mukana olisi hyvä olla joku, joka tuntee kyseessä olevaa alaa.
- Suunnittelun tulee olla perusteellista, sen avulla määritellään hankkeelle tavoitteet, tehdään riskien kartoitusta sekä selvitetään tarvittavat resurssit (ajalliset, rahalliset ja henkilö) ja niiden saatavuus. Suunnitteluvaiheessa on tarkoitus laatia hankesuunnitelma. Hankesuunnitelma ei saa olla liian rajattu, jotta muutosten edessä projektipäällikön on helpompi ohjata hankkeen suuntaa ja tehdä tarvittavia päätöksiä ilman, että joutuu poikkeamaan tehdystä hankesuunnitelmasta.
- Suunnittelussa huomioon otettavat asiat:
  - o realististen tavoitteiden laatiminen (otettava huomioon myös rahoittajan ja yhteistyökumppaneiden tavoitteet)
  - o toimintasuunnitelma niiden toteuttamiselle: resurssit, selkeät työnjaot
  - o riskien kartoitus
  - o varasuunnitelmat, varahenkilöt
  - o tuloksien jalkauttaminen
  - o mahdolliset jatkohankkeet

- Vasta sitten, kun hanke on käyty suunnitelmissa kokonaan läpi, voidaan siirtyä toteutusosioon.

### **Toteutus**

- Toteutuksessa projektipäällikkö kantaa vastuun hankkeesta ja sen toiminnasta.
- Projektipäällikkö valvoo ja kontrolloi suunnitellun toiminnan toteutumista.
- Hankkeen tavoitteet pidetään koko ajan mielessä.
- Hankkeen edistymistä tulee seurata hankkeen aikana.
- Toteutusvaiheessa hankkeelle tehdään väliarviointi, jotta varmistutaan siitä, että hankkeessa on tehty oikeita asioita.

### **Hankkeen päättäminen**

- Ennen päättämistä varmistetaan onko hankkeella saavutettu lopputulos.
- Hankkeen tulokset otetaan käyttöön ja niitä pyritään hyödyntämään mahdollisimman laajasti.
- Hankkeen päätösvaiheessa tehdään vielä loppuarviointi hankkeesta.
- Kaikki dokumentit ja asiakirjat kerätään yhteen ja niistä laaditaan loppuraportti.