



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Projektiteorioita ja projektienhallinnan ohjeistus- ja koulutusprosessi Pirkanmaan koulutuskonserni-kuntayhtymässä

Nina Harmes
Kehittämishanke/TAMK/TAOKK/09TAMA
Opettaja Kaarina Ranne 25.1.2010

Projektiteorioita ja PIRKOn hankekäsikirja prosessi

- Projektienhallinnan teorettisia näkökulmia
- Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän (= PIRKOn) hanketoiminnan ohjeistuksen= käsikirjan laadinta
- Hankekäsikirjan koulutusprosessi kuntayhtymän hanketoiminnassa mukana olevalle henkilöstölle

Aiheen valinta

- Nykypäivänä projektitoiminta on muodostunut yhä merkittävämmäksi organisaatio- ja johtamismuodoksi
- Yleisesti katsotaan, että **tulevaisuuden yritys** organisoituu pitkälti projektien mukaan
- **PIRKO** on vuonna 2007 perustettu, 12 toimipisteessä kahdeksan kunnan alueella toimiva koulutus konserni, joka yhdistää lukuisia vanhoja oppilaitoksia ja niiden toimintakulttuureja Pirkanmaan alueella yhdeksi isoksi katto-organisaatioksi
- Myös **hanketoiminnalla** on ollut moninaiset kasvot ja käytännöt ovat olleet hajanaisia, lomittaisia ja päällekkäisiä
- PIRKO on vanhojen toimintakulttuurien sulatusuuni, jonka tavoitteena on kiteyttää vähän vanhaa, jotakin lainattua ja selkeästi uutta

Projektitoiminnan taustoja

- Projekteja on ollut eri muodoissaan jo **tuhansia vuosia**
- Työmenetelmänä projektinhallintaa on kuitenkin sovellettu vasta 1950-luvulta lähtien
- Tietojärjestelmähankkeissa projektinhallinta otettiin käyttöön 1970-luvulla
- Projektitoimintaa ja projektien hallintaa käsittelevissä teorioissa hanke määritellään
 - **kestoltaan rajalliseksi,**
 - **ainutkertaiseksi,**
 - **ja ennalta määriteltyyn päämäärään tähtääväksi kokonaisuudeksi**

Projektitoiminnan taustoja

- Erilaisia **hanketyyppejä** on **yhtä paljon** kuin on **projektejakin**
- Projektityypeistä yleisimpä ovat kuitenkin yrityksen tai organisaation
 - sisäiset kehitysprojektit,
 - toimitusprojektit,
 - tutkimusprojektit,
 - tuotekehitysprojektit
 - rakennusprojektit
- Tavoitteen toteutumisen kannalta ne voivat kuitenkin olla (Jalava, Virtanen, 2000)
 - muutoshankkeita - muutoksen tarve todellinen ja tiedostettu,
 - kurkistushankkeita - pilottihankket, prosessi tärkeä - ei prosessin tulokset,
 - kulissihankkeita - asian esille nostaminen tärkeä, muutos ei

Projektienhallinta

- **Projektinhallinnalla** tarkoitetaan projektin **tavoitteiden** ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien **johtamistapojen** soveltamista
- Projektien hallinnassa on kyse projektitoiminnan luonteen ymmärtämisestä. Projektihallinto puretaan, kun tavoite on saavutettu
- Projektinhallinta voi olla ammatti, työrooli, ohjeistus tai aktiviteetti, joka sivuaa
 - projektin kokonaisuuden hallintaa,
 - laajuuden hallintaa,
 - aikataulun hallintaa,
 - kustannusten hallintaa,
 - resurssien ja henkilöstön hallintaa,
 - viestintää ja kommunikaation hallintaa,
 - riskienhallintaa,
 - hankintojen hallintaa,

Projektijohtamisen piirteitä

- **Virtuaaliset organisaatiot** ja **verkostomainen toimintatapa** osa projektijohtamista
- Pitkälle viety erikoistuminen
- Markkina-alueet ovat **globalisoituneet**
- Organisaatioiden toiminta on **hajautettu** eri maihin
- Dokumentit ja ohjeet laaditaan useasti vain englannin kielellä
- EU -ohjelmien tarjous- ja raportointikäytännöt ovat kehittyneet ja ne tarjoavat malleja ja kehittämispohjia yhteistyöverkoston sisällä
- Projektijohtamisen haasteena on **laajojen verkostojen** eri osapuolten **osaprojektien välisten rajapintojen** hallitseminen
- Projektit ovat yhä enenevässä määrin strategisen johtamisen keskeisiä välineitä

