

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), projektijohtaminen

2022

Tanja Ahlqvist

# PROJEKTIMALLI TYÖKALUNA SEURANNASSA

Tanja Ahlqvist

## PROJEKTIMALLI TYÖKALUNA SEURANNASSA

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kuntayhtymä. Projektit näkyvät organisaation toiminnassa siten, että kuntayhtymän strategian mukaisia tavoitteita toteutetaan asiakkaiden hyvinvoinnin lisäämiseksi projektien muodossa ja toimintaa kehitetään projekteina. Projektit vaihtelevat projektityypin ja koon mukaan. Projektitoiminnan lisääntymisen myötä organisaatiossa projektijohtamisen toimintatapojen yhtenäistämiseksi ja projektien seurannan kehittämiseksi on tunnistettu tarve organisaation kehittämisspalveluiden yksikössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten organisaation projektijohtamisen toimintatapoja voidaan yhtenäistää ja jäsentää siten, että projektin seuranta ja projektin tilasta kertova raportointi olisi järjestelmällistä ja selkeää. Tavoitteena on kuvata projektinhallintaprosessi selkeyttämään projektin vaiheita ja määritellä projektin elinkaarenaikaiset tyypilliset seurannan tarkistuspisteet ja kehittää projektiseurannan työkalu.

Opinnäytetyön teoriaosassa kuvataan projektijohtamisen taustaa lähtien projektityypeistä, projektin elinkaaresta ja toimintaympäristöstä sekä sitä, miten projektin seuranta linkittyy eri projektinjohtamisen vaiheisiin. Lisäksi tuodaan esille muutama skaalautuva projektimalli, jotka projektityypistä ja projektinhallinnan menetelmistä riippumatta ovat sovellettavissa kaikkiin projekteihin. Lisäksi nostetaan esille projektin suorituskyvyn mittaamisen menetelmiä sekä projektin menestystekijöitä huomioivia integroituja projektimalleja.

Opinnäytetyön empiirisen osan aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoidulla kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksella selvitettiin organisaatiossa toteutettujen projektien luonnetta projektityypeittäin, projektijohtamisen osaamisen tasoa, projektin seurannan raportointikäytäntöjä sekä projektitiimin työskentelytapoja. Kyselytutkimuksen avoimien kysymysten avulla saatiin projektijohtamisen parantamishdotuksia ja vastaajilla oli mahdollisuus antaa vapaata palautetta.

Teorian ja tutkimuskyselyn pohjalta ehdotetaan helppoa ja selkeää porttityyppistä projektimallia, johon sovelletaan ISO 21500 standardin toimintaohjeita ja porttityyppisen projektimallin piirteitä. Ehdotettava projektimalli sisältää luettelomaisesti projektin jokaisen vaiheen olennaiset työt sekä projektin tarkistuspisteet projektin seurannan kartaksi. Projektin edistymisraportin dokumenttipohja on laadittu seurannan työkaluksi. Seurannan prosessi kestää koko projektin elinkaaren ajan, joten myös projektimalli toimii seurannan työkaluna ja siksi seurannan kehittämisen yhteydessä käsitellään myös projektinjohtamisen kokonaisuutta.

### ASIASANAT:

projektijohtaminen, projektin seuranta, ISO 21500, projektimalli, hybridimalli

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Project Management

2022 | 65, 18 pages in appendices

Tanja Ahlqvist

## PROJECT MODEL AS A TOOL FOR MONITORING

The present Master's thesis was commissioned by the Federation of Municipalities of the Southwest Finland Special Care District. The projects are reflected in the organization in a way that the strategic goals are implemented in order to increase the well-being of customers in the form of projects, and the functions are developed as projects. Projects vary by project type and size. With the increase in project activities in the organization, the need to harmonize project management practices and develop project monitoring has been identified in the organization's development services.

The purpose of the study is to explore how the organization's project management practices can be standardized and how structured project monitoring and project status reporting can be systemized and streamlined. The goal is to describe the project management process to clarify project phases and define typical monitoring checkpoints during the project lifecycle and to develop a project monitoring tool.

The theoretical part of the thesis describes the background of project management from the perspectives of project types, the project life cycle and organization environment, and how project monitoring is linked to different stages of project management. In addition, it discusses a few scalable project models that are applicable to all projects regardless of the project type and project management methods. Furthermore, methods for measuring project performance and integrated project models that take into account project success factors are highlighted.

The data collection of the empiric part of the thesis was carried out using a qualitative semi-structured survey. The survey focused on the nature of projects implemented in the organization by project type, the level of project management expertise, project monitoring reporting practices and the working methods of the project team. The open-ended questions in the survey provided suggestions for improving project management and the respondents were also given the opportunity to provide free feedback.

Based on the theory and survey results, an easy and clear gate-type project model, which applies the operational guidelines of the ISO 21500 standard and the features of the gate-type project model, is proposed. The proposed project model includes a list of the essential tasks for each phase of the project as well as the project checkpoints as a map for project monitoring. The document template for the project progress report has been prepared as a monitoring tool. The monitoring process lasts throughout the project life cycle, hence the project model also serves as a monitoring tool and, therefore, project management as a whole is discussed in connection with the development of monitoring as well.

KEYWORDS:

Project management, project monitoring, ISO 21500, project model, hybrid model

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Taustaa	8
1.2 Tavoite	8
1.3 Menetelmät	9
<b>2 PROJEKTITOIMINNAN JOHTAMINEN</b>	<b>11</b>
2.1 Projektityypit	11
2.2 Projektin elinkaari	12
2.3 Suorituskyvyn mittaaminen ja menestystekijät	15
2.4 Projektiympäristö ja projektin kannattavuusselvitys	20
2.4.1 Ohjelmat ja projektisalkut	22
2.4.2 Projektisalkun tasapaino	23
2.5 Organisaation sisäinen yhteistyö	24
2.5.1 Projektin etenemisen seuranta	26
2.5.2 Projektin muutoshallinta	28
2.6 Projektityön oppimisen käytäntöjä	28
2.6.1 Ketterät yhteisen oppimisen foorumit	29
2.6.2 Skaalautuva prosessi ja itseohjautuvat tiimit	30
2.7 Projektikulttuuri	30
<b>3 ERI MENETELMIÄ PROJEKTIEN HALLINTAAN JA SEURANTAAN</b>	<b>32</b>
3.1 Perinteiset projektinhallintamenetelmät	32
3.1.1 ISO 21500 -standardi	32
3.1.2 ABC- ja Leijona-projektijohtamismalli ®	34
3.2 Ketterä projektinhallinta Scrum-menetelmällä	36
3.3 Esimerkkejä hybridimallista	38
3.4 Projektinhallinnan projektimallien käyttöönottoon vaikuttavat tekijät	40
<b>4 TOIMEKSIANTAJAORGANISAATION PROJEKTITOIMINNAN KEHITTÄMINEN</b>	<b>41</b>
4.1 Lähtökohdat ja kehittämistyön tausta	41
4.2 Projektitoiminnan kehittäminen osana toiminnanohjausjärjestelmää	42
4.3 Projektitoiminnan kehittämistarpeita kartoittava kysely	48
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	53

## **5 EHDOTETUT TOIMENPITEET PROJEKTIEEN SEURANNAN PARANTAMISEKSI 55**

5.1 Projektimallin rakenne perinteisistä menetelmistä ja joustavuus ketteristä menetelmistä	55
5.2 Selkeä päätösportteihin perustuva projektimalli	56
5.3 Projektin edistymisraportti	59
5.4 Yksittäisistä projekteista muodostuva kokonaisuus	60

## **6 YHTEENVETO JA POHDINTA 61**

## **LÄHTEET 63**

## **LIITTEET**

- Liite 1. Tutkimuskysely – Projektitoiminnan kehittäminen.  
Liite 2. Projektin edistymisraportti.

## **KUVAT**

Kuva 1. Projektin vaiheiden eli prosessiryhmien väliset vuorovaikutukset (SFS-ISO 21500 2012, 28).	12
Kuva 2. Laajennettu projektijohtamisen viitekehys (Kerzner 2014, 229).	13
Kuva 3. PMBOK:n prosessiryhmien keskinäinen vuorovaikutus kahdella tavalla kuvattuna. (PMBOK® Guide, 5th Edition).	14
Kuva 4. Perinteisen ja kompleksisen projektin projektikolmiot (Kerzner 2013, 9).	17
Kuva 5. Suorituskyvyn mittaamisessa laadulliset avaintekijät perinteisen projektikolmion tekijöitä tärkeämmässä roolissa (Toor 2010, 234).	19
Kuva 6. Tilastollinen prosessinohjaus IT-sektorin prosessissa (NG 2018, 27).	20
Kuva 7. Projektinhallinnan käsitteitä ja niiden välisiä suhteita (SFS-ISO 21500 2012, 12).	21
Kuva 8. Projektit, ohjelmat ja projektisalkut (SFS-ISO 2012, 16).	22
Kuva 9. Integroitu ohjelmajohtamisen malli (Waddell ym. 2014, 45).	23
Kuva 10. Projektipäällikön seurannan tehtäviä.	25
Kuva 11. Projektin seurannan prosessi (Roessler 2013, 117).	26
Kuva 12. Muutosten hallinnan prosessi (Roessler 2013, 126).	28
Kuva 13. Tiedon luonnin SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995).	29
Kuva 14. Projektikulttuurin osa-alueet (Haukka ym. 2015, 20).	31
Kuva 15. ABC Projektiluokituksen vaiheet (ABC Projektiluokitus).	34
Kuva 16. Neliporttinen Gate-malli (Leijona-projektijohtamismalli).	35
Kuva 17. Ohjelmistokehityksen Scrum-prosessit (Sakulviriyakitkul, 2020).	37
Kuva 18. Esimerkki Scrum-edistymiskäyrästä (Amir, 2015).	38
Kuva 19. ISO 21500 -standardin ja Scrum-viitekehityksen prosessien hybridimalli sekä projektin seurannan ja menestyksen integraatiomalli (Binder, 2014; Mahaney, 2010).	39
Kuva 20. Prosessiryhmä: Projektin asettaminen.	43
Kuva 21. Prosessiryhmä: Projektin suunnitteleminen.	44

Kuva 22. Prosessiryhmä: Projektin toteuttaminen.	45
Kuva 23. Prosessiryhmä: Projektin ohjaaminen.	46
Kuva 24. Prosessiryhmä: Projektin lopettaminen.	47
Kuva 25. Projektin tilasta raportoiminen.	52
Kuva 26. Projektimalliehdotus.	58

## TAULUKOT

Taulukko 1. Tietojärjestelmäprojektien tuloksellisuuden arviointia sidosryhmien näkökulmasta (McLeod 2012, 78).	16
Taulukko 2. Primääriset ja sekundääriset menestystekijät (Kerzner 2013, 72).	18
Taulukko 3. Tärkeät lyhenteet ja kaavat tuloksen arvo menetelmässä (Mortaji 2018, 795).	19
Taulukko 4. Projektin, ohjelman ja salkkujohtamisen erot (Davis ym. 2014, 6).	24
Taulukko 5. Projektinhallinnan prosessit sekä osa-alueiden ja prosessiryhmien väliset yhteydet (SFS-ISO 21500 2012, 26).	33
Taulukko 6. Projektin menestystekijät huomioiva integroitu malli (Takagi 2021).	40

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

APM	Ketterä projektijohtaminen (Agile Project Management)
CBA	Kustannus-hyöty analyysi (Cost-Benefit Analysis)
EVM	Tuloksen arvo -menetelmä (Earned Value Management)
ESR	Euroopan sosiaalirahasto
IMS	Integrated Management System (Arter Oy)
IT	Informaatioteknologia
ISO	International Organization for Standardization
KPIs	Suorituskyvyn mittaamisen avaintekijät (Key Performance Indicators)
MTC	Milestone Trend Chart
PBO	Projektiorganisaatio (Project-Based Organisation)
PMI	Project Management Institute
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMLC	Project Management Life Cycle
PMO	Projektitoimisto (Project Management Office)
SFS	Suomen Standardisoimisliitto
SPC	Statistical process control
TPM	Perinteinen projektijohtaminen (Traditional Project Management)
WBS	Työn ositus (Work Breakdown Structure)

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Sosiaali- ja terveysalalla projekteja on pyritty suuntaamaan 2000-luvulla valtakunnallisista strategioista lähtien. Ominaista on laaja-alaiset ja pitkäkestoiset projektit, jotka toteutetaan päivittäisten työtehtävien ohella. Projektijohtamiselle tämä tuo haasteita yhteensovittaa projektin tehtävät osaksi päivittäistä työtä ja samalla sitouttaa projektihenkilöstö sekä samalla johtaa tehokkaasti ja tuloksekkaasti projektia. (Paasivaara ym. 2013, 5, 13.)

Nykyiset projektinjohtamisen menetelmät ovat alkaneet kehittyä 1950-luvulta alkaen. Perinteiset menetelmät perustuvat vesiputousmallin elementteihin, joissa projektinhallinnan prosessit etenevät vaihe vaiheelta ennalta laaditun suunnitelman mukaan. Perinteisten projektijohtamisen menetelmien rinnalle ovat syntyneet ketterät projektinhallinnan menetelmät. Usein odotetaan perinteisten ja ketterien projektinjohtamisen menetelmien yhdistämisen tarjoavan parhaan lopputuloksen projektinjohtamiseen projektista riippuen. Projektin suorituskyvyn mittauksen kriteerit vaihtelevat projektikohtaisesti.

Projektitoimistot eli PMO:t ovat jo yleisiä varsinkin projektiorientoituneissa organisaatioissa. Ne ovat kuitenkin järjestäytyneet kovin erilaisin tavoin ja niiden tarpeet ovat erilaisia. Projektitoimiston rooli voidaan kuvata kykyinä nähdä projektikentän muutoksen tarpeet, toimia viestin välittäjänä ja johtaa muutosta. Muutostarpeet voivat liittyä organisaation nykytilasta riippuen esimerkiksi projektinhallinnan käytäntöjen ja osaamisen kehittämiseen.

Strategian toteutumisen kannalta on tärkeää pystyä tunnistamaan ja käynnistämään parhaiten strategian tavoitteita tukevat projektit. Tämä valittujen projektien sisältämä kokonaisuus muodostaa projektisalkun. Projektisalkun hallinnalla tarkoitetaan keinoja, joiden avulla projektisalkun sisältö valitaan, mitkä kehitystehtävät toteutetaan projekteina ja mitkä linjaorganisaation työnä. Lisäksi projektisalkkuun tasapainotetaan organisaatiolle sopivin väliajoin, esimerkiksi strategiasyklin yhteydessä, jotta saavutetaan projektisalkkuun sellainen kokonaisuus, joka on tasapainossa eri tavoitteiden kanssa. Valinnan ja tasapainotuksen arviointimenetelmäksi on tärkeää valita työkalu, joka on yhdessä sovittu projektitiedon koontitapa. Esimerkiksi kysymyslistat arviointikeinona on yhdenmukainen ja kevyt tapa arvioida ja vertailla projekteja. Projektien arviointi edistää tietoisuutta yksittäisistä projekteista sekä niiden muodostamasta kokonaisuudesta. (Martinsuo ym. 2003, 82-83, 89, 95, 97, 100.)

## 1.2 Tavoite

Organisaation eri toimialueilla toteutetaan projekteja, jotka vaihtelevat projektityypin ja koon mukaan. Osa projekteista palvelee ydintoimintaa ja osa tukitoimintoja. Projektien arvioinnin kannalta on olennaista olla tieto kootusti, missä projekteissa organisaatio on mukana yhtenä toimijana ja mitä omia ulkoisia ja sisäisiä projekteja on ollut tai on menossa. Organisaatiossa projektit ovat hajallaan, eikä kaikista projekteista kulje tieto kehittämispalveluiden kautta systemaattisesti. Kehittämispalveluissa on tunnistettu tarve



kehittää keinot, joilla saataisiin systemaattisesti kootusti tiedot projekteista ja kunkin projektin etenemisestä, koska projekteista ja niiden tilasta ei ole toimintatapaa, jolla tiedot saataisiin. Organisaatiossa ei ole aiemmin kuvattu projektinhallinnan prosesseja eikä käytössä ole mitään projektinhallinnan järjestelmiä eikä tietäväsi muitakaan malleja. Projekteja on hallittu omilla toimialueilla tavallaan. Organisaatiossa projektit vaihtelevat projektityypin ja koon mukaan. Projektitoiminnan lisääntymisen myötä organisaatiossa projektijohtamisen toimintamenetelmien yhtenäistämiseksi ja projektien seurannan kehittämiseksi on tunnustettu tarve.

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaorganisaatiota kehittämään projektinhallintaan yhtenäiset käytännöt. Pyrkimyksenä on selvittää, millaisena organisaation projektitoiminnassa mukana olevat henkilöt kokevat projektien hallinnan nykytilan ja millaisiin asioihin kehittämistarpeita kohdistuu. Työssä selvitetään, voidaanko projektijohtamisen toimintatapoja yhtenäistää siten, että olisi projektista riippumatta tietyt yhteiset toimintatavat ja projektin seuranta toteuttaa niin, että kehittämisspalveluilla on saatavilla säännöllisesti tieto projektin etenemisestä. Tavoitteena on kuvata projektinhallintaprosessi, helppo ja selkeä projektimalli, selkeyttämään projektin vaiheita ja niissä tehtävää seuranta ja kehittää seurannan menetelmiä ja siten myös optimoida projektin suorituskyky.

Opinnäytetyön tavoitteet voidaan esittää seuraavien kysymysten muodossa:

1. Miten projektinhallinnan eri standardeihin ja viitekehyksiin perustuvat projektinhallinnan menetelmäohjeet soveltuvat organisaatiossa eri projekteille?
2. Miten organisaation projektinhallintaa voitaisiin yhtenäistää?
3. Miten kehittämisspalvelut voivat saada tietoa yksittäisen projektin tilasta?
4. Miten kehittämisspalvelut voivat saada tietoa kootusti eri projekteista?

### 1.3 Menetelmät

Työn alkuvaiheen ongelmanmäärittelyssä ja laajuuden rajaamiseen liittyen käytiin keskustelua kehittämisspalvelut yksikön silloisen projektipäällikön kanssa vuoden 2017 alussa, jolloin tehtiin opinnäytetyön tutkimuslupahakemus. Opinnäytetyön toteutuksen aktiivisen tekemisen käynnistyttyä työn rajaamista käytiin uudelleen läpi ja aiheen rajaukseen tehtiin tarkennuksia kick-off palaverissa lokakuussa 2018 kehittämisspalveluiden projektipäällikön ja toimialuejohtajan kanssa.

Opinnäytetyön empiirisen osaan liittyvän taustakartoituksen aineiston keruu toteutettiin kyselytutkimuksen keinoin. Kyselytutkimus osoitettiin kaikille projekteissa oletettavasti mukana oleville ja yksiköiden esimiehille. Kyselytutkimuksella selvitettiin organisaatiossa toteutettujen projektien luonnetta projektityypeittäin, projektijohtamisen osaamisen tasoa, projektin seurannan raportointikäytäntöjä sekä projektitiimin työskentelytapoja. Kyselytutkimuksen avoimien kysymysten avulla saatiin projektijohtamisen parantamisehdotuksia ja vastaajilla oli mahdollisuus antaa vapaata palautetta.

Teoreettisessa viitekehysessä tuodaan esille kirjallisuuskatsauksen pohjalta opinnäytetyön tavoitteita tukevaa projektijohtamisen teoriaa. Aluksi kuvataan projektitoiminnan

johtamista siltä osin, mikä lisää projektinhallinnan tietoa projektitoiminnan yhtenäistämisen ja projektin seurannan tavoitteiden näkökulmasta. Projektinhallinnan käsitteitä, esimerkiksi projektityyppi, projektin elinkaari, toimintaympäristö ja projektiympäristö, käydään olennaisin osin läpi. Projektinhallinnan menetelmistä nostetaan esille perinteiset ja ketterät menetelmät. Tietoperustaosiossa perinteisistä projektinhallinnan menetelmistä käydään läpi ISO 21500 -standardin elementtejä ja ketteristä menetelmistä kuvataan ketterää projektinhallintaa Scrum -viitekehyksen mukaisella menetelmällä. Aikaisemmissa tutkimuksissa todettuja hyviä käytäntöjä perinteisiä ja ketteriä menetelmiä hyödyntävistä hybridimalleista tuodaan esille. Hybridimalleihin on liitetty projektin menestystekijöitä mittaavia elementtejä.

## 2 PROJEKTITOIMINNAN JOHTAMINEN

Kaikki virtaa, mikään ei pysy paikallaan, sanoi antiikin kreikkalainen filosofi Herakleitos viitaten jatkuvaan muutokseen. Hänen mukaansa kukaan ei voi astua kahdesti samaan virtaan, sillä virta eikä astuja ole enää sama. Ajatusmalli kuvastaa hyvin myös nykypäivän projekteja. Projektiin usein tulee muutoksia projektin elinkaaren aikana. Projektin seurannan myötä mahdolliset esille nousevat poikkeamat aiheuttavat tarpeen tehdä korjaukset myös projektisuunnitelmaan.

Pelin (2020, 18) määrittelee projektin työksi, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi. Artto ym. (2006, 24-25) korostaa projektilla olevan erilaisia merkityksiä, mutta yksinkertaistettuna projektilla tarkoitetaan monelle osapuolelle yhteistä tehtävää, joka ei jatku ikuisesti. Etenkin julkishallinnossa käytetään projektin lähi-käsitteenä termejä ohjelma ja hanke. Ohjelma on yleensä useamman projektin muodostama kokonaisuus. Ohjelman projektit palvelevat yhteistä ylätasoa päämäärää, mutta kuitenkin jokaisella projektilla on omat tavoitteet, aikataulut ja sisältönsä. Hanke sanaa pidetään projektin synonyyminä, toisinaan hankkeella viitataan tietynkokoiseen tai -tyyppiseen projektiin. (Artto ym. 2006, 29-30.)

Yhteistä projekteilla on se, että jokaisella projektilla on alku ja loppu. Projekti on rajattu ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan. Kaikki projektit ovat ainutlaatuisia ja niillä on erilaiset tuotokset, sidosryhmät, resurssit ja rajoitteet. Projektitoiminnan avulla organisaation on mahdollista edetä nykytilasta kohti strategista tavoitetilaa. Tämä vaatii organisaatiolta riittävää osaamista ja käytäntöjä projektitoiminnan suuntaamiseen. (ISO, 2012, 12)

Projektijohtamisella tarkoitetaan yhteisön toiminnan organisoimista siten, että projektin työ tehdään suunnitellun sisältöisenä laadun, aikataulun ja budjetin mukaisesti pääosin projektiryhmissä ja linjahenkilöstön määrä on pieni. (Pelin 2020, 11.)

### 2.1 Projektityypit

Projektit voidaan luokitella ulkoisiin toimitusprojekteihin ja sisäisiin kehittämisprojekteihin. Projektityyppejä ovat esimerkiksi:

- tuotannon ja palveluiden kehittämisprojektit
- tutkimusprojektit
- tietojärjestelmäprojektit
- investointiprojektit
- toiminnan kehittämisprojektit

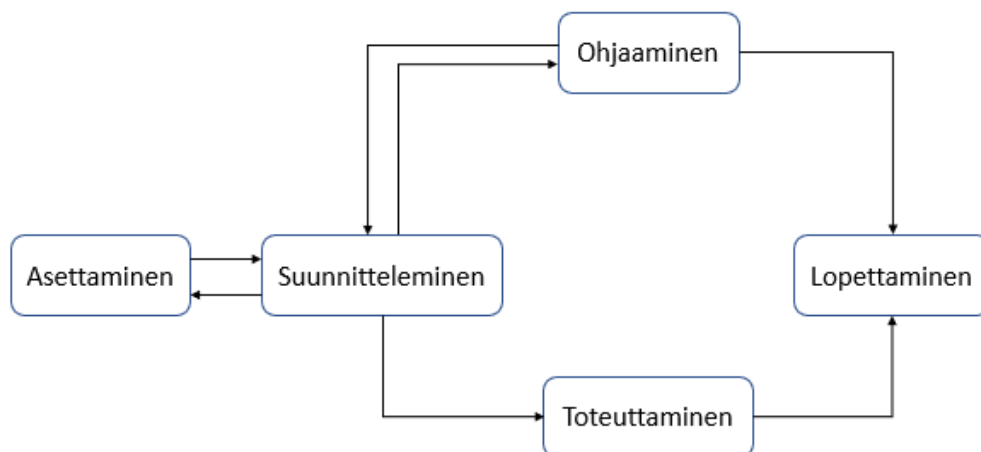
Projektit voidaan jaotella karkeasti kahdenlaisiin projektityyppeihin. Ensimmäiseen luokitteluun kuuluvat projektit, joiden tavoitteena on tietyn tuotteen tai ratkaisun aikaansaaminen ja toiminnassa olevien riskien vähentäminen. Tästä esimerkkinä tietojärjestelmäprojektit. Toiseen luokitteluun kuuluvat projektit, joiden avulla tavoitellaan organisaation kehittämistä ja luodaan toimintamalleja. Tällöin puhutaan tutkimus- ja kehittämisprojekteista, joille tyypillistä on niiden hyötyjen, tuloksien ja kokonaiskustannusten

vaikea ennakoitavuus. Projekteille tyypillisestä tavoitteellisuudesta ja suunnitelmallisuudesta ei kuitenkaan kannata tinkiä. (Artto ym. 2006, 23-24.)

Projektityyppi vaikuttaa projektin ohjattavuuteen. Siinä missä investointiprojekti on ohjattavuudeltaan selväpiirteinen ja arviot tarkkoja on tutkimusprojektissa tyypillistä ennalta-arvaamattomat ongelmat työskenneltäessä uusien asioiden äärellä. Usein investointiprojekteihin liittyy useita osaprojekteja ja urakoitsijoita. Tuotekehitysprojektin ja palvelun kehittämissuorituksen erityispiirteitä on suuri riski, aikataulun arvioimisen vaikeus ja luova työtapo, minkä vuoksi tavoite täsmenyy ja mahdollisesti muuttuu projektin aikana. Tällöin ohjattavuutta voidaan parantaa vaiheistamalla kehitystyötä ja pitämällä kunkin vaiheen jälkeen katselmus, jossa päätetään jatkotoimenpiteistä. (Pelin 2020, 20-21.)

## 2.2 Projektin elinkaari

Perinteisen projektijohtamisen mukainen standardi ISO 21500 jakaa projektin vaiheet projektin hallinnan ja ohjauksen tarpeen mukaan siten, että vaiheet ovat loogisessa järjestyksessä sisältäen alku- ja loppukohdan. Vaihe sisältää määritellyt tehtävät ja tuotosten aikaansaamiseen tarvittavat resurssit. Projekti etenee sitä mukaa kuin tehtäviä suoritetaan. Seuraamalla etenemistä projekti pysyy hallinnassa koko projektin ajan. Projektin vaiheiden välissä on päätöksentekopisteitä, jotka vaihtelevat organisaatiosta ja toimintaympäristöstä riippuen. Päätöksentekopisteet auttavat projektin hallinnoimista. Projektinhallintaprosessien soveltaminen kaikissa projektin vaiheissa mahdollistavat projektin elinkaaren aikaisen projektin hallinnan. (SFS-ISO 21500 2012, 22.)

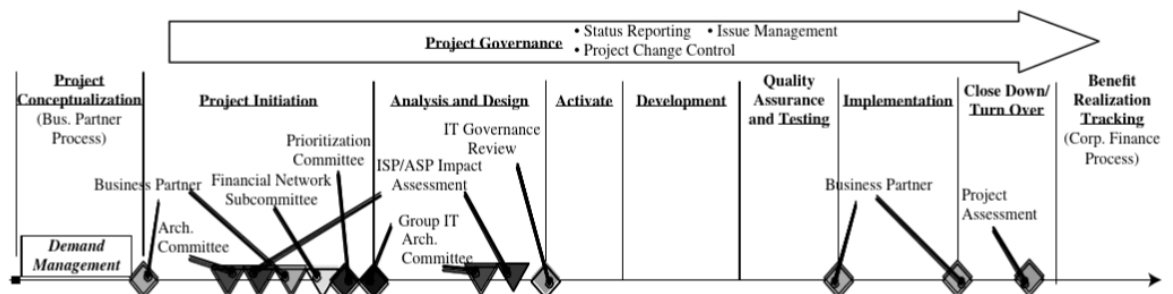


Kuva 1. Projektin vaiheiden eli prosessiryhmien väliset vuorovaikutukset (SFS-ISO 21500 2012, 28).

Projektinhallinnan prosessit alkavat asettamisprosessista ja päättyvät lopettamisprosessiin. Seurannan prosessit osana ohjaamisprosessia ovat vuorovaikutuksessa kaikkien muiden prosessiryhmien kanssa. Prosessiryhmät ovat harvoin erillisiä tai kertaluonteisia. (SFS-ISO 21500 2012, 28.)

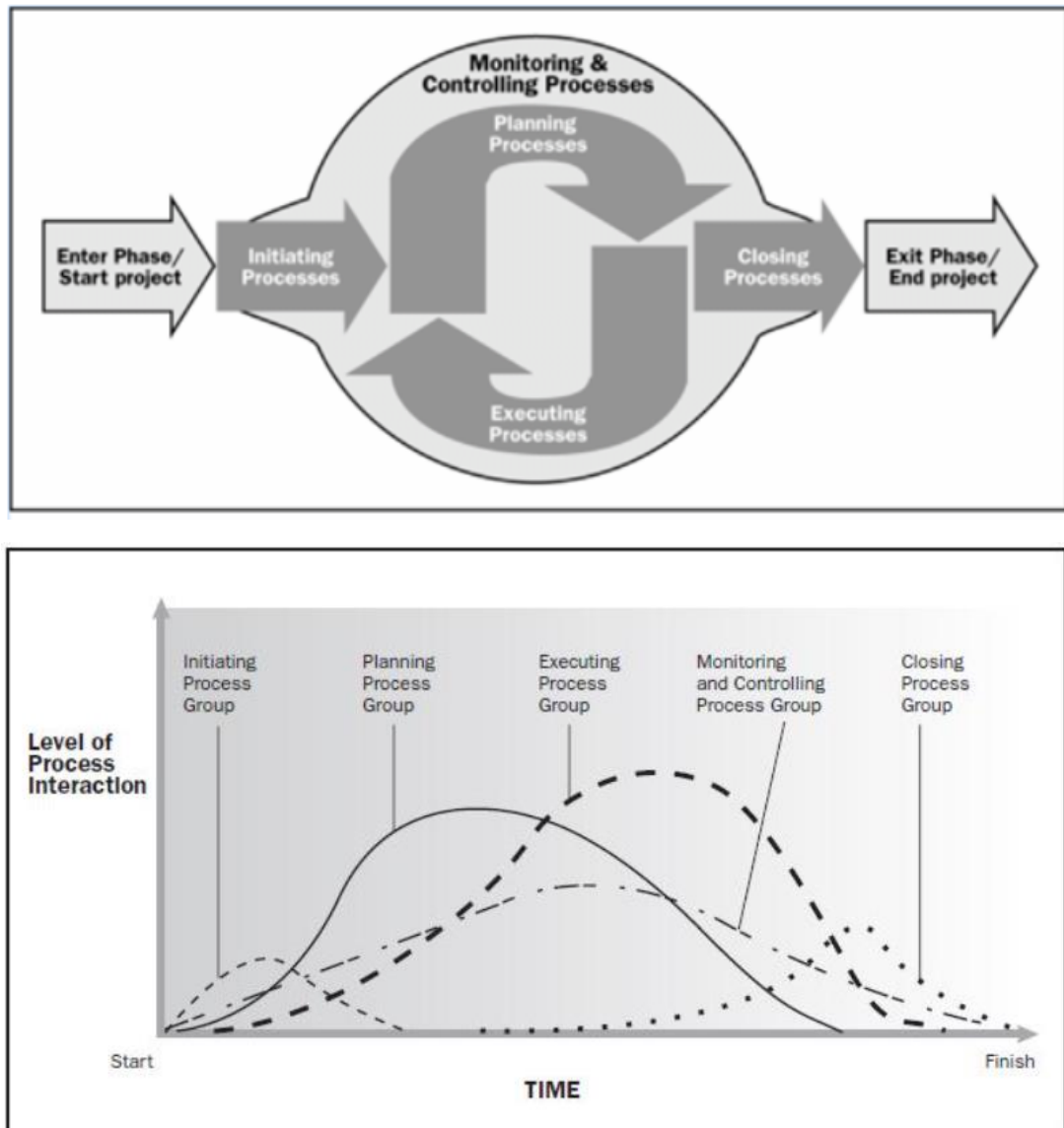
Koska toimintaympäristöt ja projektit vaihtelevat saman toimialan organisaatioiden välillä, ei ole sopimusta projektin elinkaarivaiheista. Teoriassa voidaan määrittellä esimerkiksi tietojärjestelmäprojektin elinkaarivaiheet seuraavasti viiteen vaiheeseen: aloitus ja alkumäärittely, suunnittelu, toteutus ja testaaminen, käyttöönotto sekä lopettaminen. Jokainen vaihe sisältää tehtävät, jotka vaiheen lopussa katselmoidaan. Aloitus- ja alkumäärittelyvaihe sisältää idean alustavan arvioinnin. Tärkeintä on laatia riskianalyysi ja määrittellä alustavasti aika-, kustannus- ja muut järjestelmälle asetetut vaatimukset sekä vaikutukset yrityksen resursseihin sekä tehdä toteutettavuustutkimus eli esiselvitys projektin toteuttamiskelpoisuudesta. Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan aloitus- ja alkumäärittelyvaiheen aikataulu-, resurssi- ja vaatimustavoitteita. Toteutus ja testaaminen -vaiheen lopussa lähes kaikki dokumentaatio tehty ja pääosin kaikki on valmista järjestelmän käyttöönotolle, jolloin järjestelmä siirretään tuotantoon. Viides ja viimeinen vaihe, lopettaminen, sisältää projektista vapautuneiden resurssien uudelleenohjaamisen. (Kerzner 2013, 78-80.)

Vaiheiden muokattavuudesta kertoo esimerkiksi Kerznerin (2014, 228) esittämä it-sektorille kehitetty viitekehys, jossa on esitetty projektin alkuun ja loppuun tyypillisestä vaiheistuksesta poiketen kaksi vaihetta lisää. Projektin alussa esitetään vakiovaiheisiin kuuluva projektin konseptointivaihe ennen projektin varsinaista aloitusta. Projektin lopussa on projektin lopetusvaiheen jälkeen hyötyjen toteutumisen seurantavaihe, jossa osoitetaan projektissa vaadittujen hyötyjen saavuttaminen ja mikä on valitettavan laiminlyöty vaihe. (Kerzner 2014, 228.)



Kuva 2. Laajennettu projektijohtamisen viitekehys (Kerzner 2014, 229).

Etenkin tietojärjestelmäprojekteissa on huomattu hankaluuksia sopia etukäteen elinkaarivaiheiden lukumäärästä, jonka seurauksena on noussut tarve joustavalle menetelmälle, jotta projekteissa voidaan jouhevasti toteuttaa asiakaskohtaista räätälöintiä. Siksi perinteisten jäykkien toimintatapojen tilalle on tarvittu joustavampia tapoja riippumatta mitä menetelmää käytetään. Tällöin voi olla parempi työskennellä prosessikeskeisesti kuin vaihekeskeisesti tai keskittyä yhdistämään molempien lähestymistapojen parhaat puolet. (Kerzner 2014, 228.)



Kuva 3. PMBOK:n prosessiryhmien keskinäinen vuorovaikutus kahdella tavalla kuvattuna. (PMBOK® Guide, 5th Edition).

PMBOK sisältää 42 projektinjohtamisen prosessia, jotka jaetaan niin ikään kahteen kategoriaan: viiteen prosessiryhmään ja kymmeneen tietoperusta-alueeseen. Jokainen prosessi kuuluu johonkin tiettyyn prosessiryhmään ja tietoperusta-alueeseen.

Prosessi on jatkuvaa toimintaa, joka toistuu tietyn kaavan mukaan. Prosessi sisältää eri toimintoja, joihin on liitetty kuvaukset tarvittavista tiedoista ja toiminnon tuottamista tiedoista. Prosessin tavoitteena on saada aikaan toistuvasti samanlainen lopputulos. Prosessikuvaukset ovat hyviä organisaation toiminnan kehittämisessä ja asioiden mallintamisessa. Prosessien kehittämisessä voidaan käyttää vertailuanalyysejä muiden toimijoiden käytäntöihin. Prosessien kuvaaminen on hyvä aloittaa nykytilanteen kuvaamisesta, prosessin pullonkaulojen analysoimisesta ja kehittämismahdollisuuksien tunnistamisesta. Avainhenkilöiden olisi tärkeää olla mukana kehittämistyössä, jotta saadaan aikaan sitoutumista tuleviin muutoksiin. (Pelin 2009, 22-24.)

Sosiaali- ja terveydenalan prosesseille on ominaista tietyt piirteet. Ensinnäkin prosesseja kuvataan usein tietointensiivisiksi johtuen vaatimuksista, jotka kohdistuvat henkilöstön osaamiseen. Toiseksi prosessiin liittyy usein keskinäinen riippuvuus tehtävien välillä, aikaisemmat tehtävät tulee usein olla tehty ennen kuin seuraava tehtävä voidaan suorittaa. Kolmanneksi prosessien toistettavuus vaihtelee riippuen prosessista. Tietyt prosessit, esimerkiksi standardoidulla tekniikalla toteutetut toimenpiteet, toistuvat hyvin samanlaisina, kun taas toiset prosessit ovat monimutkaisia, jolloin toistettavuus ei ole yhtä korkeaa. (Combi ym. 2018, 149-150.)

### 2.3 Suorituskyvyn mittaaminen ja menestystekijät

Projektin menestys usein tarkoittaa eri asioita eri sidosryhmille. Saarinen (1996) arvioi projektin onnistumista projektin elinkaaren aikaisen kehittämistyön, tiimin osaamisen ja tuotteen laadun perusteella sekä sillä, mikä on projektin tuotoksen vaikuttavuus organisaatiolle. Alla olevassa taulukossa McLeod (2012) esittää tietojärjestelmäprojektien arvioimiseen liittyvän tutkimuksen siitä, mitä eri tekijöitä sidosryhmät pitävät tärkeinä arvioidessaan projektin onnistumista.

Taulukko 1. Tietojärjestelmäprojektien tuloksellisuuden arviointia sidosryhmien näkökulmasta (McLeod 2012, 78).

Stakeholder	Perspective/Expectations	Evaluation Criteria	Overall Evaluation
AlphaCo ISPO	Monitoring and reporting project progress and compliance to project management processes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On time</li> <li>• Within budget</li> <li>• To specification</li> </ul>	The project ran without the need for ISPO intervention and was officially closed by its owners within the appropriate financial year
SoftCo project team—developers	Timely delivery of a quality product	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On time</li> <li>• To specification</li> <li>• High-quality design</li> </ul>	While not meeting the original time frame was disappointing, the developers were satisfied that a high-quality product was delivered
SoftCo project team—project manager	Delivering a functional solution to specifications while minimizing cost and time overruns, and establishing a client relationship with AlphaCo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On time</li> <li>• Within budget</li> <li>• To specification</li> <li>• Client satisfaction</li> </ul>	While time and cost overruns were unavoidable, the solution fulfilled stated objectives and was accepted by the client; a good client relationship was established
AlphaCo project team—project manager	Effective project management and delivery of a quality solution that achieved objectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On time</li> <li>• Within budget</li> <li>• To specification</li> <li>• User satisfaction</li> <li>• Business benefits</li> </ul>	Departed before complete solution delivery but anticipated that the eventual MDS solution would fulfill objectives and even exceed client expectations
AlphaCo project team—ISOM analysts	A smooth project with timely receipt of a functioning solution that met their needs and enabled them to better perform their roles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On time</li> <li>• Within budget</li> <li>• To specification</li> <li>• Functioning of the project team</li> <li>• Solution use</li> <li>• User satisfaction</li> <li>• User benefits</li> </ul>	The MDS solution took longer to finalize and implement than expected but met their expectations
AlphaCo project team—ISOM manager	A functioning solution, in use, with benefits to his team, and a demonstrated business case	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On time</li> <li>• Within budget</li> <li>• To specification</li> <li>• Solution use</li> <li>• User benefits</li> <li>• Business benefits</li> </ul>	A useful solution was delivered, but the continued inability to demonstrate its use and benefits was frustrating
AlphaCo IS senior management—project sponsor	Successful completion of the project with a usable solution with benefits for the ISOM team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On time</li> <li>• Within budget</li> <li>• To specification</li> <li>• Solution use</li> <li>• User benefits</li> <li>• Business benefits</li> <li>• Strategic benefits</li> </ul>	The MDS solution met functional requirements and represented an improvement over the previous user tool; supported an organizational objective but of limited direct business value
AlphaCo IS senior management—IS senior manager	Inherited the project from his predecessor; any solution would need to be relevant to new IS organizational priorities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business benefits?</li> <li>• Strategic benefits?</li> </ul>	Unknown, but the MDS solution appeared to be of low priority and relevance

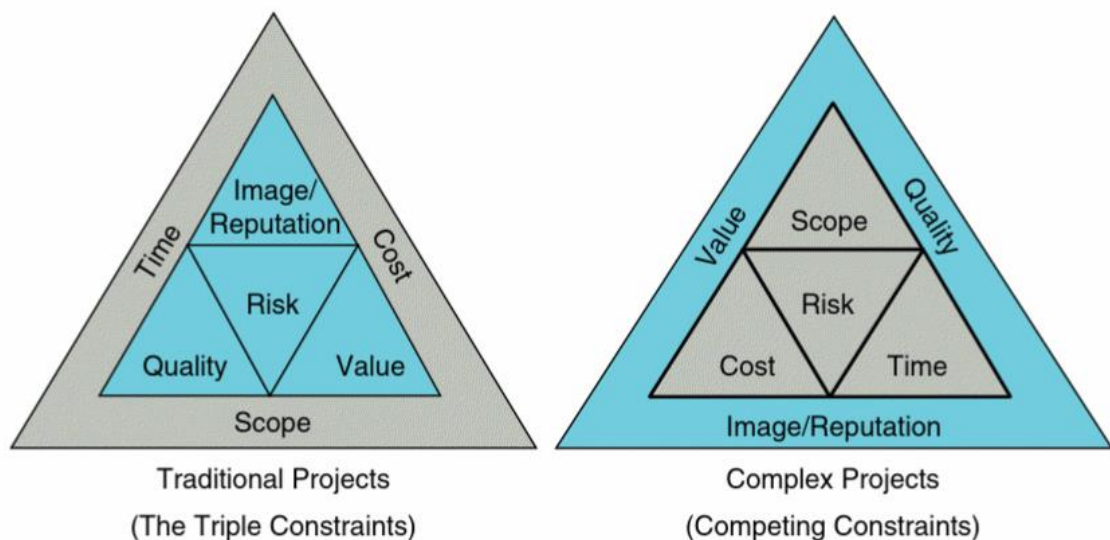
Projektin menestymisen arviointikriteerit ovat huomattavan moniulotteisia riippuen sidosryhmän omista odotuksista. Silti perinteisen projektikolmion rajoitteet esiintyvät useimpien sidosryhmien kriteereinä. Painopisteen siirtäminen lopputuotteeseen ja asiakastyytyväisyyteen lisäsi projektin onnistumisen kokemusta. Myös liiketoiminnan kannattavuusnäkökulma nousi esille. (McLeod 2012, 81.)

Projektinjohtamisen toimintatavat voivat olla lähes samoja, vaikka projektit olisivatkin sisällöltään erilaisia. Pelin (2020, 14-15) toteaa, että vakiintuneet käytännöt lisäävät projektin suorituskykyä silloin kun projektipäälliköllä on saatavilla keskitetysti projektijohtamisessa käytettävät ohjeet ja dokumenttipohjat. Yksi yleisimmistä epäonnistumisista projekteissa johtuu tehostomasta seurannasta. Kun ymmärtää projektin seurannan



vaikutuksen, on projektipäälliköiden motivoivampaa käyttää seurannan työkaluja ja tekniikoita paremmin. Näillä tekniikoilla projektin ongelmia pystyttäisiin ennakoimaan, ehkäisemään tai reagoimaan niihin korjaavilla toimenpiteillä. (Mahaney 2010, 14.)

Alla olevan kuvan vasemmanpuoleinen kolmio kuvaa perinteistä projektikolmiota, jossa ovat projektin menestystä mittaavat tekijät aika, kustannukset ja laajuus. Näitä tekijöitä pidetään primaarisina tekijöinä. Oikealla puolella oleva kolmio kuvaa projektikolmiota, jossa menestyksen mittareina ovat muut kilpailevat tekijät kuin perinteisen projektikolmion tekijät, näitä sanotaan sekundaarisiksi tekijöiksi. Nykyään usein tärkeämpänä koetaan esimerkiksi riskienhallinta, asiakassuhteet tai imago, jolloin poikkeamia sallitaan mieluummin primaarisiin tekijöihin sekundaaristen tekijöiden sijaan. (Kerzner 2013, 8.)



Kuva 4. Perinteisen ja kompleksisen projektin projektikolmiot (Kerzner 2013, 9).

Projektinhallinnassa menestyneet organisaatiot mittaavat menestystä. Harvoin projekti etenee loppuun saakka ilman, että muutoksia tehdään aikatauluun, budjettiin tai laajuuteen. Kriittiset menestystekijät ovat asioita, mitä pidetään välttämätöntä saavuttaa, jotta asiakkaan odotukset täyttyvät. Suorituskykyindikaattorit (KPIs) mittaavat lopputuloksen saavuttamiseksi käytetyn prosessin laatua. Ne ovat mittareita, joita voidaan tarkastella säännöllisesti koko projektin elinkaaren ajan esimerkiksi kysymysten muodossa. Tyypillisiä mitattavia asioita ovat: projektinhallintamenetelmien käyttö, valvontaprosessien käyttöönotto, väliaikatietojen kerääminen ja asiakasyhteistyö. (Kerzner 2013, 72.)

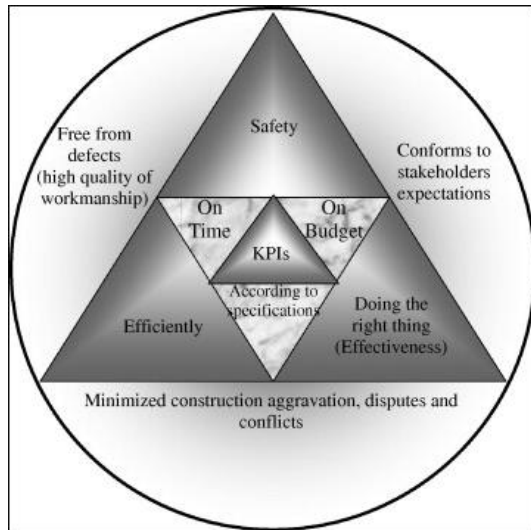
Taulukko 2. Primääriset ja sekundääriset menestystekijät (Kerzner 2013, 72).

Primary	Secondary
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Within time</li> <li>• Within cost</li> <li>• Within quality limits</li> <li>• Accepted by the customer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Follow-on work from this customer</li> <li>• Using the customer's name as a reference on your literature</li> <li>• Commercialization of a product</li> <li>• With minimum or mutually agreed upon scope changes</li> <li>• Without disturbing the main flow of work</li> <li>• Without changing the corporate culture</li> <li>• Without violating safety requirements</li> <li>• Providing efficiency and effectiveness of operations</li> <li>• Satisfying OSHA/EPA requirements</li> <li>• Maintaining ethical conduct</li> <li>• Providing a strategic alignment</li> <li>• Maintaining a corporate reputation</li> <li>• Maintaining regulatory agency relations</li> </ul>

Keskeinen kysymyspatteristo projektin suorituskyvyn mittaamiseen Kerzner:n mukaan:

1. Käytimmekö menetelmää oikein?
2. Pidimmekö johtoa ajan tasalla ja kuinka usein?
3. Oliko resurssit kohdistettu oikein?
4. Käytettiinkö resursseja tehokkaasti?
5. Käytettiinkö lesson learned -menetelmää, jonka seurauksena olisi noussut tarve menetelmien tai toimintatapojen päivittämiselle?