Projektijohtamisen piirteitä

- Jalava Urpo ja Virtanen Petri kiteyttävät projektijohtamisen kymmenen ydinkohdan “teeseihin”:
 - Kehitä hankkeelle voimakas visio,
 - Pysy selvillä kokonaisuudesta,
 - Työskentele jatkuvasti osallisten kanssa yhteistyössä,
 - Puutu poikkeamatilanteisiin,
 - Älä anna henkilökohtaisten ammatillisten intressien hajoittaa projektin kokonaisuutta,
 - Rekrytoi huolellisesti ja kehitä osaamista,
 - Pidä huolta ryhmän ilmapiiristä,
 - Tieto on tärkeä tekijä projektin yhteistyön koordinoinnissa ja menestyksen varmistamisessa,
 - Huolehdi hankkeen jatkuvasta arvioinnista,
 - Ota johtajan rooli

Projektin suunnittelun merkitys

- Projektin hallinnan lähtökohtana on hyvä ja vankalla pohjalla oleva suunnittelutyö
- Projektin suunnittelun suorittamistapa määräytyy usein sen mukaan, millaiset **valtuudet** eri osapuolilla on
- Toimintatavat on sovittavissa projektikohtaisesti
- **Vaatimukset aikatauluineen ja tavoitteineen** sekä **resurssointi** ovat hankesuunnittelun tärkeimmät vaikuttimet
- Luovan työn hallinta vie odotettua enemmän aikaa, muutokset kasautuvat projektin mittaan
- Prosessia tukemaan voi laatia avoimen kohteiden luettelon (**tasklist**) seuraavan välietapin saavuttamiseksi
- **SWOT- ja riskianalyysin** tekeminen
- **Viestinnän laatu**, ei sen määrä, projektin eri vaiheissa

Koulutuksen ja sitouttamisen merkitys

- Uuden toimintatavan käyttöönotossa on kysymys **koulutuksesta**
 - jolla annetaan tiedot ja taidot projektin ohjauksesta,
 - selvitetään taustat ja perusteet toiminnalle, huolehditaan tarvittavasta motivoinnista
 - vähennetään muutosvastarintaa, **sitoutetaan**
- Koulutustilaisuuden tai mieluummin usean tilaisuuden myötä julkistetaan uusi projektitoiminnan ohjeisto. Tehokkaan johtamisjärjestelmän taustalla on **jatkuvan parantamisen sykli**,
 - Ei näyttöä tai vain puheen tasolla
 - Toimintatapa on suunniteltu P (plan)
 - Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöönotettu D (do)
 - Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arvioitu C (check)
 - Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arvioitu perustuen vertailutietoon, jonka pohjalta toimintaa on parannettu A (act)
 - Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arvioitu perustuen vertailutietoon, jonka pohjalta toimintaa on parannettu koko organisaation tasolla

Yhteisöllinen oppiminen ja oppiva organisaatio

- Mitä **yksinkertaisemmasta** näkökulmasta tekemistä tarkastellaan, sitä **tehokkaammin** ja keskittyneemmin niistä pystyy suoriutumaan
- **Uteliaisuus** ja **avoimuus** tekevät mahdolliseksi kasvamisen, jolloin tulee välttää houkutusta luisua kapeisiin, turvallisiin ajatusmalleihin
- **Prosessinomaisessa** kehittämisessä henkilökunta otetaan keskeisesti mukaan tavoitteiden ja toimintamallien kehittämiseen
- Organisaatiossa rohkaistaan ja sallitaan yhteistoiminnallinen tavoitteiden muodostus ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä
 - kehitetään kykyä **vaikuttaa tulevaisuuteen** ja **ennakoida**
 - ei keskitytä vain oppimisen säilymiseen tai sopeutuvaan oppimiseen
 - oppiminen ei rajoitu siihen, että reagoidaan ulkoisiin muutoksiin