Projektin suorituskyvyn mittauksen kriteerit vaihtelevat projektista riippuen. Yhtä oikeaa sovittua tapaa ei ole määritely. Tutkimusten mukaan kvantitatiiviseen suorituskyvyn mittaamiseen painottuvan perinteisen projektikolmion tekijät - ajallaan, budjetissa ja sovitussa laajuudessa - eivät välttämättä sovellu laajojen julkisen sektorin kehityshankkeiden suorituskyvyn mittaamisen tekijöiksi. Tärkeämpinä projektin onnistumista mittaavina tekijöinä pidetään kvalitatiivisia tekijöitä kuten turvallisuutta, resurssien tehokasta käyttöä, oikeiden asioiden tekemistä, sidosryhmien tyytyväisyyttä ja vähentyneitä konflikteja. (Toor 2010, 228.)



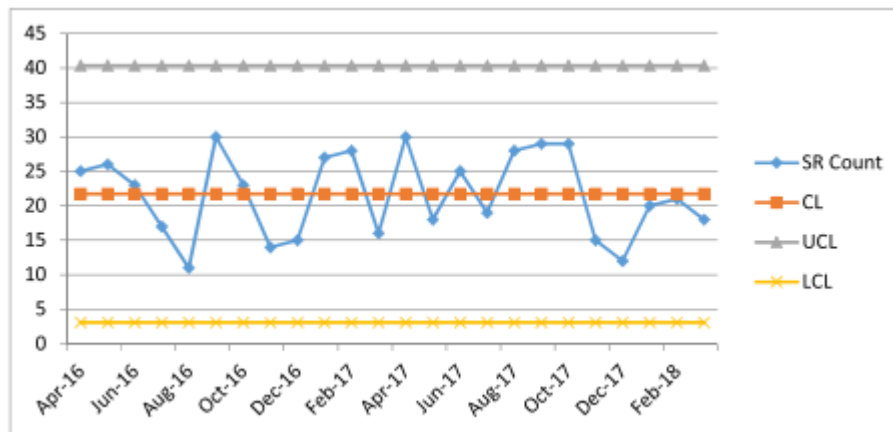
Kuva 5. Suorituskyvyn mittaamisessa laadulliset avaintekijät perinteisen projektikolmion tekijöitä tärkeämmässä roolissa (Toor 2010, 234).

Perinteisistä seurannan menetelmistä yksi eniten käytetty menetelmä on ns. tuloksen arvo -menetelmä (EVM), jonka avulla voidaan seurata ja analysoida projektin edistymistä tarkasti ja sen avulla havaitaan helposti poikkeamat suunnitelmaan. Tuloksen arvo -menetelmän avulla voidaan mitata, mitä on tehty seurantajaksoilla ja mitkä ovat sen työn budjetoidut kustannukset sekä mitä olisi pitänyt tehdä kyseisellä seurantajaksoilla. Mittari kertoo, kuinka tehokkaasti projektitiimi käyttää resursseja. Tämä menetelmä ei kuitenkaan aina selkeästi osoita raportissa, mitkä ovat sallittuja poikkeamia. (Aliverdi 2013, 411-413.)

Taulukko 3. Tärkeät lyhenteet ja kaavat tuloksen arvo menetelmässä (Mortaji 2018, 795).

Name (abbreviation)	Formula	Interpretation
Planned duration ( $PD_i$ )	–	Planned duration of activity $i$ , $i = 1, \dots, n$
Planned duration ( $PD^j$ )	–	Planned duration of ongoing activities at review period $j$ , $j = 1, \dots, SD$
Actual duration ( $AD_i$ )	–	Actual duration of activity $i$ , $i = 1, \dots, n$
Actual duration ( $AD^j$ )	–	Actual duration of ongoing activities at review period $j$ , $j = 1, \dots, RD$
Earned Duration ( $ED_i$ )	$ED_i = PD_i / AD_i$ , $i = 1, \dots, n$	< 1 (behind schedule) = 1 (on schedule) > 1 (ahead of schedule)
Earned duration ( $ED^j$ )	$ED^j = PD^j / AD^j$ , $j = 1, \dots, RD$	< 1 (behind schedule) = 1 (on schedule) > 1 (ahead of schedule)
Total planned duration ( $TPD^j$ )	$TPD^j = \sum_{i=1}^j PD^i$	$t$ is a point in time, $j = 1, \dots, SD$
Total Earned Duration ( $TED^j$ )	$TED^j = \sum_{i=1}^j ED^i$	$t$ is a point in time, $j = 1, \dots, RD$
Earned Duration Index ( $EDI^j$ )	$EDI^j = \frac{TED^j}{TPD^j}$ , $j = 1, \dots, RD$	< 1 (behind schedule) = 1 (on schedule) > 1 (ahead of schedule)
Scheduled duration (SD)	–	Planned completion time of project
Real duration (RD)	–	Actual completion time of project

Prosessiohjaus (SPC) on yksi tilastollinen menetelmä prosessin etenemisen seurantaan ja sen asian varmistamiseen, että prosessi tuottaa vaatimustenmukaisen tuotteen tai palvelun. Menetelmä perustuu prosessin poikkeamien hallintaan, jossa poikkeamat luokitellaan hallittuihin ja hallitsemattomiin poikkeamiin. Prosessiohjaus sisältää useita työkaluja, joista yksi on poikkeamien seurannan kontrollikaavio. Kaavion avulla nähdään poikkeamat aikataulussa ja kustannustehokkuudessa sekä onko projekti suunnitelmaa jäljessä tai edellä. Kaavion perusteella havaittuihin merkittäviin poikkeamia projektin suorituskyvyssä reagoidaan korjaavin tai ehkäisevin toimenpitein. (Mortaji 2017, 795-796.)



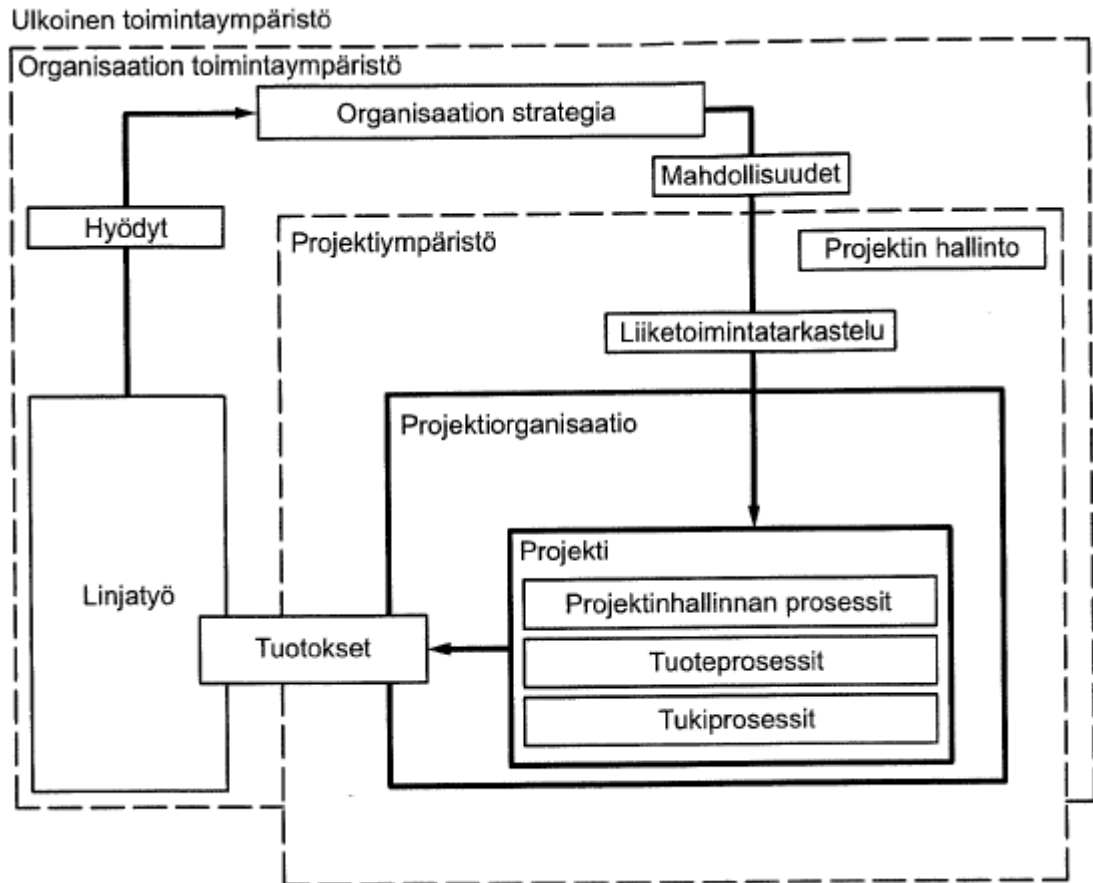
Kuva 6. Tilastollinen prosessinohjaus IT-sektorin prosessissa (NG 2018, 27).

Tilastollinen prosessinohjaus (SPC) taipuu projektijohtamisen työkaluna myös laadullisten asioiden mittaamiseen. Yllä olevassa kuvassa esitetty IT-sektorin prosessia mittaavan kontrollikaavion on havaittu olevat hyödyllinen esimerkiksi palvelun käytön (SR) tai tukipyyntöjen seurantaan. Mittaaminen tapahtuu tietyissä ajanjaksoissa, esimerkiksi kuukausittain. Kontrollirajan ylitys (UCL) tai alitus (LCL) voi tällöin tarkoittaa suurempaa poikkeamaa tapahtumiin, mikä käynnistää tutkinnan ja syyn etsinnän. Molemmat rajat sijoittuvat kaaviossa kolmen sigman päähän keskiviivasta (CL). Kontrollikaavio tuottaa prosessin seurannan ja kehittämisen lisäksi dokumentoitua dataa tukemaan kehitystien työtä. (Ng 2018, 26-27.)

## 2.4 Projektitympäristö ja projektin kannattavuusselvitys

Projektit syntyvät organisaatiossa tunnistamalla strategiassa mahdollisuuksia, joita arvioidaan ja dokumentoidaan. Artto ym. (2006, 17) mukaan päätöksenteko ja projektien priorisointi projekti-ideoiden joukosta on projekteihin välillisesti liittyvää projektin toimintaympäristöön kuuluvaa toimintaa. Kerzner (2014, 228) esittää projektin konseptoinnin vaiheen kuuluvaksi ensimmäiseksi vakiovaiheeksi, jossa projekti alkaa muotoutua yleensä epävirallisessa jäsentämättömässä prosessissa. Valittuja mahdollisuuksia kehitetään edelleen ja laaditaan niistä asiakirja, liiketoimintatarkastelu, tai vastaava omaa

toimintaa kuvaava asiakirja. Tarkastelluista mahdollisuuksista yksi tai useampi voi johdtaa projektiin, jolla saavutetaan tavoitellut hyödyt. (SFS-ISO 21500 2012, 10.)

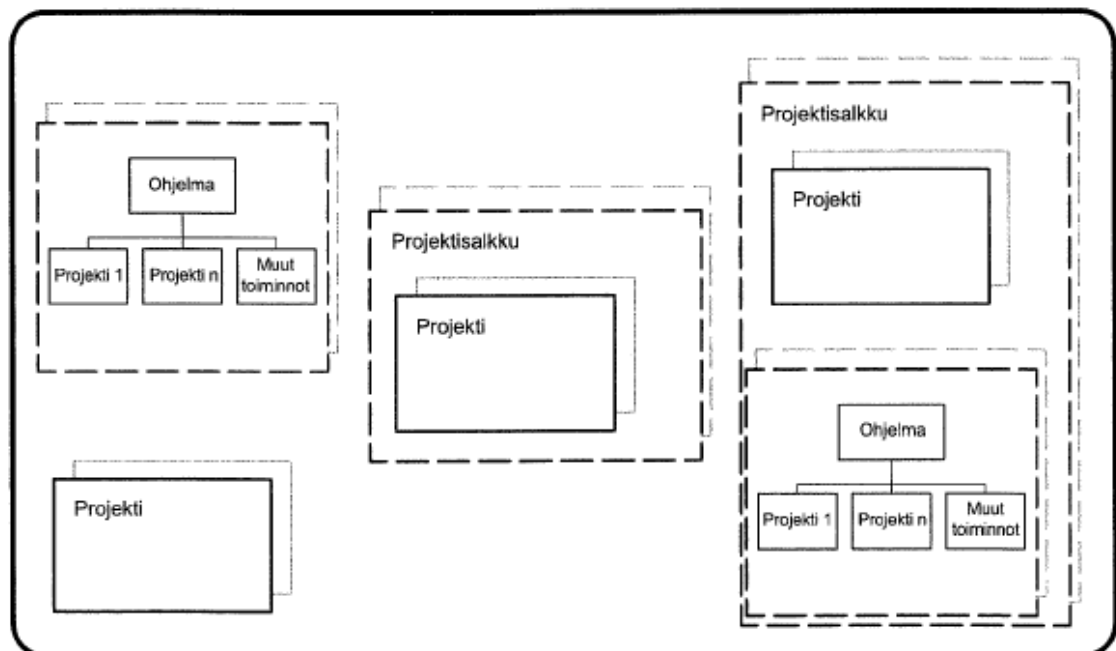


Kuva 7. Projektinhallinnan käsitteitä ja niiden välisiä suhteita (SFS-ISO 21500 2012, 12).

Business case -termi tarkoittaa uusien tuotteiden tai palveluiden liiketoimintapotentiaalia. Palvelun business case tai kustannus-hyötyanalyysi tehdään laatimalla suunnitteilla olevasta palvelusta vaihtoehtoisia kehityskulkuja eli skenaarioita, jotka sisältävän arvon uuden palvelun menestymispotentiaalista, teknisestä tasosta ja vaikutuksista organisaation toimintaan. Skenaariot laaditaan yleensä siten, että laaditaan positiivisin, negatiivisin ja todennäköisin arvio palvelunkehittämissuunnitelman tuloksista. Etenemissuunnitelma tulisi laatia toimivaksi kaikissa kuvatuissa skenaariovaihtoehdoissa. Palvelun menestymiseen vaikuttavat asiakastarve ja palvelun tuomat edut ja lisäarvo asiakkaalle sekä seikka, onko vastaavaa palvelua jo tarjolla muualla. Lisäksi määrittelyyn on syytä sisällyttää riskianalyysi. (PRH)

### 2.4.1 Ohjelmat ja projektisalkut

Sosiaali- ja terveysalan laajat projektit liittyvät usein tiettyihin ohjelmiin, jotka voivat olla valtakunnallisia tai kuntien omia ohjelmia. Projekteilla voi olla kytköksiä muihin samaan aikaan toteutettaviin uudistuksiin niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Ohjelma määritellään kokonaisuudeksi tai ohjausvälineeksi, jonka puitteissa toteutetaan projekteja päätöksenteon seurauksena. Ohjelmat ovatkin projektia huomattavasti laajempia kokonaisuuksia. Yhteistä projektille ja ohjelmalle on se, että molemmat ovat muutosjohtamisen välineitä. Ohjelmien tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja työn päällekkäisyyden karsiminen. Ohjelmille on tyypillistä monialaisuus ja kumppanuuksien edistäminen. Projektin ja ohjelman erona on se, että ohjelmilla ei yleensä ole selkeää organisaatiota vaan toiminta perustuu kumppanuuteen. (Paasivaara ym. 2013, 15-19; Lumijärvi 2008, 6-8.)

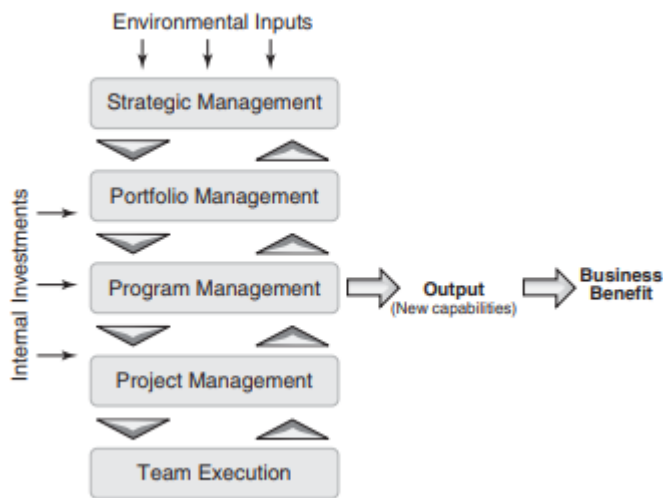


Kuva 8. Projektit, ohjelmat ja projektisalkut (SFS-ISO 2012, 16).

Salkkujohtaminen ja projektien valinta projektisalkkuun katsotaan yleisesti kuuluvan joko keski- tai ylemmän johdon vastuulle. Ohjelmien suunnittelun ja ohjelman prosessien toteutuksesta vastaa ohjelmajohtaja tai ohjelmatiimi. Projektipäällikön ja projektitiimin vetäjän vastuulla on projektisuunnitelma ja projektin prosessien toteutus. Kaikki nämä toiminnot toimivat itsenäisesti toisista erillisinä toimintoina. Parhaimmillaan liiketoiminnan strategia vaikuttaa salkkujohtamiseen, salkkujohtaminen vaikuttaa ohjelmajohtamiseen ja ohjelmajohtaminen vaikuttaa edelleen projekteihin ja erityisesti projektitiimiin. Usein projekteja ei olla sidottu suoraan liiketoiminnan strategiaan tai organisaation projektisalkkuun puuttuvien prosessien riippuvuussuhteiden vuoksi. Ongelmana riippuvuussuhteen puuttumisesta on seurannut, että aina tavoiteltuja liiketoiminta-

hyötyjä ei olla saavutettu. Jotta liiketoimintahyödyt saavutetaan, täytyy ohjelmajohtamisen elementtien olla toisistaan riippuvaiset, jotka muodostavat yhtenäisen strategiaan liitetyn liiketoimintahyötyä tarkastelevan mallin. (Waddell ym. 2014, 43.)

Waddell ym. (2014, 44) esittää ohjelmajohtamisen mallin rakennetta johdonmukaiseksi end-to-end rakenteeksi, jossa toimintaympäristön resurssien panokset vaihtuvat strategian mukaiseen tavoitteena olleeseen liiketoimintahyötyä tuottavaan tuotokseen.



Kuva 9. Integroitu ohjelmajohtamisen malli (Waddell ym. 2014, 45).

#### 2.4.2 Projektisalkun tasapaino

Projektisalkun määrittely perustuu strategiaan ja siihen pohdintaan, mitä projekteilla halutaan saavuttaa, missä aikataulussa ja millä resursseilla. Projektien valinta projektisalkkuun perustuu niiden projektien tunnistamiseen, mitkä parhaiten tukevat strategisia tavoitteita. Lisäksi on tehtävä riskianalyysi projektien toteutettavuudesta ja mitä hyötyjä milläkin projektilla voidaan saavuttaa. Valittujen projektien tulisi muodostaa tasapainoinen kokonaisuus, joka on yhteensopiva strategian kanssa. Huomioitavaa on myös, mikä on linjaorganisaation työtä ja ei kuulu projektityöhön eikä siten myöskään projektisalkkuun. Projektiohjauksen ja projektisalkun hallinnan piiriin kuuluu vain projektimaiset, kertaluonteiset kokonaisuudet. (Martinsuo 2003, 82-83.)

Projektien valinnassa käytetään mittareita ja niiden arviointiasteikkoja, jotka antavat yhdenmukaista ja vertailukelpoista tietoa projekteista. Koontitavasta on hyvä sopia ja kehittää yhdessä itse omiin projekteihin sopivat mittarit. Projektien arviointi on osa projektisalkun johtamisen tärkeitä tehtäviä ja sen avulla varmistutaan siitä, että projektisalkun sisältö vastaisi mahdollisimman hyvin strategisia tavoitteita. Arviointi luo edellytykset projektien keskinäiselle vertailulle projektityypin, hyötyodotusten ja strategisen merkittävyyden suhteen ja sitä kautta antaa valmiudet tasapainoiselle projektisalkulle. (Martinsuo 2003, 89.)

Taulukko 4. Projektin, ohjelman ja salkkujohtamisen erot (Davis ym. 2014, 6).

	<b>Project</b>	<b>Program</b>	<b>Portfolio</b>
Context	Tactical, predictable, reliable, performance-based methods, output focused	Strategic, complex, uncertain and ambiguous, requires responsiveness, learning-based methods, results focused	Manage needs and pressures to change, identify, select, prioritize, balance, and initiate the right mix of change
Scope	Set, limited scope with clearly defined deliverable	Broad scope with flexible boundaries. Multiple deliverables in alignment with strategic goals	Business scope that changes organizational structures
Change	To be avoided; processes to keep change managed and controlled	Expected from inside and outside the program and seen as an opportunity	Changes in the broader external environment continually assessed
Planning	Standard approach and detailed delivery plans created	Overall program plan to drive stakeholder, milestone sequence and pacing, and benefit realization planning	Create and maintain necessary practices and communication relative to the aggregate portfolio
Management	Transactional, authority-based directive style, conflict resolution, rational decision making	Transformational (provide vision and leadership), facilitating style, management of powerful stakeholders, intuitive decision making	Manage and coordinate the accounting of business benefit
Success	Measured by process compliance and product quality, timeliness, adherence to budget, customer satisfaction	Measured by the degree to which the program creates value and delivers benefits for the capability in focus	Measured in terms of aggregate performance of business road maps
Monitoring	Monitor and control the work of producing the products the project was undertaken to supply	Monitor the progress of program components to ensure overall goals, schedules, budget, and benefits of the program are met	Monitor aggregate benefit realization performance and cost-to-value indicators

## 2.5 Organisaation sisäinen yhteistyö

Projektin seurannan kohteena ovat perinteisesti projektikolmion rajoitteet ja näin varmistaa projektin eteneminen suunnitellussa laajuudessa, aikataulussa ja budjetissa sekä huomioida projektin etenemistä haittaavat mahdolliset esteet. Projektin edistymistä seurataan projektitiimin sisällä tiiviimmin ja ohjausryhmän kokouksissa projekti-



suunnitelmaan sisältyvien tärkeiden etappien tai katselmusten yhteydessä raportointi-kausittain. Projektipäällikkö esittää projektin edistymisen katsauksena projektisuunnitelmassa suunniteltuja tuotoksia vertaamalla valmistuneisiin ja keskeneräisiin tuotoksiin. Tarkoitus on saada tietoon, mitä tuloksia on saavutettu ja missä aikataulussa työmääriä seuraten. Lisäksi dokumentoidaan projektissa havaituista ongelmista ja riskeistä sekä niiden vaikutuksista ja korjaavista toimenpiteistä. Raportissa esitetään ohjausryhmälle tai muulle päättävälle taholle vaatimus mahdollisista ylimääräisistä tarpeista, esimerkiksi lisäresursseista tai -rahoituksesta, mahdollisten havaittujen korjausliikkeiden toteuttamiseksi.



Kuva 10. Projektipäällikön seurannan tehtäviä.

Projektin ohjausryhmän rooli on ohjata. Käytännössä se tarkoittaa, että ohjausryhmä tekee päätökset mahdollisista projektipäällikön päätäntävällän ylittävistä muutoksista, esimerkiksi projektin edistymisraportilla nostettuihin tarpeisiin liittyen. Muutokset johtavat tarpeeseen päivittää projektisuunnitelmaa vastaamaan ajantasaista tilannetta.