Yhteisöllinen oppiminen ja oppiva organisaatio

- Oppivalla organisaatio on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä **muuttaa** omaa käyttäytymistään ja **välitöntä ympäristöään** uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan
- Seurannan tulee olla jämäkkää ja ennalta sovitut seuranta-toimenpiteet tulee toteuttaa
- Ellei tekeminen ole tarkoituksenmukaista, ohjeistusta pitää muuttaa
- Isossa organisaatiossa **projektien hallinnan ohjeistuksen** tulee olla osa **jatkuvaa kehittämistyötä** prosessinomaisesti päivittyvän laatu-järjestelmän isossa kokonaisuudessa
- Projektien johtamisjärjestelmän kehittäminen voi suuressa **moniprojektiorganisaatiossa** viedä **usean vuoden** ennen sisäisen hanketoiminnan rutinoitumista
- Isot kulttuuriset muutokset kestävät keskimäärin viisi vuotta

Hanketoiminnan ohjeistus ja ohjeistuksen kouluttamisen prosessi PIRKOssa

- Projektitoiminnan kehittäminen on laajimmillaan projekti
- PIRKOn hanketominta kattaa noin 10% koko PIRKOn liikevaihdosta
- PIRKOn osalta tuloksena tästä oli **hankehallinnon käskirja ja koulutussuunnitelman toteuttaminen**
- Käsikirja oli PIRKOn johtoryhmän hyväksymä edelleen kehitettäväksi keväällä 2009
- Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän hanketoiminnan visiona on, että PIRKO voi selkeän hankehallintonsa pohjalta tukea kuntayhtymän perustehtävän toteuttamista sekä toteuttaa julkisen hankerahoituksen avulla kuntayhtymän strategisia tavoitteita
- Tavoitteena on, että **hankehallinto on pysyvää, organisaation omistamaa ja hyväksymää sekä henkilöstön ylläpitämää**

Hanketoiminnan ohjeistuksen laatimisen prosessi

- Hanke- ja kehittämistyö koetaan opetustyön rinnalla, **byrokraattiseksi hallinnoida** rahoittajakohtaisten ja muuttuvien ohjeiden sekä PIRKOn omien kehittyvien hallinnointikäytäntöjen ristipaineessa
- Hanketoiminta, projektin elinkaaren kaikissa vaiheissa, sivuaa **lähes kaikkia kuntayhtymän hallinnon osa-alueita**; budjetoinnista ja hyväksyttämiskäytännöistä, arkistointiin sekä tulosten juurruttamiseen, myös tätä remonttia tehtiin
- PIRKO **projektienhallinnan kehittäminen** on suunniteltu 1.4. 2009 - 30.9. 2010 tapahtuvaksi **oppivaksi prosessiksi**
- Työ aloitettiin marraskuussa 2007 seikkaperäisellä haastattelukierroksella noin viidenkymmenen hanketoimijan parissa ja päätettiin (v1.0) 88 sivuisena ohjeistuksena, josta oppiva prosessi alkoi

Hanketoiminnan ohjeistuksen kouluttamisen prosessi

- Prosessin aikana käsikirjaa **arvioidaan, kehitetään ja täydennetään** tulosalueiden sekä hallinnon tarpeita vastaavaksi yhteistyössä projektien parissa toimivien henkilöiden kanssa
- Kouluttamisen prosessi jaettiin kahdeksaan samansisältöiseen tilaisuuteen, jotka toteutettiin eri puolilla Pirkanmaata
- Ilmoittautumiseen oli kytketty mukaan ennakkotehtävä, jolloin koulutusprosessi pystyttiin kytkemään jo ennalta asetettuihin haasteisiin ja kehitysehdotuksiin
- PIRKOn sisäisen hanketoiminnan koulutusta myös arvioitiin siten, että koulutus koettiin 31 kyselyyn vastanneen toimesta 87% tarpeelliseksi tai erittäin tarpeelliseksi
- **Syntykö uutta ja uusiutuvaa hanketoiminnan käyttökulttuuria?** Pysyvien tulosten kriittinen rajapinta määritellään mittareina vuoropuhelun minuutit ja jalkatyön kilometrit

Kysymyksiä ja keskustelua?

**Lämmin kiitos opponentille ja ohjaajalle
sekä kaikille kuulijoille!**