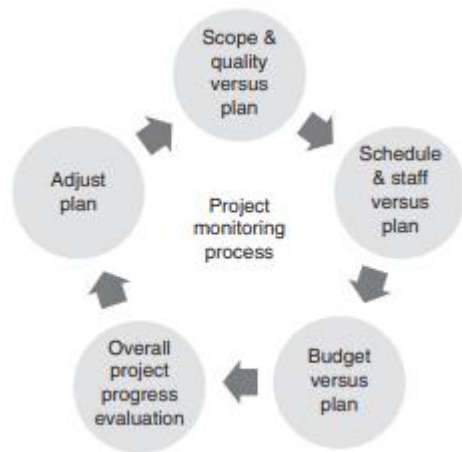
Projektin ohjauksen kannalta on tärkeää sopia selkeästi projektin alussa projektin määrittelyistä erottaen, mitkä asiat ovat vaatimuksia ja mitkä toiveita. Hyväksytty projektisuunnitelma ja tekniset määrittelyt ovat perusta projektin ohjaukselle. Projekteille kohdistuu sisällön ja laajuuden muutostarpeita projektin elinkaaren aikana. Etenkin kehitysprojekteissa tavoitteiden muuttuminen käyttäjien tai sidosryhmien vaatimusten osalta on tyypillistä esimerkiksi tilanteissa, kun ilmaantuu uusia innovaatioita tai asiakkaan tarpeet täsmentyvät. Muutokset ja niiden vaikutukset tulee kuvata kirjallisesti, hankkia tarvittaessa asiantuntijalausunnat ja hyväksyä projektijohdon ja asiakkaan kanssa. Kun muutokset on suoritettu sovitusti, tulee se myös dokumentoida ja tiedottaa muutoksesta. (Pelín 2020, 198-199, 206-208.)

Projektin ohjauksen tukena hyödynnetään eri menetelmin käytettävää seurantaa osana projektijohtamista. Seurannan jatkuvuus on tärkeää ja sitä voidaan toteuttaa projektin edetessä esimerkiksi vaiheittain. On tärkeää reagoida mahdollisiin poikkeamiin. Projektikokoukset ovat luontainen paikka seurannan toteuttamiseen. Vaihtoehtoisesti eri tehtävistä vastuulliset henkilöt raportoivat tehtävien etenemisestä projektipäällikölle, joka raportoi edelleen ohjausryhmälle. (Mäntyneva 2016, 89-90.)

### 2.5.1 Projektin etenemisen seuranta

Projektisuunnitelma sisältää yleensä projektin hallintasuunnitelman, joka voi olla joko erillisenä asiakirjana tai sisältyä projektisuunnitelmaan. Projektin hallintasuunnitelmassa määritellään, miten projekti aloitetaan ja kuinka sitä ohjataan ja seurataan. Projektisuunnitelman sisältö riippuu kuitenkin projektin soveltamisalueesta ja monimutkaisuudesta ja siten se voi sisältää erilaisia osasuunnitelmia. Projektisuunnitelma tarkentuu prosessin aikana ja sen tärkeimmät syötteet ovat projektin asettamisasiakirja, osasuunnitelmat, aikaisemmista projekteista opitut asiat, liiketoimintatarkastelu ja hyväksytyt muutokset. (SFS-ISO 21500, 36.)

Projektin seuranta on toistuvasti tehtävä katsaus projektin etenemiseen. Työkaluina käytetään seurantaan soveltuvia mittareita, joista sovitaan vaatimusmäärittelyn yhteydessä. Seurantaan osallistuu koko projektitiimi, joka arvioi projektin etenemistä tiettyjen avaintehtävien valmiusasteeseen perusteella. (Roessler 2013, 135.)



Kuva 11. Projektin seurannan prosessi (Roessler 2013, 117).

Projektin seurannan ja arvioinnin kompastuskivenä on ainakin yksilön ja ryhmän välinen heikko ja rajallinen viestintä sekä yksilön kapea integraatio projektihallinnan menetelmiin. Tutkimuksessa verrattiin hollantilaisten ja ranskalaisten toimintatapoja päätyen siihen johtopäätökseen, että hollantilaiset ongelmitta sisäistivät projektin seurannan ja arvioinnin menetelmät ja myös integroivat toimintaansa sovitut käytännöt, kun taas ranskalaisilla asennoituminen oli ylimalkaista ja aiempi tieto projektin seurannan ja arvioinnin menetelmistä oli heikkoa ja siitä johtuen tietyt tarkastuspisteet hyväksyttiin turhan kevein arvioinnein. Taustalla vaikuttaa kulttuuriset erot toimijoiden projektijohtamisen osaamisessa ja toimintatavoissa. (de Bony ym. 2010, 173-182.)

Projektin seurantakäytäntöjä kehitettäessä on hyvä miettiä seurannan tavoitteita eri näkökulmista. Projektin etenemisen raportointia varten on tämän pohjalta tarpeellista arvioida, mitä tietoa kerätään ja kuka tiedon kerää. Projektipäällikön tehtävä on arvioida eri sidosryhmien tiedontarpeet ja mukauttaa raportointi projektin edistymisestä sen mukaisesti mahdollisimman ytimekkääksi, nopeasti omaksuttavaksi, mielellään yksisivuiseksi

raportiksi. Riittävä oikea-aikaisuus raportoinnissa tukee projektin ohjausta ja hallintaa. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää reagoida sellaisiin poikkeamiin, joiden vaikutus onnistumiskriteereihin on merkittävä. Projektin toteutusvaiheessa seurannan yhteydessä havaittuihin muutostarpeisiin on tärkeää vastata korjaavin toimenpitein. Projektin etenemistä seurattaessa selvitetään valmistuneet tehtävät ja jäljellä olevat tehtävät. Arviointia helpottaa tehtäväkokonaisuuksien jakaminen pienempiin osakokonaisuuksiin. (Mäntyneva 2016, 92-93.)

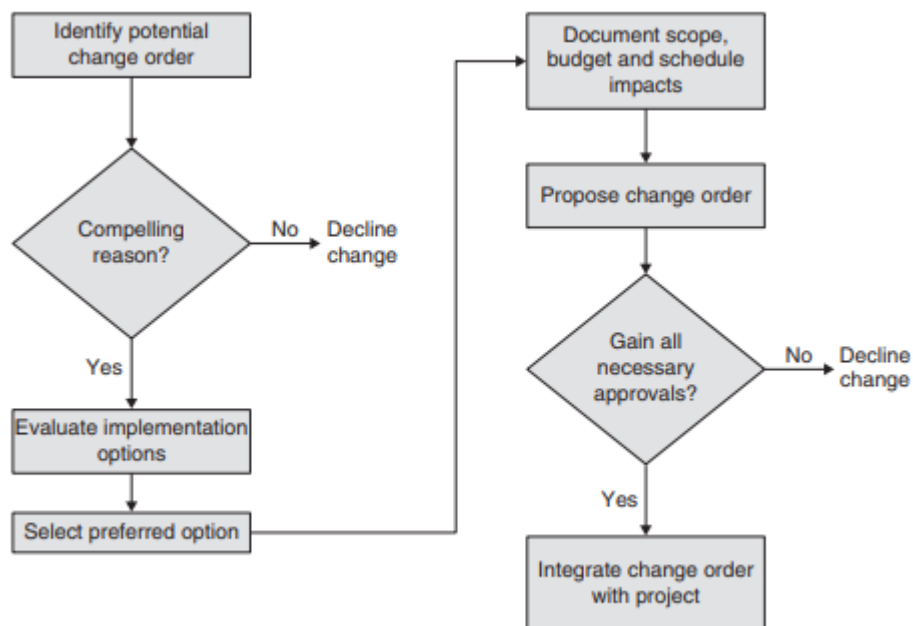
Projektityön johtamisen on tarkoitus hallita projektityötä projektisuunnitelmien mukaisesti projektin omistajan, projektipäällikön, projektin johtoryhmän ja projektiryhmän välisessä rajapinnassa. Projektisuunnitelmasta ja hyväksytyistä muutoksista johdetaan tuotoksina edistymistietoja, joista projektityön ohjaamisen tuotoksena on koostettuja edistymäraportteja. (SFS-ISO 21500, 38.)

Projektin pitäminen aikataulussa on jatkuva haaste koko projektin elinkaaren ajan. Projektipäällikön tehtävä on viestiä projektiryhmän jäsenille projektin kokonaisaikataulu ja siihen sisältyvät projektiryhmän jäsenten tehtävät ja tavoiteaikataulut. Myös projektitiimin jäsenten tehtävä on viestiä projektipäällikölle mahdollisista tehtävien valmistumisen myöhästymisistä. Aikataulun hallintaa auttaa tehtävien pilkkominen riittävän pieniin kokonaisuuksiin, joissa jokaiselle tehtävälle on asetettu tavoiteaikataulu. Tämä käytäntö edistää selkeää viestintää projektiryhmän sisällä. Työskentelytavoista yhteen asiaan kerralla keskittyminen on yleensä todettu tuottavammaksi tavaksi, minkä huomioiminen käytännössä osaltaan auttaa aikataulutavoitteissa. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu arvioida yksittäisten tehtävien läpimenoaikoja ja ovatko tehtävät peräkkäisiä vai rinnakkaisia ja miten hyvin resurssien käytettävyys voidaan hyödyntää. Projektipäällikön tehtävistä projektin kustannusten seuranta edesauttaa projektin taloudellisiin tavoitteisiin pääsemistä. Projektin kustannuseurannassa toteutuneita kustannuksia verrataan budjetoituihin kustannuksiin ja tunnistetaan budjetin alitusten tai ylitysten syyt. Oikean käsityksen saamiseksi projektin kustannuksia verrataan projektin etenemiseen ja tuloksiin. (Mäntyneva 2016, 95-97.)

Laadun seuranta näkyy paitsi projektin tuotoksissa myös siinä, miten tuotokset saadaan aikaiseksi. Erityisesti organisaatioissa, joissa projektit ovat osana jatkuvaa toimintaa, projektitoiminnan laadun kehittäminen on osa toiminnan laatua. Laadukkaan projektityön mahdollistaa se, että projektitiimin jäsenillä on riittävät tiedot ja taidot sekä riittävä informaatio. Ennakoiva työskentelyote on tärkeää, jotta mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua hyvissä ajoin. Laadunhallinnan avulla varmistetaan se, että projekti toteutuu asiakkaan odotusten mukaisesti. Myös eri sidosryhmät huomioiva projektiviestintä on osa laadukasta projektia. Ohjauksen näkökulmasta laadun mittareita ovat tehdyt työmäärä- ja kustannusarviot sekä aikataulun pitävyyden arvio. Projektin kokonaisuuksien kannalta on hyvä pyrkiä tarkoituksenmukaiseen ja riittävään laatuun, ei sen ylittävään laatuun. Projektinhallinta on tasapainoilua aikataulun, talouden ja laadun välillä, mistä johtuu, että pyrittäessä mahdollisimman hyvään laatuun, voi se vaikuttaa negatiivisesti aikatauluun ja talouteen. Projektin laadunhallinta koostuu laadun suunnittelusta, ohjauksesta ja varmistuksesta. Projektille suunnitellaan laatukriteerit, joita hyödynnetään projektin laadun ohjauksessa. Laadun varmistus on projektissa tehtävän työn laatua ja lopputuotoksen laatua. (Mäntyneva 2016, 98-101.)

## 2.5.2 Projektin muutoshallinta

Seurannan avulla voidaan tunnistaa poikkeamat projektisuunnitelmaan nähden. Tämä mahdollistaa ennakoivan johtamisen huomioiden tunnistetut poikkeamat, koskivatpa ne sitten projektin laajuutta, aikataulua, kustannuksia tai resursseja. Vaikka projektisuunnitelma olisi kuinka hyvin tahansa laadittu, muutoksia voi tapahtua. Esimerkiksi projektin laajuus voi kasvaa, aikataulu viivästyä tai kustannukset ylittyä. Näiden muutosten tunnistaminen on jokaisen projektitiimin jäsenen vastuulla. Muutosten käsittely tehdään sovitussa järjestyksessä alkaen muutosten tunnistamisesta. Sen jälkeen arvioidaan, mitkä ovat välttämättömiä muutoksia ja mitkä ovat muutosten toteutusvaihtoehdot. Projektiin parhaiten soveltuvin vaihtoehto valitaan. (Roessler 2013, 135.)



Kuva 12. Muutosten hallinnan prosessi (Roessler 2013, 126).

## 2.6 Projektityön oppimisen käytäntöjä

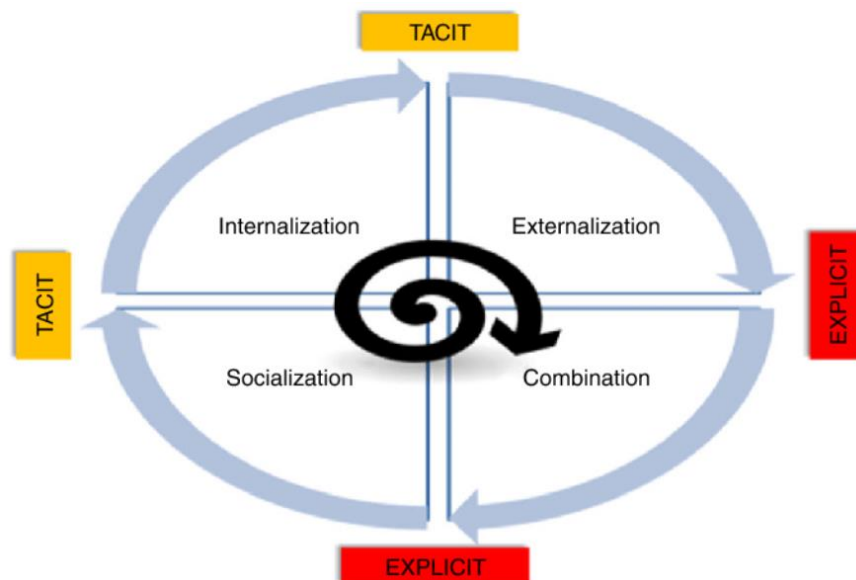
Ketteriä projektinhallinnan menetelmiä soveltavissa projekteissa virheistä oppimisen käytäntöjä kuvaa hyvin retrospektiivit, joissa katsotaan taakse päin tavoitteena oppia menneestä tulevaisuutta varten. Retrospektiivissä olennaisessa roolissa on fasilitoija, joka on henkilö projektin ulkopuolelta. Fasilitoija muodostaa yleensä projektissa työskennelleistä eri organisaation ihmisistä ryhmiä. Tilaisuudessa fasilitoija kysyy, mikä meni hyvin ja mikä voisi mennä paremmin sekä sovitaan konkreettiset parannusehdotukset. Retrospektiivit ovat osoittautuneet onnistuneiksi yhteisen oppimisen foorumeiksi. Taaksepäin katsominen ja ongelmallisista projektitöistä puhuminen voi tuntua

aluksi epämukavalta vieraiden ihmisten kanssa. Kuitenkin keskustelun kääntyessä ratkaisukeskeiseksi, tilaisuuden ilmapiiri kääntyy toiveikkaaksi yhdessä tekemiseksi. (Kuitunen ym. 2018, 152.)

### 2.6.1 Ketterät yhteisen oppimisen foorumit

Alla esitetyssä kuvassa oppimista kuvataan japanilaisen SECI-mallin avulla. Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin malli kuvaa organisaation uuden tiedon kehittämisen prosessia. SECI mallissa on neljä ulottuvuutta: tiedon sosialisointi, tiedon ulkoistaminen, tiedon yhdistäminen ja tiedon sisäistäminen. Sosialisointivaiheessa tapahtuu oppimista, jota myös projektien sisällä tapahtuu. Jotta tämä mallin mukainen tiedon sosialisointi tuoma oppiminen saataisiin laajennettua myös projektien välille ja koko organisaatioon, tulisi olla rakenteita, joiden puitteissa hiljainen tieto muuttaisi muotoaan näkyväksi tiedoksi ja organisaatiossa tapahtuisi oppimista esimerkiksi keskustelun ja retrospektiivin keinoin. (Kuitunen ym. 2018, 154.)

Prosesseihin liitetyt dokumentit ja koulutukset auttavat tiedon sisäistämisen prosessia. Organisaatiotasoinen dokumentti sisältävä näkyvä tieto muuttuu sisäistämisen prosessissa kokemusten kautta yksilötasoisesti hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto leviää sosialisointivaiheessa yksilön jakaessa sisäistämäänsä hiljaista tietoa organisaatiossa vuorovaikutuksessa toisiin. Tällöin tiedon luonnin spiraali voi jatkua jatkuvana prosessina hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. (Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka ym. 2000, 10.)



Kuva 13. Tiedon luonnin SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995).

## 2.6.2 Skaalautuva prosessi ja itseohjautuvat tiimit

Vastatakseen maailmassa tapahtuvaan jatkuvaan muutokseen, organisaatioiden tulisi parantaa enemmän valmiuksia muutokseen vastaamisen. Termi resilienssi tarkoittaa selviytymis- ja muutoskykyä ennakoimattomissa ja yllättävissä tilanteissa. Resilienssin taso indikoi sitä, kuinka tehokkaasti organisaatio selviää muutoksista. Muutostarve voi lähteä joko organisaation halusta muuttua, jolloin kyseessä on sisäinen halu muuttua, tai sitten organisaation on pakko muuttua jonkin ulkoisen tekijän takia. Oppiva organisaatio tutkii ja analysoi toimintaansa jatkuvasti ja kohdistaa korjaukset yhä useammin myös toimintoihin, jotka jo toimivat pohtien, mikä on muutoksen merkitys ja vaikuttavuus. (Kuitunen ym. 2018, 162-163.)

Haasteena muutokseen vastaamiseen prosessien näkökulmasta ovat olleet organisaation jäykät rakenteet, mikä näkyy etenkin rakennusallalla, jossa noudatetaan perinteisiä toimintatapoja. Alalla on kuitenkin halu muuttaa prosesseja enemmän yhteistoiminnalliseen suuntaan eri sektoreiden toimijoiden kesken alkaen kaavoituksesta ja päättyen loppukäyttäjään. Muutokseen vastaaminen on mahdollista, mutta se vaatii yhteisten tavoitteiden asettamista ja itseohjautuvia tiimejä. Parhaimmillaan organisaatio saa uusia kontakteja sekä kustannus- ja resurssitehokkaan skaalautuvan prosessin. (Kuitunen ym. 2018, 172-174.)

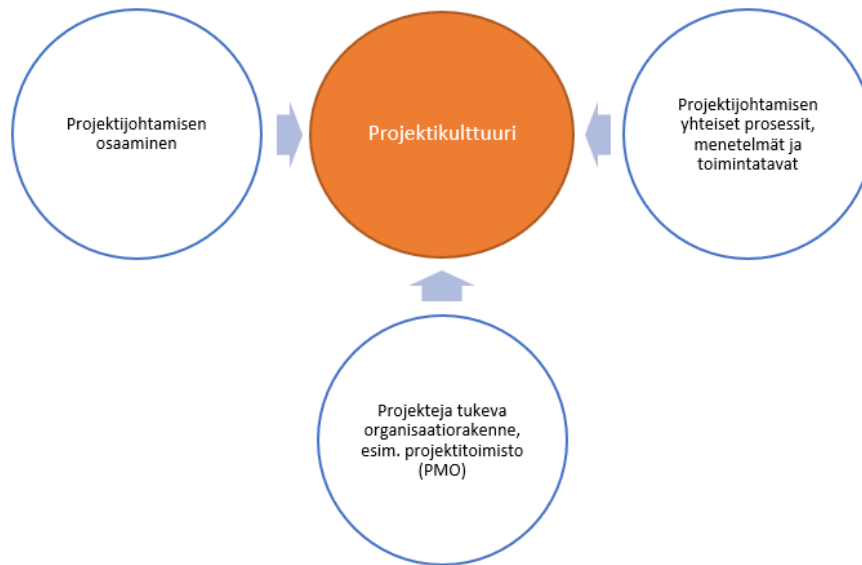
## 2.7 Projektilkulttuuri

Projektilkulttuurin käsite on vaikea määrittellä yksiselitteisesti, koska käsitteen keskeinen fokus vaihtelee määrittäjästä riippuen. Useimmat kirjoittajat pitävät projektilkulttuuria projektiljohtamisen professiona, ei kokonaisvaltaisena ilmiönä. Projektilkulttuuria on pidetty organisaatiossa alakulttuurina. Projektilkulttuuri voitaisiin määrittellä olevan organisaatio- ja ammattikulttuurin synteesi, jaettujen asenteiden, arvojen, tavoitteiden ja käytäntöjen kokoelma, joka on luonteenomainen organisaatiolle.

Projektilkulttuurin ytimessä on hyvät projektiljohtamisen toimintatavat yhdistettynä organisaation yhteistyöhön, johdon tukeen, viestintään, tiimityöhön ja luottamukseen. Hyvän projektilkulttuurin luominen on pitkä matka, jonka aikana hyvien käytäntöjen käyttöönottoa ja jatkuvaa parantamista toteutetaan ja osaamista kasvatetaan. Suuremmissa ja monimutkaisissa projekteissa projektilhallinnan tekniikat ja taidot ovat suuremmissa roolissa. Oikeinmitoitettujen projektilhallinnan työkalujen käyttö lisää projektilien suorituskykyä. Kurinalainen koordinointi, projektiltilasta raportointi ja proaktiivinen projektilhallinnan ongelmanratkaisu ovat projektilkulttuuria, jossa menetelmät ja osaminen yhdistyvät. (Kerzner 2013, 145-150.)

Projektilin seurannan näkökulmasta projektilkulttuuri on ne toimintatavat ja ihmisten tyyli toteuttaa projektiltoiminnan seuranta, jolla saadaan vastaus seurattavien kohteiden tavoitteiden täyttymisestä. Projektilkolmion elementit aikataulu, budjetti ja asiakkaiden odotukset ja niiden muutokset ovat seurattavien kohteiden keskeisimpiä asioita. Ennakoiva seuranta antaa kokonaiskuvan meneillään olevista projekteista ja ehkäisee hallitsemattomia muutoksia projektissa. Projektiljohtamisen käsitteiden hallinta organisaatiossa on olennainen osa projektilosaamista ja projektilkulttuurin kehittämistä.

Haukan ym. (2015) mukaan projektikulttuuri muodostuu kolmesta osa-alueesta. Yhtenä osa-alueena on projektihenkilöstön projektijohtamisen osaaminen, toisena projektijohtamisen yhteiset prosessit, menetelmät ja toimintatavat sekä kolmantena projekteja tukeva organisaatorakenne ja johtamistapa sekä palvelut (PMO).



Kuva 14. Projektikulttuurin osa-alueet (Haukka ym. 2015, 20).

Projektikulttuurin kehittämisen tavoitetasoa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma kattaa yritykset, joiden liiketoiminta perustuu projektiliiketoimintaan, jossa projektitoimituksia toimitetaan ulkoisille asiakkaille. Toiseen näkökulmaan kuuluvat organisaatiot, jossa projektit ovat pääasiassa omaa toimintaa kehittäviä sisäisiä projekteja. Tähän luetaan kuuluvaksi myös julkinen sektori. Projektiliiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden tavoitetaso tulisi olla korkealla. Muiden organisaatioiden suhteen on eroavaisuuksia ja niiden organisaatioiden tavoitetaso riippuu siitä, kuinka suuressa roolissa projektit ovat organisaatiossa. Kuitenkin projektikulttuurin kehittämisen keinot ovat hyvin saman kaltaisia organisaatiosta riippumatta. (Haukka ym. 2015, 20-21)

## 3 ERI MENETELMIÄ PROJEKTIEEN HALLINTAAN JA SEURANTAAN

Perinteisen vesiputousmallin ja ketterien projektinhallinnan menetelmien lähestymistapojen välille alkoi kehittyä polarisaatiota ketterien menetelmien alkaessa kehittyä ja sen käyttäjien halutessa etäännyttää itsensä byrokraattisista ja jäykistä vesiputousmallin toimintatavoista kohti toista ääripäätä. Perinteisten projektinhallinnan menetelmien käyttäjillä on ollut vahvasti juurtuneet, tarkkaan etukäteen suunnitellut ja kontrolliorientoituneet toimintatavat, jotka joustavissa ketterien menetelmien ympäristöissä koetaan kovin rajoittaviksi. (Cobb 2011, 7.)

### 3.1 Perinteiset projektinhallintamenetelmät

Alla on esitetty perinteistä projektinhallintaa määrittelevä ISO-standardi, sekä esimerkkinä kaupallinen projektimalli, joka on erilaisille projektityypeille skaalautuva ja julkisen sektorin toimintaympäristöissäkin sovellettavissa.

#### 3.1.1 ISO 21500 -standardi

Perinteisistä projektinhallinnan menetelmistä on julkaistu kansainvälisen ISO-standardisoimisjärjestön toimesta vuonna 2012 ISO 21500:2012 "Guidance on Project Management" standardi. Binder (2014, 182) toteaa, että standardi perustuu perinteisen vesiputousmallin elementteihin ja siinä esitetään yleistason kuvaus projektinhallinnan käsitteistä ja prosesseista. Takagi (2021) toteaa, että ISO 21500 -standardi ei sisällä menestymisen hallintaan keskittyviä prosesseja. Toisin sanoen, se ei kuvaa mitään tapaa suunnitella, mitata, seurata tai valvoa menestystä. Sama koskee periaatteessa myös muita standardeja, oppaita ja menetelmiä, kuten PMBOK ja PRINCE2.

Projektinhallinnassa standardit käsittelevät yhtenä periaatteena organisaation suorituskyvyn parantamisessa prosessimaista toimintamallia. Periaatteen mukaan prosessimaisella toimintatavalla saavutetaan organisaatioissa tulokset vaikuttavammin ja tehokkaammin, kun toimintoja käsitellään ja hallitaan toisiinsa liittyvinä prosesseina. Järjestelmän hyötyinä on, että voimavarat voidaan keskittää tärkeimpiin prosesseihin, tulokset ovat ennustettavissa, suorituskyky voidaan optimoida vaikuttavalla prosessien hallinnalla ja organisaation välinen yhteys sidosryhmiin paranee.

Standardi on yhteinen menettelytapa toistuvaan toimintaan. ISO 21500 -standardissa annetaan ohjeita projektinhallinnasta. Standardit ovat luonteeltaan suosituksia ja niitä voivat käyttää kaikki organisaatiot kaikentyyppisiin projekteihin riippumatta projektin monimutkaisuudesta, koosta tai kestosta. Standardisointi lisää tuotteiden ja palveluiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, suojelee kuluttajaa, ottaa ympäristöasiat huomioon, sekä auttavat yrityksiä parantamaan kilpailukykyä kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla.



Projektinhallintamenetelmien valintaan vaikuttaa esimerkiksi projektin tavoitteet, riskit, projektin koko, aikataulu, projektiryhmän kokemukset, resurssien saatavuus, historiatietojen määrä, organisaation projektinhallinnan kypsyystaso sekä toimialueen ja soveltamisalueen vaatimukset (SFS-ISO 21500 2012, 34). Usein projektillikeitoiminnan prosesseilta vaaditaan tarkat suunnitelmat, mitä perinteiset projektinhallintamenetelmät ohjeistavat suunnittelu- ja ohjausvaiheiden menetelmäkuvausten kautta. Projektin aikana usein kuitenkin nousee uusia näkemyksiä ja tarpeita tehdä muutoksia projektisuunnitelmaan. (Binder 2014, 183.)

Taulukko 5. Projektinhallinnan prosessit sekä osa-alueiden ja prosessiryhmien väliset yhteydet (SFS-ISO 21500 2012, 26).

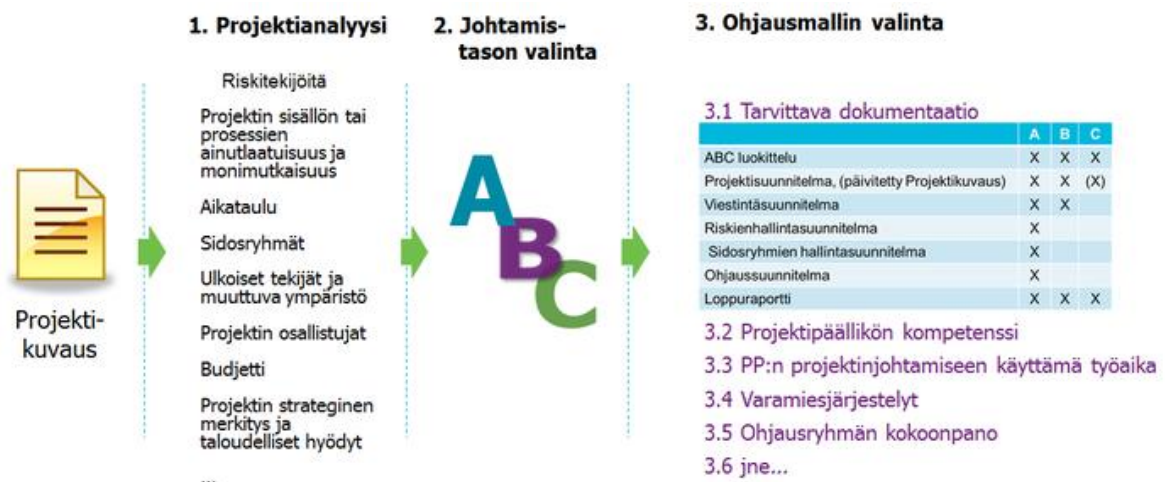
Osa-alueet	Prosessiryhmät				
	Asettaminen	Suunnitteleminen	Toteuttaminen	Ohjaaminen	Lopettaminen
Kokonaisuuden hallinta	4.3.2 Projektin asettamisasiakirjan laatiminen	4.3.3 Projektisuunnitelmien laatiminen	4.3.4 Projektityön johtaminen	4.3.5 Projektityön ohjaaminen 4.3.6 Muutosten hallinta	4.3.7 Projektivaiheen tai projektin lopettaminen 4.3.8 Opittujen asioiden kokoaminen
Sidosryhmien hallinta	4.3.9 Sidosryhmien tunnistaminen		4.3.10 Sidosryhmien ohjaus		
Laajuuden hallinta		4.3.11 Laajuuden määrittely 4.3.12 Työn ositusrakenteen (WBS) laatiminen 4.3.13 Tehtävien määrittely		4.3.14 Laajuuden ohjaus	
Resurssien hallinta	4.3.15 Projektiryhmän perustaminen	4.3.16 Resurssien arviointi 4.3.17 Projektioorganisaation määrittely	4.3.18 Projektiryhmän kehittäminen	4.3.19 Resurssien ohjaus 4.3.20 Projektiryhmän ohjaus	
Aikataulujen hallinta		4.3.21 Tehtävien järjestyksen määrittely 4.3.22 Tehtävien keston arviointi 4.3.23 Aikataulun laatiminen		4.3.24 Aikataulun ohjaus	
Kustannusten hallinta		4.3.25 Kustannusten arviointi 4.3.26 Budjetin laatiminen		4.3.27 Kustannusten ohjaus	
Riskienhallinta		4.3.28 Riskien tunnistaminen 4.3.29 Riskien arviointi	4.3.30 Riskien käsittely	4.3.31 Riskien ohjaus	
Laadunhallinta		4.3.32 Laadun suunnittelu	4.3.33 Laadun varmistaminen	4.3.34 Laadunvalvonta	
Hankintojen hallinta		4.3.35 Hankintojen suunnittelu	4.3.36 Toimittajien valinta	4.3.37 Hankintojen hallinnointi	
Viestinnän hallinta		4.3.38 Viestinnän suunnittelu	4.3.39 Tiedon välittäminen	4.3.40 Viestinnän ohjaus	

HUOM. Tämän taulukon tarkoitus ei ole määrittellä aikajärjestystä näiden tehtävien suorittamiselle. Sen tarkoitus on esittää osa-alueiden ja prosessiryhmien väliset yhteydet.

Organisaation omiin tarpeisiin kehitetyn projektinhallintamallin hyötyinä on todettu projektimallin edistävän ryhmätyötä, stimuloivan ennakoivaa ajattelua tulevista tehtävistä ja antavan ideoita tehtävien toteutustavasta. Liian tarkkaan laaditut menetelmät, jotka kattaisivat jokaisen projektin kaikki tilanteet, ei kuitenkaan ole mahdollista laatia ja lisäksi niiden toteuttaminen vaatisi kohtuuttoman paljon resursseja projektitoimistolta. Projektimallin lomakepohjia ja tarkistusluetteloita voidaan hyödyntää monissa projekteissa. Mallin tulisi olla räätälöity tietylle organisaatiolle, jotta se soveltuu organisaation projekteille ja projektikulttuuriin. Mallia tulisi myös kehittää opittujen tietojen pohjalta sen jälkeen, kun organisaatio on suorittanut useita projekteja, olivatpa ne onnistuneita tai epäonnistuneita. (Kerzner 2013, 1105.)

### 3.1.2 ABC- ja Leijona-projektijohtamismalli ®

ABC Projektijohtamismalli ® on useissa eri maissa ja useilla eri toimialoilla käytössä oleva projektimalli, joka sisältää sekä yksittäisen projektin johtamisen että projektisalkun johtamisen ohjeet. Malli perustuu PMBOK ja ISO 21500 -standardeihin. ABC Projektimalli sisältää yhtenäiset projektinjohtamisen ohjeet projektityypistä riippumatta ja kytkee projektin strategiaan. Projektin vaativuudesta ja riskialttiudesta riippuen malli skaalautuu projektiin perustuen ABC Projektiluokitukseen.



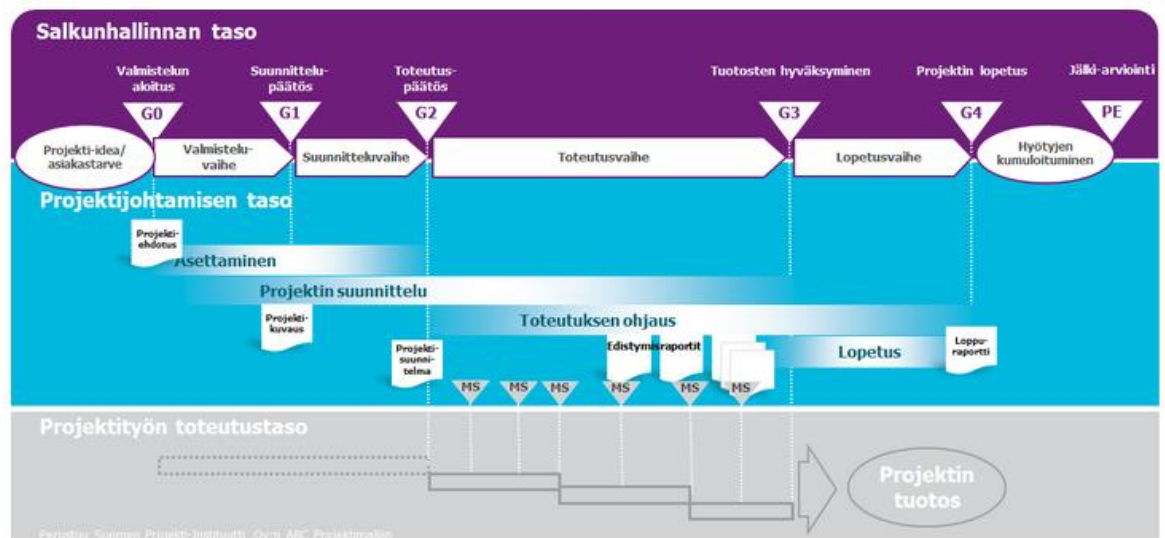
Kuva 15. ABC Projektiluokituksen vaiheet (ABC Projektiluokitus).

Luokittelussa pyritään tunnistamaan projektin riskialttius eli kompleksisuus sekä projektin strateginen merkittävyys. Kompleksisuuskategorioiden (A, B ja C) ohjausmallit määrittävät projektinjohtamistason riskitekijöiden mukaan seuraavasti:

- A - Vaativat projektit
- B - Normaalit projektit
- C - Suoraviivaiset projektit

Luokituksen perusteella sovitaan projektinjohtamiselta vaadittava taso, kuten esimerkiksi vaadittava dokumentaatio ja projektipäällikön kompetenssi. Ajattelumalli tukee Lean-periaatteita, turha projektinjohtamistyö ja raportointi jätetään pois.

Leijona-projektijohtamismalli® on vuonna 2015 julkishallinnon tarpeisiin kehitetty toimintamalli projektien, hankkeiden ja projektisalkkujen ohjaamiseen, joka perustuu ABC Projektijohtamismalliin®. ABC Projektijohtamismallin® tapaan Leijona-projektijohtamismalli® skaalautuu kaikille projektityypeille, tukee Lean-periaatteiden toteutumista projektiluokittelun ansiosta sekä soveltuu sekä yksittäisen projektin että projektisalkun johtamiseen. Malli tukee eri projektimenetelmin johdettuja projekteja - niin perinteisillä kuin ketterillä menetelmillä toteutettavia projekteja.



Kuva 16. Neliporttinen Gate-malli (Leijona-projektijohtamismalli).

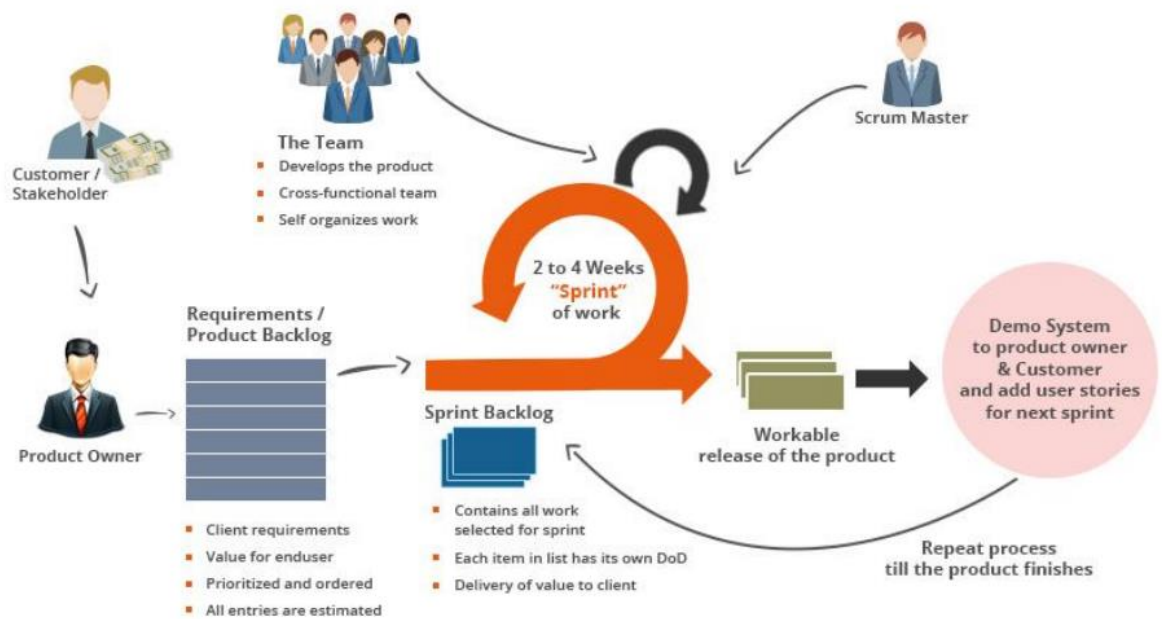
Mallin vaiheet on nimetty seuraavasti: valmisteluvaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja lopetusvaihe. Jokaisen vaiheen lopussa on päätöksentekopiste, portti seuraavaan vaiheeseen, johon linkittyy vaiheen mukaista dokumentaatiota. Yhtenäiset toimintatavat lisäävät projektin onnistumisen mahdollisuutta. ABC Projektiluokittelu jakaa projektin vaativuusluokkiin riskien mukaisesti kuten ABC Projektijohtamismallissakin®.

### 3.2 Ketterä projektinhallinta Scrum-menetelmällä

Ketterät projektinhallinnan lähestymistavat ovat osoittautuneet houkuttelevaksi vaihtoehdoksi perinteisille projektinhallinnan tekniikoille. Niederman ym. (2018) mukaan ketterät menetelmät ovat juurtuneet ohjelmistoalalle sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ja sulautuneet eri kokoihin yrityksiin. Gemino ym. (2021) esittää, että perinteisiin projektinhallintamenetelmiin verrattuna ketterät menetelmät ovat dynaamisempia ja mukautuvaisempia, näyttävät säilyttävän enemmän vastuuta tiimin jäsenille ja edellyttävät enemmän sidosryhmien osallistumista.

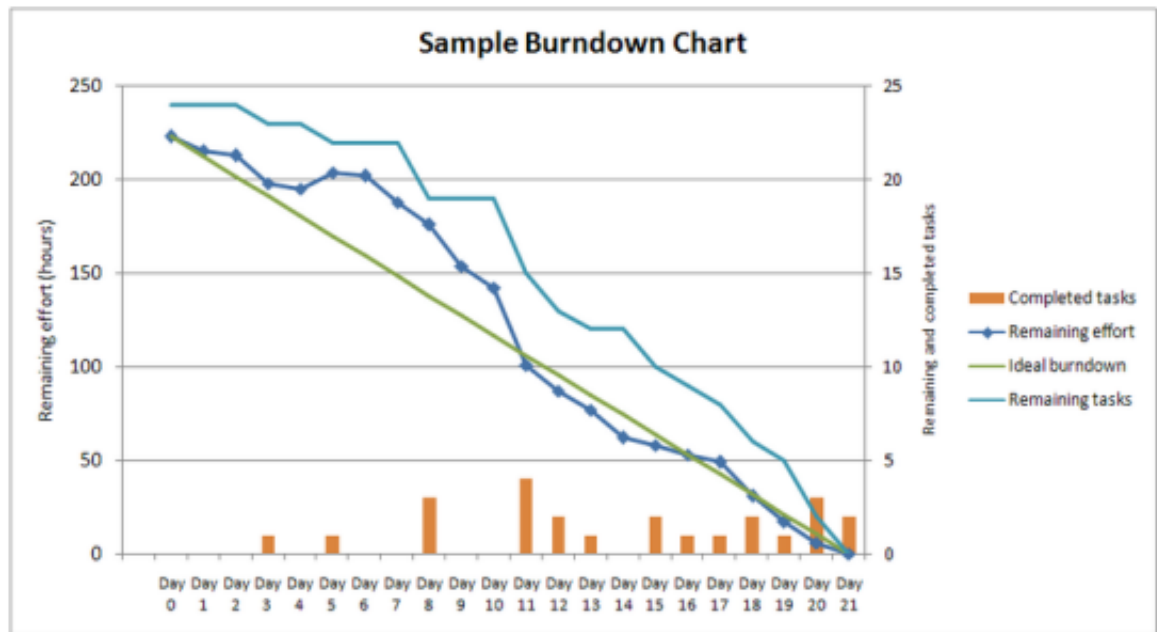
Scrum on joustava projektinhallinnan viitekehys, joka on kehitetty auttamaan itseohjautuvia tiimejä toteuttamaan projekteja nopeasti ketterässä ympäristössä. Scrum-viitekehyselle tyypillistä on iteratiiviset ja inkrementaaliset käytännöt, jotka koostuvat valmis-teilla olevan tuotteen tiedoista, rooleista ja toiminnoista. Tuotteen kehitysajon on dokumentti, joka sisältää tuoteomistajan ja tiimin yhteistyössä laatiman listan kaikista lopputuotteelta vaadituista asioista. Lista muuttuu ja kasvaa projektin edetessä ja perustuu pääasiassa käyttäjätarinoihin, havaittuihin ongelmiin ja tehtäviin. Tuotteen kehittäminen etenee scrum-prosessissa siten, että tuotosta kehitetään iteratiivisesti siten, että jokaisen sprintin eli kehitysjakson aikana tuotos saavuttaa lisää arvoa edeten kohti hetkeä, jolloin tuote julkaistaan. Jokaista sprinttiä varten tiimi suunnittelee palaverissa joustavan tehtävälistan, jota sanotaan sprintin kehitysjonoksi. Sprintin lopussa on sprintin katselmus, jossa konkreettiset tulokset esitetään tuoteomistajalle ja tarvittaville sidosryhmille. Lisäksi pidetään sprintin retrospektiivi, jossa käydään sprintin aikana hyvin sujuneet tapahtumat läpi sekä asiat, mitä voidaan parantaa seuraavassa sprintissä. Prosessin läpinäkyvyyttä kuvaa päivittäin pidettävät Scrum Masterin ja tiimin palaverit, jossa keskustellaan päivän aikana suoritetuista, keskeneräisistä ja valmiista tehtävistä ja tarvittaessa tehtävälistaa muokataan. (Landau 2022, 1-6.)

Scrum-viitekehityksen idea on, että kehitteillä olevat ratkaisut syntyvät yhteistyön kautta itseohjautuvien poikkitoiminnallisten tiimien välillä samoja työvaiheita toistaen, kunnes haluttu tulos on saavutettu. Ajatuksena on tarjota joustavia vaiheita jokaiseen työprosessiin, tukea tiimityötä ja edistää tiedon jakamista kehittämistiimissä. Ryhmytön tuotavuus on merkittävä tekijä projektin suorituskykyä arvioitaessa. Johtamisfilosofia kannustaa itseohjautuvaan tiimityöhön ja vastuullisuuteen. Lähestymistapa antaa scrum-prosessissa organisaatiolle mahdollisuuden vastata asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin ja samalla vastata yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. (Sakulviriyakitkul 2020, 208-212.)



Kuva 17. Ohjelmistokehityksen Scrum-prosessit (Sakulviriyakitkul, 2020).

Seurannan näkökulmasta Scrum-menetelmä kuvaa projektin edistymistä kehityssyörien kautta, joissa toimitetut tuotteet ja saavutetut hyödyt ovat keskiössä. Tekeminen pohjautuu Lean-ajatteluun. Mitä vähemmän aikaa vieviä ja joustamattomia työvaiheita on, sen parempi. Scrum-viitekehys sisältää neljä keskeistä seurannan dokumenttia, jotka täydentyvät jokaisen iteraation lopussa. Vähitellen kohti lopullista tavoitetta. Ensimmäisenä dokumenttina on tuotteen kehitysjono, jossa on lueteltu kaikki ne ominaisuudet, jotka vaaditaan lopulliseen tuotteeseen. Toisena on sprintin kehitysjono, joka sisältää kaikki ne työt, mitä tiimi on sitoutunut tekemään seuraavassa sprintissä. Kolmantena on muutosdokumentti, jossa keskeisenä ajatuksena on, että tuotevaatimukset voivat muuttua. Neljantenä dokumenttina mainitaan Burndown Chart, joka kuvaa edistymistä ja sitä, kuinka paljon on tehtäviä suoritettu loppuun. (Bentley 2020, 116-117.)



Kuva 18. Esimerkki Scrum-edistymiskäyrästä (Amir, 2015).

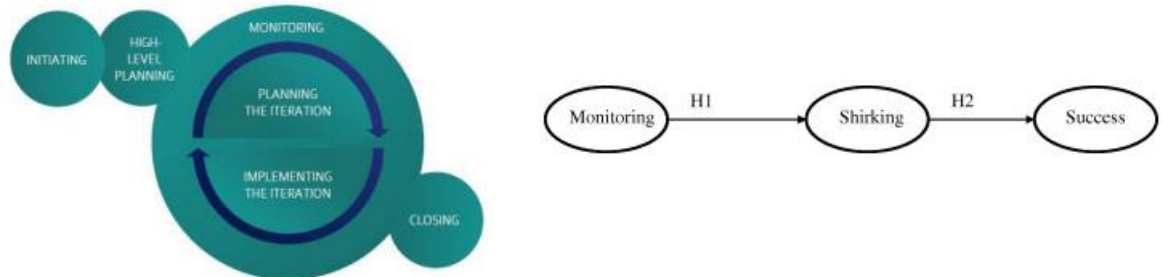
### 3.3 Esimerkkejä hybridimallista

Aiemmin perinteisiä ja ketteriä projektinhallintamenetelmiä pidettiin vaihtoehtoisina menetelminä. Nykyiset tutkimukset väittelevät siitä, soveltuuko molemmat perinteiset ja ketterät projektinhallintamenetelmät kaikenlaisiin projekteihin. Toisaalta menetelmien yhdistäminen voi tarjota parhaan lopputuloksen projektin johtamiseen riippuen projektin kompleksisuudesta ja riskeistä. (Binder 2014, 182.)

Binder (2014) esittää tutkimuksessaan uuden hybridimallin – Coctail-mallin, jossa ketterien menetelmien elementtejä yhdistetään osaksi perinteistä vesiputousmallia. Tutkimuksessa ISO 21500 -standardin kaikkia kymmentä osa-aluetta ja Agile Manifesto -julistuksen periaatteita arvioitiin etsien korrelaatio. Uusi malli yhdistää perinteisen vesiputousperusteisen mallin rakenteen ja ketterien menetelmien joustavuutta.

Coctail-mallissa ISO 21500 -standardin ohjaaminen -prosessiryhmän prosesseja on ketteröityetty lähes kaikkien osa-alueiden osalta. Esimerkiksi ISO 21500 -standardin kokonaisuuden hallinta -osa-alueen ja toteuttaminen -prosessiryhmän projektityön johtaminen -prosessin arvioidaan olevan osittain päällekkäinen saman osa-alueen ohjaaminen -prosessiryhmän projektityön ohjaaminen -prosessin kanssa. Nämä prosessit yhdistetään Coctail-mallissa siten, että prosessin nimeksi muutetaan projektityön seuranta (Monitor project work). Tämä kohta vastaa Agile Manifesto julistuksen periaatetta numero AP5, jossa projektiin valitaan itseohjautuvat ja motivoituneet henkilöt, jolloin ei ole tarvetta ohjaukselle ja valvonnalle vaan toistuvien inkrementaalisten suunnittelu- ja toteutusteraatioiden aikana toteutetaan seuranta. Laajuuden hallinnan -osa-alueen ja

ohjaaminen -prosessiryhmän laajuuden ohjaus -prosessia on joustavoitettu vastamaan paremmin projektiympäristön muutostarpeisiin, esimerkiksi muuttuviin vaatimuksiin, joista tehdään vaikuttavuusanalyysi ja hyväksytetään sidosryhmillä. Resurssien hallinnan osalta on ketteristä menetelmistä integroitu jatkuva seuranta ISO-prosessin ohjaus -prosessin sijaan. Aikataulujen ja kustannusten hallinnassa seuranta tapahtuu ketterästi jokaisen iteraation yhteydessä. Aikataulua hallitaan vertaamalla valmistuneita tehtäviä ja jäljellä olevia tehtäviä alustavaan suunnitelmaan. Samoin menetellään kustannusten kanssa. Ennakoivat ISO-riskienhallintaprosessit ovat tärkeä projektien menestystekijä ja niitä prosesseja ei ole tarvetta muuttaa eikä korrelaatiota ketteriin menetelmiin löydy. Laadunhallinta prosessit korreloivat eli ovat linjassa ISO- ja ketterissä prosesseissa. Hankintojen hallinnassa löydetään yhteneväisyyksiä menetelmien välillä, mutta halutaan korostaa seurannan ja itseohjautuvan tiimin periaatteita. Viestinnässä korostetaan jatkuvaa vuorovaikutusta projektipäällikön ja sidosryhmien välillä. (Binder 2014, 184-188.)

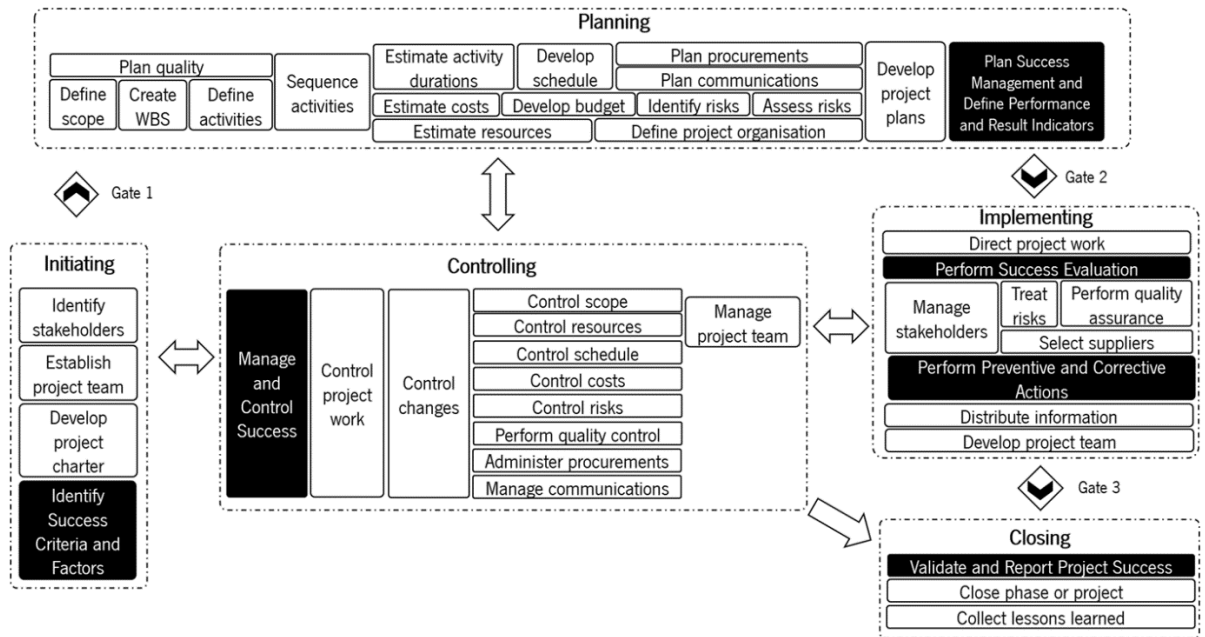


Kuva 19. ISO 21500 -standardin ja Scrum-viitekehyksen prosessien hybridimalli sekä projektin seurannan ja menestyksen integraatiomalli (Binder, 2014; Mahaney, 2010).

Mahaney (2010) tutki tutkimuksessaan projektin seurannan vaikutusta IT-projektien menestymiseen. Tutkimuksessa esitetään integroitu malli, joka perustuu menestyksen hallintaan ja jossa projektin seurannan prosesseja integroidaan ISO 21500 -standardiin, ohjeisiin ja menetelmiin. Projektin menestystekijät liitetään suunnittelun seurantaan, mittaamiseen, valvontaan ja raportointiin. Integroitu malli lisää tietoisuutta projektin menestystekijöihin vaikuttavista tekijöistä ja tarjoaa keinoja niiden soveltamisesta kaikkiin projekteihin. (Mahaney 2010, 15.)

Projektin menestystekijöistä on tehty useita tutkimuksia. Takagi (2021) esittää integroidun mallin, joka perustuu ISO 21500 -standardiin ja Varajäon (2018) projektin menestyksen johtamistoimintojen malliin. Malli huomioi standardista puuttuvan projektin onnistumisen johtamisen prosessit jokaisessa projektin vaiheessa. Menestystekijöiden käsitteleminen projektin elinkaaren jokaisessa vaiheessa lisää projektipäälliköiden ja -tiimin ymmärrystä projektin menestykseen vaikuttavista seikoista. Mallin tavoitteena on auttaa projektitiimiä tunnistamaan ja ottamaan käyttöön menestykseen vaikuttavat prosessit. (Takagi 2021, 14-15.)

Taulukko 6. Projektin menestystekijät huomioiva integroitu malli (Takagi 2021).



### 3.4 Projektinhallinnan projektimallien käyttöönottoon vaikuttavat tekijät

Yksi keskeinen projektimallin valintaan liittyvä tekijä liittyy projektin tavoitteisiin. Jos yksikin projektin tavoitteista tai ratkaisuista ei ole tarkasti tiedossa etukäteen, perinteiset projektinhallintamallit eivät toimi sellaisenaan vaan vaatii muokkausta. Projektin vaiheet ja niitä tukevat työkalut, dokumentit ja prosessit ovat kuitenkin sovellettavissa myös tällaisessa monimutkaisessa projektiympäristössä. (Wysocki 2019, 353.)

Projektin elinkaaren suunnittelu sekä projektimallin valinta ja mukauttaminen pohjautuu projektin muuttuviin ominaisuuksiin. Ne ovat samalla ohjaavia periaatteita koko projektin ajan tehokkaan projektinhallinnan toteuttamiseksi. Tavoiteltavaa on saavuttaa projektiympäristö, missä yksilön ja projektitiimin luovuudelle on tilaa ilman tarkkaan sidottuja prosesseja ja menettelyjä. (Wysocki 2019, 453-455.)

Wysocki (2019, 453) pitää yhtenä projektin epäonnistumisen tekijänä virheellistä projektinhallinnan menetelmän valintaa projektille. Hän neuvoo etsimään, käyttämään ja muokkaamaan jokaiselle projektille sopivan menetelmän. Projektia ei pidä hallita väkisin olemassa olevan projektimallin periaatteiden mukaan, ellei malli ole projektille soveltuva.



## 4 TOIMEKSIANTAJAORGANISAATION PROJEKTITOIMINNAN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Lähtökohdat ja kehittämistyön tausta

Kehittämistehtävän toteutus tehtiin Varsinais-Suomen erityishuoltoapiirin kuntayhtymän kehittämispalveluiden yksikössä. Varsinais-Suomen erityishuoltoapiirin kuntayhtymä on rekisteröinyt tavaramerkikseen nimen KTO - Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus. KTO:n periaatteena on erityishuollon asiakkaan toimintakyvyn parantaminen, mikä tarkoittaa vammaisuudesta johtuvan toiminnan haitan vähentämistä. Ydintoiminnan työntekijät edustavat sosiaalista, kasvatuksellista ja lääketieteellistä osaamista. KTO:n toimialueet ovat seuraavat:

- Tutkimus- ja kuntoutuspalvelut
- Asiantuntijapalvelut
- Lääketieteelliset erityispalvelut
- Asumispalvelut
- Työllistymistä ja osallisuutta edistävä toiminta
- Kehittämispalvelut
- Perusopetus

Tukipalveluita ovat IT, talous- ja henkilöstöpalvelut sekä kiinteistötoimi. Johtaminen ja päätöksenteko on hierarkkisessa mallissa kuvattu erikseen. Organisaatiomallina on yksinkertainen linjaorganisaatio. Henkilöstömäärä on noin 600 henkilöä.

On hyvä tiedostaa kehittämisen ja kehittämisprojektin käsitteiden ero. Kehittäminen tapahtuu joko pitkäaikaisena osana perustoimintaa tai yhä useammin määriteltynä ajanjaksona eli projektina. Keskeistä projekteille on se, että niiden avulla pyritään löytämään ratkaisu erilaisiin ongelmiin, joita toiminnoissa on, esimerkiksi rakentamalla toimintamalli. (Heikkilä ym. 2008, 25-26.)

KTO:n projektitoiminta tapahtuu sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä tyypillistä on se, että organisaatio on yhtenä toimijana alueellisissa tai valtakunnallisissa hankkeissa, joissa tärkeässä roolissa on yhteistyö alan muiden toimijoiden kanssa. Sosiaali- ja terveysalan hankkeiden rahoittajia ovat esimerkiksi Raha-automaattiyhdistys, Kansaneläkelaitos tai Euroopan sosiaalirahasto. Hankkeita yleensä hallinnoi yksi nimetty toimija eli projektinhallinnan vastuu on keskitetty yhdelle nimetylle päätoimijalle.

Yhteistyössä toteutettavien projektien lisäksi KTO:n projektit ovat esimerkiksi sisäisiä toiminnan kehittämisprojekteja, tietojärjestelmäprojekteja tai investointiprojekteja. Eri toimialueilla toteutettavat projektit vaihtelevat projektityypin ja koon mukaan. Projektien kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta on tärkeää, että tieto projektien tilasta saavuttaa KTO:n kehittämispalvelut, olipa kyseessä yhteistyönä toteutettava projektissa tai muu organisaation sisäinen tai ulkoinen projekti. Viestintäsuunnitelman mukainen projektiviestintä ja yksittäisten projektien tilan seuranta yhteistyössä projektitiimin kanssa ovat ratkaisevia tekijöitä siinä, että tieto projektien tilasta on hallittua ja ajantasaista.

Projektien moninaisuus lisää haastetta kehittää kaikkiin projekteihin sovellettavissa olevat projektinhallinnan menetelmäohjeet ja yhtenäiset projektinhallinnan käytännöt. Toisaalta projektinhallinnan toimintamenetelmien yhtenäistäminen tarkoittaa nimenomaan sovellettavissa olevia ohjeita ja käytäntöjä, jolloin jokaiseen projektiin sovelletaan kyseiselle projektille soveltuvia ohjeita ja käytäntöjä.

Sosiaali- ja terveysalan projektit ovat tyypillisesti seutukunnallisia eli muutaman kunnan yhteistyössä tapahtuvia tai valtakunnallisia kehittämishankkeita. Projektien valikoituminen projektisalkkuun pohjautuu valtakunnallisiin laajoihin strategioihin. Projektien toimintaympäristön kehittämistoiminnan elementtejä on ketterä, epälineaarinen, tarvelähtöinen, verkostomainen ja tiivis sidosryhmätyöskentely ja monialaisuus sekä monitoimijainen yhteiskehittäminen, jossa eri toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Pohjola ym. (2013) pitää olennaisena käytäntöjen yhteiskehittämisessä yhteistyötahojen tunnistamista, mukanaoloa ja osallistamista sekä myös erilaisten asiantuntijuuksien tunnistamista kehittämisprosessin edistämiseksi. Projekteista on tullut 2000-luvulla osa suomalaista yhteiskuntaa, jonka haasteina on ollut vakiintumattomat toimintatavat. (Paasivaara ym. 2013, 13, 56.)

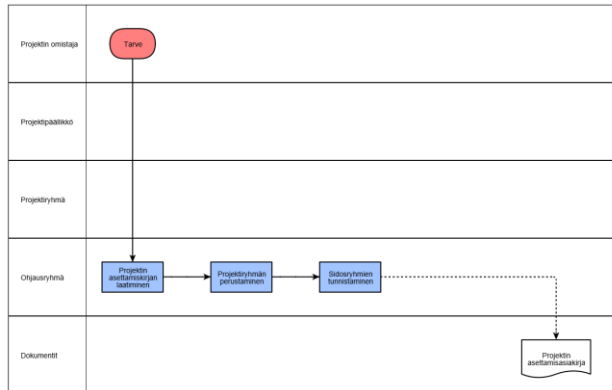
Sosiaali- ja terveysalan innovaatiot - riippumatta ovatko ne teknologiaan, menetelmään tai toimintamalliin liittyviä kehittämistehtäviä - rakentuvat omanlaisikseen omissa toimintaympäristöissä. Tyypillisesti toimijat sovittavat ratkaisuja luovasti omiin tarpeisiinsa sopiviksi. Kehittämistyön merkitys on olennainen ja kehittämistyön tulokset vahvasti sidoksissa toimintaympäristöön. Tiedetyt ratkaisut ovat toimivia ja vaikuttavia jossakin ympäristössä, mutta niiden siirrettävyys sellaisenaan toiseen ympäristöön ei aina ole hyödyllinen. Iteratiivinen tapa toimia edistää valmiiden ratkaisujen hyödyntämistä ja uusien ideoiden tuottamista. Kehittäminen on epälineaarista, luovaa, verkostomaista toimijoiden ja prosessin elementtien vuorovaikutusta, aikaisempia tehtäväkokonaisuuksia toistavaa ja täydentävää. (Pohjola ym. 2013, 93.)

#### 4.2 Projektitoiminnan kehittäminen osana toiminnanohjausjärjestelmää

Kehittämistehtävä lähti kehittämispalvelut yksikön tarpeesta kehittää organisaation projektitoimintaa. Lähtökohdaksi oli tilanne, jossa kehittämispalveluissa, joka oli kohtuullisen uusi yksikkö organisaatiossa, ei ollut projektinhallintaan laadittuna minkäänlaista projektimallia, kuvattuna prosesseja tai laadittu toimintaohjeita. Oli tarve keskittää projektit kehittämispalveluiden yksikköön ja laatia yhdenmukaiset ohjeet projektitoiminnalle visualisoimalla projektitoiminnan prosessit vaiheittain. Myös projektin seurannan kehittämisen tarve oli tunnistettu. Työn tavoitteet käytiin läpi työn alkuvaiheen kick-off palaverissa ja niitä tarkennettiin kehittämispalveluiden projektipäällikön ja toimialajohtajan kanssa.

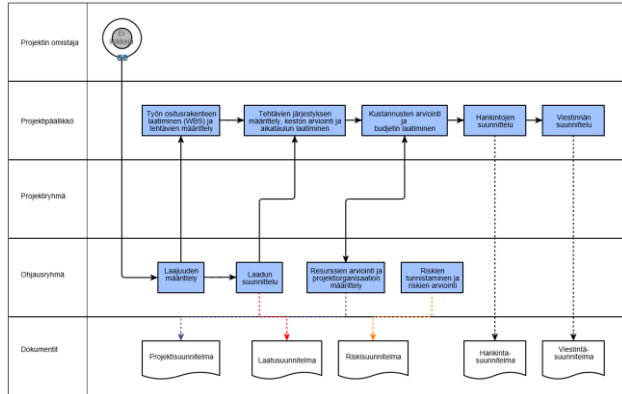
Kehittämistehtävän alkutaipaleella nähtiin tarpeelliseksi kuvata projektinhallinnan prosessit vaiheittain ja esittää ne organisaation IMS (Integrated Management System, Arter Oy) toiminnanohjausjärjestelmässä. Projektinhallinnan kuvaus tehtiin soveltaen ISO 21500 -standardia siten, että jokaisesta prosessiryhmästä - projektin asettaminen, projektin suunnitteleminen, projektin toteuttaminen, projektin ohjaaminen ja projektin lopettaminen - mallinnettiin prosessikaavio, joka sisälsi lisäksi jokaisen tehtävän sanalliset kuvaukset. Sanalliset kuvaukset sisältävät tarkennukset ja toimintaohjeet siihen, mitä kyseessä olevan tehtävän kriittiset ja tärkeät tekijät ovat. Menetelmät, ohjeet ja mallit

on kuvattu sanallisesti. Syntyvä ja jäljittävä tieto on esitetty sanallisesti. Alla kuvat prosessikuvauksista, joista hyödynnettiin sanallisia kuvauksia opinnäytetyön myöhemässä vaiheessa projektimallia laadittaessa.



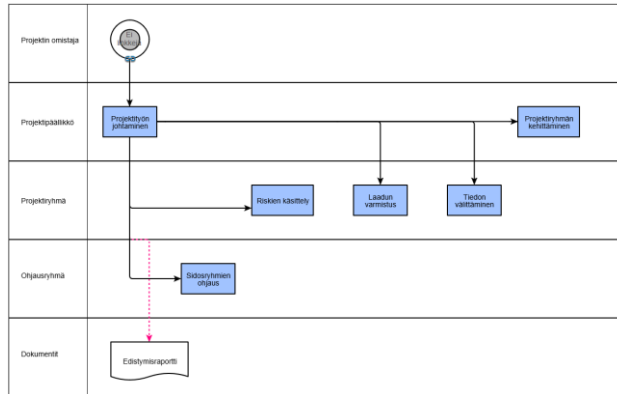
→	Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jäljittävä tieto
<b>Projektin asettamiskirjan laatiminen</b>		Valtuudet projektille annetaan. Nimitään projektipäällikkö. Dokumentoidaan projektin tavoitteet, tuotokset ja projektin taloudelliset näkökohdat.		Projektin asettamiskirja
<b>Projektiryhmän perustaminen</b>		Hankitaan henkilöresurssit, joilla projekti saadaan valmiiksi. Projektipäällikkö määrittelee, miten ja milloin projektiryhmän jäsenet hankitaan sekä miten ja milloin he vapautuvat projektista muihin tehtäviin. Projektipäällikkö selvittää, onko organisaation sisällä projektiin sopivia henkilöresursseja saatavana vai palkataanko lisäresursseja tai teetetäänkö siihen hankintana. (Projektipäällikköä ei ole välttämättä valtaa päättää yksin projektiryhmän jäsenten valinnasta, siksi tehtävä on ohjausryhmän vastuussa.) Projektipäällikkö määrittelee työskentelypaikan, roolit ja vastuut sekä raportointi- ja viestintävaatimukset. Projektiryhmän perustaminen prosessia suoritetaan yleensä koko projektin ajan projektiryhmäparissa tapahtuvista muutoksista johtuen.		Henkilöstön tehtäväjako Henkilöstösopimukset
<b>Sidosryhmien tunnistaminen</b>		Määritetään ne henkilöt, ryhmät tai organisaatiot jotka ovat sidoksissa projektiin. Dokumentoidaan olennainen tieto siitä, miten kukin sidosryhmä vaikuttaa projektiin. Sidosryhmä voi olla projektin sisä- tai ulkopuolinen toimija.	(Tähän linkitetään templaatti sidosryhmärekisteristä.)	Sidosryhmärekisteri

Kuva 20. Prosessiryhmä: Projektin asettaminen.



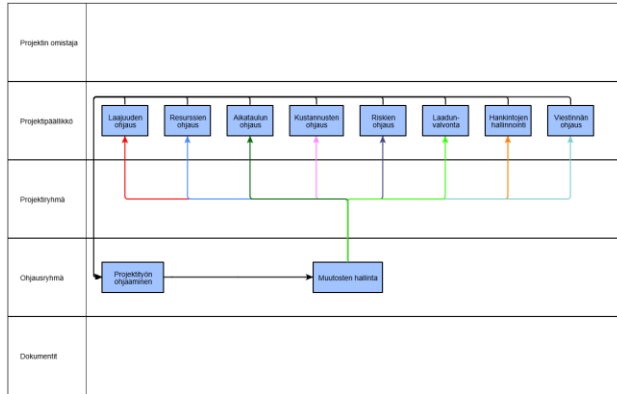
→	Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jäljitettävä tieto
<b>Työn ositusrakenteen laatiminen (WBS) ja tehtävien määrittely</b>		<p>Työn ositusrakenteen (WBS) laatimisen tarkoitus on luoda hierarkkinen ositusmalli projektin tavoitteiden mukaisesta suoritettavasta työstä.</p> <p>Työn ositusrakenteen perusteella projekti jaetaan pienempiin ja helpommin hallittaviin työtehtäviin.</p> <p>Tunnistetaan, määritellään ja dokumentoidaan kaikki projektin tavoitteiden mukaiset tehtävät.</p>		<p>Työn ositusrakenne (WBS)</p> <p>Työn ositusrakenteen seloste</p> <p>Tehtävien luettelo</p>
<b>Laajuuden määrittely</b>		<p>Määritellään projektin lopputilanne selvittämällä projektin laajuutta, tavoitteita, tuotoksia, vaatimuksia ja rajoja.</p> <p>Tarkennetaan, mitä hyötyä projektista on organisaation strategisten päämäärien saavuttamisen kannalta.</p>		<p>Laajuuden määrittelmä (Scope)</p> <p>Vaatimukset</p>
<b>Tehtävien järjestyksen määrittely, keston arviointi ja aikataulun laatiminen</b>		<p>Tehtävien järjestyksen määrittelyn tarkoitus on tunnistaa ja dokumentoida projektin tehtävien väliset yhteydet. Tehtävien keskinäiset ja ulkoiset riippuvuus-suhteet määritellään. Tehtävät asetetaan loogiseen järjestykseen, mikä on pohjana projektaikataulun määrittelemisessä.</p> <p>Tehtävien keston arvioinnin tarkoitus on arvioida jokaiselle tehtävälle aika, joka tarvitaan tehtävän valmiiksi saattamiseen. Tähän prosessiin kuuluu myös säännölliset tehtävien kestojen uudelleenarviointi, jonka perusteella päivitetään alkuperäistä ennustetta.</p> <p>Tehtävien aikataulun laatimisessa jokaiselle tehtävälle lasketaan aloitus- ja lopetusajankohdat, jotka perusteella projektille laaditaan kokonaisaikataulu.</p> <p>Projektin aikataulu toimii seurannan työkaluna johdolle koko projektin elinkaaren ajan. Projektin edistymistä seurataan vertaamalla ennustettua aikataulua toteutuneeseen aikatauluun. Aikataulu tulee päivittää koko projektin ajan työn edistyessä, projektsuunnitelman muuttuessa, ennakoitujen riskien toteutuessa tai toteutumatta jäämättä ja kun tunnistetaan uusia riskejä. Päivitetty projektaikataulu mahdollistaa edistymisen seurannan.</p>		<p>Tehtävien järjestys</p> <p>Arviot tehtävien kestoista</p> <p>Aikataulu</p>
<b>Kustannusten arviointi ja budjetin laatiminen</b>		<p>Kustannusarviot ilmoitetaan soveltuvana mittayksikkönä, kuten työtunteina tai rahana. Riskeihin liittyvät varaukset lisätään kustannusarvioon. Riskit on määriteltävä selkeästi.</p> <p>Budjetti laaditaan työn ositusrakenteen (WBS) soveltuville tasoille.</p> <p>Kustannusarvion ja budjetin ero: kustannusarviossa määritellään projektin kokonaiskustannukset, budjetissa mihin ja miten varoja käytetään. Budjetin avulla voidaan hallita projektin suorittamista.</p>	<p>Oppimiskäyrät kustannusarvioinnissa</p> <p>Objektiviivinen tapa mitata kustannustehokkuutta budjetoitintilaprosessissa</p>	<p>Kustannusarviot</p> <p>Aikataulukohtainen budjetti</p> <p>Realistinen budjetti, joka on sidoksissa työn laajuuteen.</p>

Kuva 21. Prosessiryhmä: Projektin suunnitteleminen.



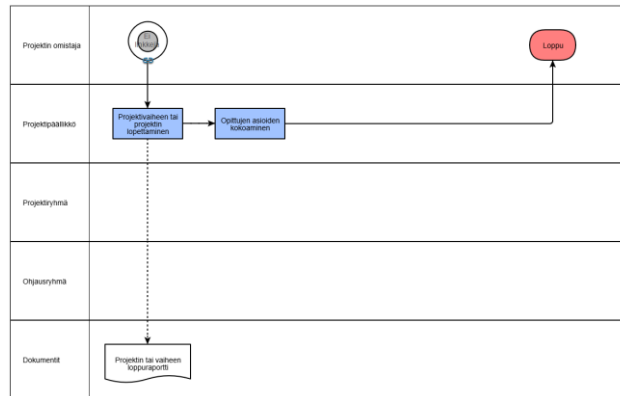
→	Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jaljitettava tieto
<b>Projektityön johtaminen</b>		Tarkoitus on hallita työn suorittamista projektisuunnitelmen mukaisesti.	Projektityön johtaminen tapahtuu projektin omistajan, projektipaällikön, projektin ohjausryhmän ja projektiryhmän välisessä rajapinnassa.	Edistymistiedot Asiarekisteri Opiut asiat
<b>Sidosryhmien ohjaus</b>		Tässä prosessissa tärkeää on tunnistaa sidosryhmien huolenaiheita ja ratkaista ongelmia. Viime kädessä ohjausryhmä käsittelee sidosryhmien esiin nostamat huolenaiheet, ellei projektipaällikö pysty niitä ratkaisemaan.	Analyyssi sidosryhmistä ja vaikutuksista, joita sidosryhmillä voi olla projektiin. Analyysi toimii projektipaällikölle työkaluna sidosryhmien maksimaalisen panoksen hyödyntämisenä.	Muutosesitykset
<b>Riskien käsittely</b>		Riskien käsittelyn prosessissa budjetoidaan riskejä, aikataulutetaan resursseja ja tehtäviä. Vastuuhenkilö nimetään. Riskien käsittelyyn kuuluu toimenpiteitä, joilla vältetään riskejä, lievennetään riskejä tai laaditaan valmiussuunnitelma riskien toteutumisen varalle.		Riskejä koskevat toimenpiteet Muutosesitykset
<b>Laadun varmistus</b>		Tarkoitus tarkistaa tuotokset ja projektiin kuuluvat prosessit, työvälineet, menettelyt ja resurssit, joita tarvitaan, jotta laatuvaatimus täyttyy. Varmistettavia asioita projektiorganisaatiossa: - tavoitteista viestiminen - tavoitteiden ymmärtäminen, hyväksyminen ja noudattaminen - laatusuunnitelman noudattaminen - määriteltyjen työvälineiden, menettelyjen ja resurssien käyttäminen	Laadunvarmistusauditoinnit. Määritetään: - laadunvarmistusprosessin suorituskyky - laadunvalvonta - tarve laadunvarmistusprosessin suorituskykyä tai muutosesityksiä	Muutosesitykset
<b>Tiedon välittäminen</b>		Tämän prosessin tarkoitus on välittää tarvittavat tiedot projektin sidosryhmien saataville viestintäsuunnitelman mukaisesti. Lisäksi tulee reagoida mahdollisiin odottamattomiin tiedusteluihin.		Välitetty tieto
<b>Projektiryhmän kehittäminen</b>		Tarkoitus on parantaa projektiryhmän toimintaa ja vuorovaikutusta. Tämä prosessi on riippuvainen projektiryhmän pätevydestä, joten tämä prosessi heijastaa projektin asettamisen vaiheeseen ja siellä projektiryhmän perustamisen prosessiin.		Ryhmän suorituskyky

Kuva 22. Prosessiryhmä: Projektin toteuttaminen.



Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jäljitettävä tieto
<b>Projektityön ohjaaminen</b>	Projektityön ohjaaminen on osa kokonaisuuden hallinnan osa-alueita. Tämän prosessin tärkeimpänä tehtävänä on saada projektiin tehtävät valmiiksi hallittuna kokonaisuutena projektisuunnitelman mukaisesti. Tämä prosessia olisi suoritettava koko projektin ajan.	Suorituskyvyn mittaaminen ja prosessin parantaminen mittausten perusteella suorituskyvyn parantamiseksi.	Muutosesitykset Edistymäraportit Projektin valmistumisraportit
<b>Muutosten hallinta</b>	Muutosten hallinnan tarkoitus on joko hylätä tai hyväksyä muutosesitykset.	Muutosesitykset kirjataan muutosrekisteriin ja arvioidaan niiden hyödyllisyyttä, laajuutta ja niiden vaatimia resursseja, aikataulua, kustannuksia, laatua, riskejä ja vaikutuksia sekä hankitaan muutoksille hyväksyntä ennen niiden toteuttamista. Vaikutusarvioinnin perusteella muutosesitystä voidaan muuttaa tai muutosesitys voidaan perua. Hyväksytyistä muutoksista viestitään kaikille olennaisille sidosryhmille. Tarvitavat päivitykset tehdään asiakirjoihin.	Hyväksytyt muutokset Muutosrekisteri
<b>Laajuuden ohjaus</b>	Laajuuden ohjauksessa tärkeää on määrittää projektin nykyinen laajuus ja verrata sitä hyväksytyyn laajuuteen (baseline scope). Hallitsemattomat muutokset voivat aiheuttaa projektin laajuuden paisumisen (scope creep).	Mahdollisin poikkeaminen reagoidaan toteuttamalla tarvittavat muutosesitykset muutosten ohjauksen prosessin mukaisesti.	Muutosesitykset
<b>Resurssien ohjaus</b>	Tarkoitus on varmistaa, että tarvittavat resurssit projektin vaatimusten täyttämiseksi on saatavilla.	Luotava menettelyt, joilla tunnustetaan mahdollinen resurssipula. Tarvittaessa laaditaan tehtäville uudet aikataulut, mikä muuttaa tulevien tehtävien resurssivaatimuksia. Tarvittaessa kondennetaan resurssit uudelleen.	Muutosesitykset Korjaavat toimenpiteet
<b>Aikataulun ohjaus</b>	Tarkoitus on seurata aikataulun poikkeamia ja tarvittaessa ryhdytään toimenpiteisiin.	Tässä prosessissa tärkeintä on määrittää projektin aikataulun nykytilanne ja verrata sitä hyväksytyyn aikataulun vertailukohtaan (baseline schedule). Tunnistetaan mahdolliset poikkeamat sekä ennustetaan valmistusajankohdat ja toteutetaan tarvittavat toimenpiteet, joilla pyritään välttämään aikataulun viivästyminen.	Muutosesitykset Korjaavat toimenpiteet
<b>Kustannusten ohjaus</b>	Tarkoitus on seurata kustannusten poikkeamia ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.	Projektin kustannusten nykytilannetta verrataan kustannusten vertailukohtaan (baseline costs). Tunnistetaan mahdolliset poikkeamat sekä ennustetaan valmistusvaiheen kustannukset ja toteutetaan tarvittavat toimenpiteet, joilla pyritään välttämään kustannusten ylittyminen.	Toteutuneet kustannukset Ennustetut kustannukset Muutosesitykset Korjaavat toimenpiteet
<b>Riskien ohjaus</b>	Tarkoitus on rajata projektille aiheutuvien häiriöiden määrä mahdollisimman vähäiseksi seuraamalla, suoritetaanko riskejä koskevia toimenpiteitä ja onko niillä tavoiteltu vaikutus. Projektin riskejä olisi arvioitava säännöllisin välein koko projektin elinkaaren ajan.	Tarkkailtaan tunnistettuja riskejä, tunnustetaan ja analysoidaan uusia riskejä, seurataan valmiussuunnitelmat käynnistävää projektitympäristöä ja arvioidaan riskien käsitellyn edistymistä ja vaikuttavuutta.	Muutosesitykset Korjaavat toimenpiteet
<b>Laadunvalvonta</b>	Tarkoitus on määrittää, toteutuvatko määritellyt projektin tavoitteet ja laatuvaatimukset sekä tunnistaa syyt epätydyttävään toimintaan tasoon ja keinot parantaa sitä. Laadunvalvontaa olisi suoritettava koko projektin elinkaaren ajan. Projektin asiakkaat voivat suorittaa myös laadunvalvontaa projektin ulkopuolella, jonka perusteella voidaan tunnistaa prosessin huonon suorituskyvyn syyt. Tämän perusteella voidaan laatia toimenpidesuosituksia tai muutosesityksiä.	Seurataan tuotosten ja prosessin laatua ja verrataan niitä haluttuun tasoon. Analysoidaan virheiden mahdollisia syitä. Määritetään ehkäiseviä toimenpiteitä ja muutosesityksiä. Viestitään korjaavista toimenpiteistä asianosaisille projektiorganisaation jäsenille.	Laadunvalvonnan mittaukset Todennetut tuotokset Tarkastusraportit Muutosesitykset Korjaavat toimenpiteet
<b>Hankintojen hallinnointi</b>	Tarkoitus on hallita ostajien ja toimittajien välistä suhdetta.	Sopimusasiakirjojen toimittaminen aloittaa tämän prosessin. Seurataan ja arvioidaan toimittajien suorituskykyä, edistymäraportteja ja vaatimusten noudattamista edistävien toimenpiteiden suorittamista.	Muutosesitykset Korjaavat toimenpiteet
<b>Viestinnän ohjaus</b>	Tarkoitus varmistaa, että projektin sidosryhmien viestintätarpeet täytetään, sekä ratkaista mahdolliset viestinnän ongelmat. Projektiryhmien jäsenten ja sidosryhmien viestintä on avainasemassa siinä onnistuuko vai epäonnistuuko projekti.	Varmistetaan, että eri sidosryhmien väillä vallitsee yhteisymmärrys. Lisätään yhteistyötä viestinnän avulla. Ratkaistaan mahdollisia viestintään liittyviä ongelmia ja siten pienennetään riskiä kielteisestä vaikutuksesta projektiin.	Tarkka ja oikea-aikainen tieto Korjaavat toimenpiteet

Kuva 23. Prosessiryhmä: Projektin ohjaaminen.



→	Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jäljitettävä tieto
<b>Projektivaiheen tai projektin lopettaminen</b>		Tarkoituu vahvistaa projektin prosessien ja tehtävien valmistuminen. Projektihenkilöstö ja muut projektin resurssit vapautuvat muihin tehtäviin. Projektin voi olla tarpeen keskeyttää ennen sen valmistumista, mikäli asiakkaat eivät enää tarvitse projektin tuotoksia tai jos kaikkia tavoitteita ei kyeta saavuttamaan.	Kaikkien prosessien ja tehtävien valmistuminen todennetaan, jotta voidaan varmistaa, että projektivaiheen tai projektin tuotokset on toimitettu. Kaikki projektin asiakirjat kootaan ja arkistoidaan voimassa olevien ohjeiden tai standardin mukaisesti.	Valmiit hankinnat Projektin tai vaiheen loppuraportti Vapautuneet resurssit
<b>Opittujen asioiden kokoaminen</b>		Tarkoituu arvioida projekti ja kerätä kokemuksia, joita voidaan hyödyntää meneillään olevissa projekteissa ja tulevissa projekteissa. Voi johtaa projektisuunnitelman päivittämiseen.	Projektin aikana projektiryhmä ja keskeiset sidosryhmät havaitsevat prosesseihin liittyviä seikkoja, joista voidaan ottaa opiksi. Opitut asiat tallennetaan, koostetaan, vahvistetaan, säilytetään ja viestitään asianomaisille.	Opitut asiat sisältävä asiakirja

Kuva 24. Prosessiryhmä: Projektin lopettaminen.

Projektinhallinnan prosessit kuvattiin uimaratakaavioilla, jotka ovat järjestelmässä nähtävillä kehittämisspalveluiden yksikön tiimin sisällä. Myöhemmin kehittämisspalveluissa projektinhallinnan prosessikuvaukset tässä laajuudessa koettiin kuitenkin tarpeettomina, koska prosessikuvausten ja niihin sisältyvien dokumenttien ylläpitäminen vaatisi jatkuvaa päivittämistä ja katselmointia. Arvioitiin, että panostus prosessikaavioiden ylläpitoon olisi liian suuri suhteessa siihen, mikä hyöty niistä saataisiin, jos ne otettaisiin sellaisenaan käyttöön IMS:ssä. Prosessikaavioiden ylläpito olisi sitonut liiallisesti resursseja muulta työltä. Prosessikuvauksia ei siis otettu käyttöön. Koska projektijohtamisen prosesseja ei ole aikaisemmin kuvattu organisaatiossa, olisi myös ollut tärkeää saada kehittämisspalveluiden vastuuhenkilöt sitoutettua kehittämistyöhön, jotta prosessit olisi saatu jalkautettua käytännön tasolle projektitoiminnassa. Oli perusteltua jättää niin yksityiskohtaiset prosessikuvaukset käyttöönottamatta. Eikä niitä koskaan hyväksytty järjestelmässä. Tämän jälkeen päädyttiin kehittämään prosessikuvauksia yksinkertaisempaa projektinhallinnan menetelmien ohjetta.

KTO:ssa projektit perustetaan hyvin erilaisia tarpeita varten. Esimerkiksi projekti voi liittyä palveluiden kehittämiseen, tutkimukseen, tietojärjestelmien käyttöönottoon, investointeihin tai toiminnan kehittämiseen. Projektit jaotellaan tarkoituksen mukaan eri projektityyppeihin. Yhtenäisessä projektinhallinnan ohjeessa projektien piirteiden moninaisuudesta huolimatta projektin vaiheiden lyhyt esittely koetaan hyödyllisenä. Opinnäytetyössä projektinhallinnan yhtenäistäminen toteutettiin kuvaamalla mahdollisimman helppo ja selkeä porttimallinen projektimalli, jossa projektin vaiheet ja niihin kuuluvat olennaiset työt ja dokumentit on mainittu sekä seurannan kannalta tärkeät tarkistuspiisteet on näkyvissä. Työn tietoperustaosiossa projektivaiheiden yksityiskohtaisen kuvaamisen sijaan on päädytty esittämään projektimallissa projektivaiheiden sisältö suppeasti, jotta vältetään oppikirjamaisuus ja toiseksi siksi, että työn teoriaosuus olisi paisunut liian laajaksi.

Projektimallin lisäksi projektin seurannan työkaluksi on päädytty laatimaan dokumenttipohjana projektin edistymisraportti, joka kuvaa yksittäisen projektin tilaa. Seurannan kannalta olennainen projektimalli ja seurannan työkaluksi esitetty dokumenttipohja on valittu siksi, jotta pystytään vastaamaan työn tavoitteisiin, jotka keskeisten projekteista vastuussa olevien henkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta on tullut esille sekä kyselytutkimuksen vastauksien perusteella on nähty hyödylliseksi ja helposti käytöön otettaviksi. Projektimalli on lähdetty rakentamaan tyhjältä Microsoft PowerPoint-sivulta.

#### 4.3 Projektitoiminnan kehittämistarpeita kartoittava kysely

KTO:n projektitoiminnan kehittämisen tarpeita kartoitettiin kyselyn avulla. Aineiston keruu toteutettiin käyttäen laadullista puolistrukturoitua kyselytutkimusta. Kyselylomakkeen kysymyksistä suurimmassa osassa on valmiit vastausvaihtoehdot, mutta myös avoimia kysymyksiä on sisällytetty kaksi kappaletta. Kyselylomakkeen kysymykset on johdettu teoriasta ja kysymyksiä laadittaessa on huomioitu kohteen toimiala. Kysymykset laadittiin siten, että vastauksista saadaan koottua tulokset teemoittain kohteen projektinhallinnan tilasta. Projektinhallinnan kannalta oleellisia asioita selvitetään kysymysten avulla kohdistuen niihin projekteihin, missä vastaajat ovat olleet mukana. Kysymyksillä selvitetään esimerkiksi sitä, minkä tyyppisiin projekteihin vastaajat ovat osallistuneet, miten projektinhallinnan osaamisen taso koetaan ja onko dokumentaatio ja projektiraportointi selkeää ja johdonmukaista.

Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin toukokuun 2021 aikana Webropol-kyselyohjelmalla. Kyselyn kohdejoukon määräksi valikoitui 45 henkilöä. Kohdejoukko koostui organisaation työntekijöistä, jossa oli mukana kaikki johtajat ja esimiehet sekä muita projekteissa mukana olleita henkilöitä. Kyselylomakkeen saaneet henkilöt, joilta vastaus oli vielä pyydettyyn määräpäivään mennessä antamatta, saivat Webropolin kautta lähetetyn muistutusviestin. Vastauksia saatiin yhteensä 18 eli vastausprosentti oli 40 %. Kyselyn sulkeutumisen jälkeen, vastaukset jäseneltiin teemoittain, jotta projektitoiminnan tyyppisesti toistuvat elementit ja eroavuudet toimintatavoissa tulisivat näkyville. Kyselyyn vastanneita oli kaikilta organisaation toimialueilta.

Ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin, millä toimialueella vastaajat työskentelevät. Hallinto-, henkilöstö- tai tukipalveluihin kuuluvia henkilöiltä oli vastaajista 8. Kuntoutus, osallisuus tai työtoiminnan toimialalta vastauksia saatiin yksi. Asumispalveluista vastaajien määrä oli 5. Kehittämispalveluista, asiantuntijapalveluista, lääketieteellisistä palveluista tai perusopetuksesta vastauksia saatiin yhteensä 4. Näin ollen vastauksia saatiin kaikilta toimialueilta. Määrällisesti eniten vastauksia saatiin hallinto-, henkilöstö- ja tukipalveluiden toimialueelta vastausprosentin ollessa 50. Kuntoutuksen, osallisuuden ja työtoiminnan sekä asumispalveluiden toimialueilta vastausprosentti jäi kuntoutuksen, osallisuuden ja työtoiminnan osalta 11 prosenttiin ja asumispalveluiden osalta 31 prosenttiin. Suhteellisesti eniten vastauksia saatiin kehittämispalveluiden, asiantuntijapalveluiden, lääketieteellisten ja perusopetuksen toimialalta, josta vastaukset saatiin kaikilta, kenelle kysely lähetettiin.

Hallinto-, henkilöstö- ja tukipalveluiden toimialueella vastaajat ovat vastausten perusteella olleet projektityypeistä eniten mukana sisäisissä toiminnan kehittämis- ja tietojärjestelmäprojekteissa. Kuntoutus, osallisuus ja työtoiminnan toimialueelta vastauksia tuli



vain yksi, joten vastausten perusteella ei voi luotettavasti päätellä toimialueen tyypillisimmistä projektityypeistä. Asumispalveluiden toimialueen vastaajien keskuudessa vastaajista yli puolet vastasivat, etteivät ole olleet mukana projekteissa. Kehittämispalveluiden, asiantuntijapalveluiden, lääketieteellisten ja perusopetuksen toimialueella vastauksia tuli eniten sisäisten toiminnan kehittämisprojektien kohtaan, mutta myös palvelujen kehittämisprojekti, tutkimusprojekti ja tietojärjestelmäprojekti vaihtoehtoon tuli valituksi.

Kuntoutuksen, osallisuuden ja työtoiminnan sekä asumispalveluiden toimialueilla projektit näyttävät usein siten, että KTO on yhtenä kumppanina alueellisissa tai valtakunnallisissa kehittämishankkeissa. Kumppanina toimiminen toisen organisaation hallinnoimassa projektissa saattoi vaikuttaa siihen, että projektinhallinnan kysymyksiä ei koeta itselle merkityksellisinä, mikä siten vaikutti vastausintoon näillä kahdella toimialueella.

Kun selvitettiin, millaisia projekteja organisaatiossa toteutetaan projektityypin mukaan, sai eniten vastauksia sisäinen toiminnan kehittämisprojekti. Sisäisessä toiminnan kehittämisprojektissa on kyselyn mukaan ollut 10 vastaajaa, mikä on 56 % kaikista vastaajista. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli yhtäläisesti kohtiin palveluiden kehittämisprojekti ja tietojärjestelmäprojektit, johon kumpaankin vastasi osallistuneen 4 vastaajaa eli 22 % kaikista vastaajista. Tutkimusprojekteihin vastasi osallistuneen kolme vastaajaa eli 17 % kaikista vastaajista. Yksi vastaaja vastasi olleen mukana investointiprojektissa ja yksi jossain muussa projektissa, mikä on prosentuaalisesti 6 % vastaajista. Neljä vastaajaa vastasi, että ei ole ollut mukana projekteissa. Tämän perusteella voidaan todeta, että yli puolet KTO:n projekteista on toiminnan kehittämisprojekteja, seuraavaksi eniten projektit ovat jaetulla toisella sijalla palveluiden kehittämisprojekteja ja tietojärjestelmäprojekteja.

Miksi on näin, että yli puolet vastaajista vastasi olleen mukana sisäisessä kehittämisprojektissa, voi osittain johtua vastaajien käsityksestä projektista. Toiminnan kehittämisen tavanomaisena prosessimaisena toimintana ilman projektimaista työskentelytapaa, aika- ja tavoitetietoisuutta ja projektiorganisaatiota ei ole projekti. KTO:ssa ei ole luokiteltu projekteja, vaan tätä kyseistä projektityyppien luokitusta on käytetty vain tässä kyselyssä.

Kyselyn kolmannen kohdan väittämän, projektijohtamisen käytännöt hallitaan hyvin KTO:n organisaatiossa, vastauksissa ilmeni hajontaa. Vastaajista 39 % oli jokseenkin samaa mieltä asiasta, toisaalta 11 % oli täysin eri mieltä siitä, että projektijohtamisen käytännöt hallitaan hyvin. Vastaajista 22 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 28 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä.

Projektijohtamisen käytäntöjen hallintaa arvioitaessa vastauksissa esiintyi tasaisesti hajontaa myös saman toimialueen sisällä. Ottaen huomioon, että KTO:lla ei ole yhteisiä projektinhallinnan käytäntöjä, on oletettavaa, että projektinhallinnan käytännöt vaihtelevat projektista toiseen. Vastauksien perusteella projektijohtamisen käytäntöjen osaamisen tasossa on parantamisen varaa, koska kukaan vastaajista ei vastannut olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajat peilaavat kokemuksiinsa itse mukana olleisiin projekteihin. Tästä voidaan päätellä, että projektijohtamisen osaamisen taso eri projektien välillä vaihtelee. Projektijohtaminen koostuu monesta eri ele-

mentistä. Projekteissa on usein eri sidosryhmiä, esimerkiksi tietojärjestelmäprojekteissa ohjelmatoimittaja ja tuoteomistaja, joiden yhteistyö ja sen pohjalta tapahtuva viestintä projektitiimille on yksi tekijä, miten projektitiimi kokee projektijohtamisen.

Väittämien 4-7 avulla arvioitiin organisaation ulkopuolelta rahoitettujen projektien ja yhteistyössä muiden sosiaali- ja terveydenhuollon alan toimijoiden kanssa toteutettujen projektien piirteitä. Yhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollon alan toimijoiden kanssa toteutettujen projektien kokoa arvioitiin. Väittämään projektit ovat liian suppeita puolet vastaajista antoi vastaukseksi en samaa enkä eri mieltä, 39 % oli jokseenkin eri mieltä ja 11 % jokseenkin samaa mieltä. Kun väittämä esitettiin toisin päin eli projektit ovat liian laajoja, vastaajista puolet antoi vastaukseksi en samaa enkä eri mieltä, 33 % oli jokseenkin eri mieltä ja 17 % jokseenkin samaa mieltä.

Olivatpa projektit sitten laajoja tai suppeita niin yhteistyössä muiden sosiaali- ja terveydenhuollon alan toimijoiden kanssa toteutetuissa projekteissa projektinjohtamiseen vaikuttaa mahdollisen rahoittajan vaatimukset. Rahoittajat voivat edellyttää projektisuunnitelmilta määrämuotoista määrittelyä kuin yleisesti ottaen taso muutoin olisi yleisesti ottaen organisaatiossa. Lisäksi projektinhallinnan dokumentoinnille ja muutostenhallinnalle voi kohdistua tiettyjä edellytyksiä. Ennakoitavuus projektin piirteistä voi vaikuttaa kokemukseen, ettei laajakaan projekti tunnu liian laajalta ja päinvastoin. Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että kukaan vastaajista ei pitänyt projekteja liian suppeina tai laajoina. Kun vertaa vastauksia projektityypeittäin, ei yhdenkään projektityypin projekteja koeta täysin liian laajoiksi tai suppeiksi. Palveluiden kehittämissuunnitelmien osalta kuitenkin vastattiin eniten sen puolesta, että projektit olisivat enemmän liian laajoja kuin suppeita. Tietojärjestelmäprojekteja ei pidetty pääasiassa liian suppeina eikä laajoinakaan.

Kuudes väittämä kuului siten, että projektinhallinta on hyvin organisoitu. Projektinhallintaa piti 28 % jokseenkin hyvin organisoituna. Sama osuus vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 16 % vastaajista täysin eri mieltä siitä, että projektinhallinta on hyvin organisoitu. Loput 28 % vastaajista ei pitänyt projektinhallinnan organisointia hyvin eikä huonosti organisoituna. Vastauksissa esiintyy hajontaa. Hajontaa selittää mielestäni asia, että kaikki vastaajat eivät ole olleet mukana hallinnoimassa projektia ja siksi eivät ole tietoisia siitä, miten projektinhallinta on kokonaisuudessa organisoitu. Tällöin vastaukset ovat mahdollisesti perustuneet vastaajien omiin käsityksiin tai ovat neutraaleita. Toisaalta todennäköisesti projektinhallinnassa jotkin osa-alueet hallitaan paremmin kuin toiset, joka selittäisi neutraaleja vastauksia.

Seitsemännessä väittämässä selvitettiin sitä, vastaavatko projektit organisaation tarpeita. Väittämään projektit vastaavat organisaation tarpeita, vastaajista 5 % vastasi olevan täysin samaa mieltä ja 56 % vastasi olevan jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 28 % ei ole samaa eikä eri mieltä. 11 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Vastaukset kertovat siitä, että suurin osa mieltää yhteistyössä kumppanien kanssa toteutettavien projektien olevan organisaation strategian mukaisia ja olevan hyödyllisiä organisaatiolle.

Väittämien 8-15 avulla arvioitiin projektien luonnetta ja projektinhallinnan menetelmiä. Kun selvitettiin organisaation projektitoiminnasta sitä, voidaanko projektin tavoitteet määritellä selkeästi etukäteen, näkyi vastauksissa hajontaa. Vastaajista 11 % vastasi olevansa täysin eri mieltä ja 67 % jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa eli siitä, että

projektin tavoitteita ei voida määritellä selkeästi etukäteen. Vastaajista 5 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 17 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tavoitteita ei voida määritellä selkeästi etukäteen.

Projektin tavoitteet tarkoittavat tulosta, saavutettavaa hyötyä tai tuotosta, joka on ratkaisu johonkin tiettyyn ongelmaan ja mitä projektilla lähdetään toteuttamaan. Tavoite voidaan määritellä sanoin kuvaamalla suuntana tai päämääränä tiedossa olevia taustatietoja hyödyntäen. Koska suurin osa vastaajista koki, että projektin tavoitteet voidaan vähintään jokseenkin selkeästi määritellä etukäteen, voidaan päätellä, että projektit ovat pääosin suoraviivaisia. Usein monimutkaisissa projekteissa tavoitteet tarkentuvat projektin aikana. Oli odotettavaa, että vastauksissa nousi myös näkemyksiä, ettei projektin tavoitteita voi selkeästi määritellä etukäteen vaan ne tarkentuvat projektityön aikana. Tyypillisesti ketteriä projektinhallinnan menetelmiä sovellettavissa tietojärjestelmäprojekteissa tavoitteet päivittyvät projektin kuluessa. Tässä väittämässä hajontaa selittää se, että vastaajat vastaavat omien projektikokemustensa perusteella, jotka poikkeavat lähtökohdiltaan toisistaan.

Yhdeksännessä väittämässä selvitettiin asiakkaiden eli projektin tuotosten loppukäyttäjien osallisuutta projektityöhön. Vastausten perusteella projektin tuotosten loppukäyttäjät osallistuvat lähes yhtä usein projekteihin kuin ovat osallistumatta. Vastausten hajontaan vaikuttaa projektityyppi. Usein tietojärjestelmäprojektien projektitiimissä on loppukäyttäjää mukana. Lisäksi on projekteja, joihin rahoittajat edellyttävät loppukäyttäjien osallisuutta. Vaikka loppukäyttäjien osallisuuden tärkeyttä projektityössä tuskin voi nykyään liikaa korostaa, on kuitenkin projekteja, joihin voi olla mahdotonta tai epätarkoituksenmukaista osallistaa projektin tuotosten loppukäyttäjää.

Väittämässä kymmenen esitettiin, että dokumentaatio on selkeää ja yksinkertaista. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä eikä täysin samaa mieltä. Vastaajista 45 % oli jokseenkin eri mieltä ja 33 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 22 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Lisäksi väittämässä yksitoista kysyttiin hiljaisen tiedon merkityksestä. Vastaajista 39 % oli sitä mieltä, että hiljainen tieto kompensoi dokumentaation tarvetta, kun taas 33 % oli täysin eri mieltä asiasta. Vastaajista 6 % ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Väittämien kymmenen ja yksitoista vastausten perusteella voidaan päätellä, että projektinhallinnan dokumentaatio on asia, mitä on tarpeellista kehittää johdonmukaisemmaksi. Ajatusmalli, että hiljainen tieto korvaa dokumentaation, nähdään toimivaksi projekteissa, missä projektitiimin yhteistyö on tiivistä ja projektin tavoitteet tarkentuvat projektin edetessä, jolloin dokumentaatiota ei ole keskiössä vaan esimerkiksi työlistoja päivitetään tiimipalaverien pohjalta tarpeen mukaan.

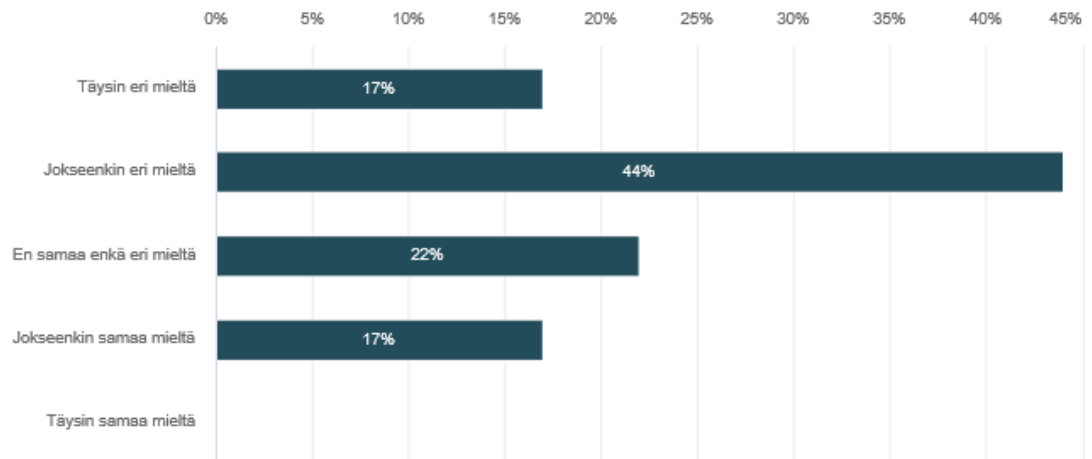
Väittämässä kaksitoista projektin seurantaan liittyen selvitettiin projektin tilasta raportoinnin käytäntöjä. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että projektin etenemisestä raportoidaan säännöllisesti ja raportointiin on selkeät toimintaohjeet. Vastaajista enemmistö oli sitä mieltä, että projektin etenemisestä raportointi ei ole säännöllistä ja raportointiin ei ole selkeitä toimintatapoja.

Kun vertaa sitä, onko projektien seuranta ollut parempi jollakin tietyllä toimialueella, käy ilmi, että millään toimialueella ei tule yhtä vastausta enempää siihen, että vastaaja pitäisi projektin edistymisraportointia johdonmukaisena. Huonoimmaksi raportointi koettiin vastausten perusteella hallinto-, henkilöstö- tai tukipalvelujen toimialueella. Tästä

voi päätellä, että vastaajat kokevat raportoinnin tason eri tavalla, mutta pääpiirteittäin kaikkien vastaajien mielestä projektin edistymisen raportoinnin johdonmukaistamisessa olisi parantamisen varaa. Tästä voidaan päätellä, että projektien tilasta raportointia tulee kehittää yhtenäistämällä ja selkeyttämällä raportointikäytäntöjä.

#### 12. Projektin etenemisestä raportoidaan säännöllisesti ja raportointiin on selkeät toimintatavat.

Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	3	16.7%
Jokseenkin eri mieltä	8	44.4%
En samaa enkä eri mieltä	4	22.2%
Jokseenkin samaa mieltä	3	16.7%
Täysin samaa mieltä	0	0.0%

Kuva 25. Projektin tilasta raportointinen.

Projektitiimin työskentelystä selvitettiin väittämien 13-15 väittämien avulla yhteistyötä, projektitiimin jäsenten sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta sekä luovuutta. Vastausten perusteella projektitiimin työskentelyn tiiviys vaihtelee ja vastaajista 56 % pitää projektitiimin jäseniä sitoutuneina ja motivoituneina. Selvitettäessä sitä, onko projektitiimin luovuudelle tilaa, tasan puolet vastaajista vastasi, että projektitiimin luovuudelle on tilaa. Vastaajista 22 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 28 % ei nähnyt luovuudelle olevan tilaa.

Projektityypeittäin verrattuna tiiveintä projektitiimin yhteistyö on ollut tietojärjestelmäprojekteissa. Sitoutuneimmat ja motivoituneimmat projektitiimin jäsenet löytyivät palvelujen kehittämis- ja tietojärjestelmäprojekteista, vaikka vähintään puolet vastaajista piti projektitiimin jäseniä sitoutuneina ja motivoituneina myös tutkimus-, investointi ja toiminnan kehittämisprojekteissa. Eniten projektitiimin luovuudelle koettiin olevan tilaa tietojärjestelmä- ja tutkimusprojekteissa.

Projektijohtamisen parantamiseksi selvitettiin avoimella kysymyksellä. Kahdeksastatoista vastaajasta kaksitoista antoi avoimeen kysymykseen vastauksen. Avoimista

vastauksista sai paljon hyviä kehittämissuhteita ja avointen kysymysten painoarvoa voidaan pitää suurena tässä kehittämistyössä.

Vastauksissa tuli esille projektitoiminnan yhtenäisten käytäntöjen puuttuminen. Projekteista tiedottaminen nähtiin rajoittuneena, liian suppeana ja viestinnän toivottiin olevan selkeämpää. Projektiviestinnän käytännöistä tulisi sopia projektin alussa ja pitää viestintäsuunnitelmasta kiinni. Projektihenkilöstö tulisi ottaa mukaan projektin aikaisessa vaiheessa ja nimetä projektipäällikkö.

Yhdessä vastauksessa tuli esille projektijohtamisen osaamisen lisääminen taloudellisen puolen osalta. Osaamisen lisääminen muutoin liitettiin jämmäkyuden lisäämiseen ja selkeämpään toimintaan projektijohtamisessa.

Projektin suunnitteluun liittyen vastattiin, että projekteilta toivotaan parempaa rajauksia ja suunnittelua. Projektisuunnitelmien pitäisi olla läpinäkyviä, joissa vastuut on selkeästi määritelty ja aikataulus on realistinen. Esimerkiksi linjatytöitä tekevien mahdollisuudet antaa työpanosta projektille tulisi huomioida paremmin, jotta vältetään projektin viivästyminen työresurssin riittämättömyyden vuoksi. Projektin tavoitteet, kohde-ryhmä ja tuotos tulisi näkyä selkeämmin projektisuunnitelmasta sekä projektiin tulisi nimetä ne henkilöt, jotka ovat resurssina projektissa.

Vastauksista tuli esille projektien määrä. Osa vastaajista piti projektien määrää liian suurena. Ei pitäisi ryhtyä kaikkiin mahdollisiin projekteihin vaan saattaa käynnissä olevat projektit loppuun ja hyödyntää niiden tuotoksia. Projektin arvioinnissa tulee olla kriittinen ja projektien priorisointi huomioida ja varmistaa sopivuus organisaation strategiaan ja panostaa enemmän toteutettavuustutkimukseen.

Projektin koko tuli esille muutamassa vastauksessa. On suuria ja pieniä projekteja. Yhden vastauksen mukaan suuri projekti on esimerkiksi projekti, joka vaikuttaa eri toimialoihin. Sellaisessa tilanteessa vastauksen mukaan projektin suunnitelman tulisi näkyä toimintasuunnitelmassa. Yhden vastauksen mukaan pieniä projekteja on liikaa ja niihin ryhdytään liian helposti.

Avoimiin kysymyksiin annettujen vastausten perusteella yhtenäisten projektijohtamiskäytäntöjen myötä projektikulttuuri kehittyisi ja edellytykset projektien onnistumiseen paranisi. KTO:n yhtenäiset projektijohtamisen käytännöt edistäisivät projektijohtamisen kokonaisuuden hallintaa ja lisääisivät tietoisuutta projektien tilasta. Lisäksi yhteinen prosessi johdonmukaistaisi koko projektin elinkaaren aikaisen projektin seurannan määritettyjen tarkistuspisteiden avulla. Sana selkeä esiintyi vastauksissa useasti ja sillä viitattiin projektijohtamisen kokonaisuuden hallintaan, projektisuunnitteluun tai viestintään.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksen luotettavuustarkastelussa käytetään tutkimusasetelmasta riippuen saturaatiota eli kylläntymistä, informanttien vahvistamista, muihin tutkimuksiin vetoamista ja oikeaa tulkinnan johtamista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun käsitteistö on monisyinen. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset antavat totuudenmukaisen tuloksen ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella

vertaisarvioinnilla. Silloin muilla on mahdollista päästä samaan lopputulokseen aineiston pohjalta, mikä edellyttää tarkkaa dokumentaatiota tutkimusaineistolta, menetelmiltä ja analyysivaiheelta. Siirrettävyys tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tutkimus siirrettävissä toiseen vastaavanlaiseen tilanteeseen. Sovellettaessa tutkimusta toiseen tilanteeseen, vastuu on siirtäjällä ja tutkija voi ainoastaan myötävaikuttaa sovellettavuuteen kuvaamalla ilmiön lähtötilanteen ja oletukset mahdollisimman tarkasti. Luotettavuutta voidaan tarkastella myös riippuvuuden tarkastelulla. Jos tutkimus toistettaessa päästään samaan lopputulokseen, voidaan tulkintaa pitää oikeana. Arviointikeinona on vertaisarviointi, jolloin arvioinnin tekee ulkopuolinen. (Kananen 2015, 352-353.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyys liitetään aineiston määrään. Aineiston määrän valintaan vaikuttaa kehittämistyön rajaus, mitä rajatumpi aihe, sitä vähempi aineisto riittää. Jos kohderyhmä on heterogeeninen, sitä enemmän aineistoa tarvitaan. Hyvällä kysymysten asetelulla kohderyhmän ollessa homogeeninen voi riittää pienempikin aineiston määrä. Kuitenkin aineiston riittävyttä arvioidaan ja perustellaan työskentelyn aikana peilaten aineiston kykyyn vastata asetettuun tehtävään. Jos aineistoa tulkitaan, tulee tulkinnat perustella tavoitteiden näkökulmasta. (Vilkkä 2021, 191-192.)

Opinnäytetyön Kick-off palaverissa 11.10.2018 käytiin läpi kehittämistehtävän lähtökohdat sekä mitä, miksi ja miten kehitetään. Tavoitteena oli lisätä tietoa projektijohtamisesta visualisoimalla projektin vaiheet ja kehittää eri vaiheiden seuranta ja linkittää prosessiin projektin edistymisraportti -pohja. Suunnitelma muuttui työn edetessä. Niin laajoja prosessikaavioita ei nähty tarpeellisina, mitä alun perin suunniteltiin ja laadittiin, joten ne päätettiin kehittämisspalveluissa jättää käyttöönottamatta. Suunnitelmaa muutettiin siltä osin ja päädyttiin kuvaamaan yksi selkeä prosessi, joka sisältää kaikki projektin vaiheet. Prosessi mallinnettiin, ja malliin lisättiin seurannan tarkistuspisteet. Erillisenä dokumenttipohjana laadittiin projektin edistymisraportti. Kehittämistyön tuotokset vastaavat tarkoituksenmukaisella tavalla suunniteltuja tuotoksia.

Aineistonkeruu tuotti vastauksia siihen, mitä KTO:n pitäisi parantaa projektijohtamisessa. Vastaajia oli yhteensä 18, mikä on otoksena kohtuullisen pieni otos, mutta silti edustava joukko, koska kaikilta toimialueilta oli vastaajia ja kysely oli kohdistettu organisaation projekteissa mukana olleille henkilöille ja esimiehille. Vastauksissa oli joidenkin kysymysten kohdalla hajontaa, mikä todennäköisesti johtui siitä, että vastaajat vastasivat kyselyyn eri projektityyppien ja eri kokoisten projektien näkökulmasta. Muutoin vastauksissa esiintyi säännönmukaisuuksia. Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset tuottivat todella hyviä vastauksia projektitoiminnan parantamiseen liittyen ja tuloksia pystyi hyödyntämään kehittämistehtävässä. Vastauksissa esiintyi saturaatiota, samoja asioita esiintyi avoimien kysymysten informanttien vastauksissa, esimerkiksi projektijohtamisen selkeys ja läpinäkyvyys toistuivat vastauksissa. Kyselytutkimus mittasi sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä oli tarkoituskin, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana eli validina.

## 5 EHDOTETUT TOIMENPITEET PROJEKTIN SEURANNAN PARANTAMISEKSI

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaorganisaatiota kehittämään projektinhallintaan yhtenäiset käytännöt. Pyrkimyksenä on selvittää projektinhallinnan nykytila ja kehittämiskohteet. Työssä selvitetään, miten projektijohtamisen toimintatapoja voidaan yhtenäistää siten, että olisi projektista riippumatta tietyt yhteiset menetelmäohjeet. Lisäksi projektin seuranta toteutetaan niin, että kehittämispalveluilla on saatavilla säännöllisesti tieto projektin etenemisestä. Tavoitteena on kuvata projektinhallintaprosessi, helppo ja selkeä projektimalli. Projektimallin on tarkoitus selkeyttää projektin vaiheita ja niissä tehtävää seuranta sekä kehittää seurannan menetelmiä ja siten myös optimoida projektin suorituskyky.

Opinnäytetyön tavoitteet voidaan esittää seuraavien kysymysten muodossa:

1. Miten projektinhallinnan eri standardeihin ja viitekehyksiin perustuvat projektinhallinnan menetelmäohjeet soveltuvat organisaatiossa eri projekteille?
2. Miten organisaation projektinhallintaa voitaisiin yhtenäistää?
3. Miten kehittämispalvelut voivat saada tietoa yksittäisen projektin tilasta?
4. Miten kehittämispalvelut voivat saada tietoa kootusti eri projekteista?

### 5.1 Projektimallin rakenne perinteisistä menetelmistä ja joustavuus ketteristä menetelmistä

Perinteisten projektijohtamisen menetelmät tarjoavat yhtenäiset projektijohtamisen ohjeet. Kun organisaation tavoitteena on yhtenäistää projektinhallintaa tilanteessa, jossa käytössä ei ole yhtenäistä projektinhallinnan ohjeistusta, on ehdotuksena ottaa käyttöön projektinhallinnan menetelmäohjeet, joissa projektin eri vaiheet on kuvattu. Opinnäytetyössä on päädytty esittämään projektimalli, jonka rakenne pohjautuu perinteisiin projektinhallinnan menetelmiin. Useissa tutkimuksissa on kyseenalaistettu, sopiiko perinteiset projektinhallinnan menetelmät kaikenlaisille projekteille sellaisenaan. Vastauksena tähän kysymykseen on esitetty erilaisia skaalautuvia tai hybridiprojektimalleja, jotka on rakennettu siten, että ne ottavat huomioon projektien erilaiset projektinhallinnalta vaadittavat tarpeet, kuten esimerkiksi dokumentoinnin ja raportoinnin.

Perinteisten projektinhallinnan menetelmien lineaarisuus tuo selkeyttä projektinhallintaan. Perinteisten menetelmien heikkoutena voidaan pitää sitä, että projektin tavoitteet pitäisi olla tarkkaan tiedossa ja pystyä määrittelemään projektin suunnitteluvaiheessa. Ketterien menetelmien vahvuksina on tiivis yhteistyö, joustavuus, läpinäkyvyys ja nopea reagoitakyky muutoksiin ja nopea päätöksenteko. Toisaalta ketterien menetelmien joustavuus voi johtaa virheisiin ja hankaluuteen hahmottaa tavoitteita, jolloin toteutus voi rönsyillä ja riskinä on, että kokonaisuuden hallinta on hukassa. Tiivistäen voi todeta, että perinteiset menetelmät soveltuvat hyvin projekteihin, missä tavoitteet ovat selkeät.

Mitä enemmän suunnitelmaan liittyy epävarmuutta, sitä paremmin ketterien menetelmien elementit soveltuvat projektiin.

Tässä opinnäytetyössä esitettävään projektimalliin on upotettu seurannan keinoin ketteriin menetelmiin pohjautuvaa projektinhallinnan joustavuutta ja läpinäkyvyyttä. Projektien erilaisuudesta johtuen perinteisten menetelmien menetelmäohjeita mukauttaen, ottaen huomioon projektiympäristön monimutkaisuus, saavutetaan hallitumpi lopputulos.

## 5.2 Selkeä päätösportteihin perustuva projektimalli

Opinnäytetyön tuotoksena esitettävä projektimalli kuvaa projektijohtamisen eri tasot, projektin elinkaaren vaiheet dokumentteineen, ja etenemiseen liittyvät päätösportit. Linkitys projektityön edistymisen seurantaan tapahtuu projektikohtaisesti projektin alussa määriteltujen tarkistuspisteiden mukaisesti. Työkaluksi on laadittu edistymisraportti -dokumenttipohjaa, joka on yksi projektimallissa mainituista dokumenteista ja jonka avulla raportoidaan määritettyjen toteutuksen tarkistuspisteiden mukaisesti raportointikausittain projektin tilasta ohjausryhmää tai muuta päättävää tahoa.

Teoreettisessa viitekehysessä tuotiin esille opinnäytetyön tavoitteita tukevaa projektijohtamisen kirjallisuutta. Projektinhallinnan käsitteistä käytiin läpi esimerkiksi projektityypit, projektin elinkaari ja toimintaympäristö. Projektijohtamisen menetelmistä nostettiin esille perinteiset ja ketterät menetelmät sekä kuvattiin projektijohtamisen viitekehysisiä ja malleja. Esille tuotiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa todettuja hyviä käytäntöjä projektimalleista, joissa usein sovellettiin sekä perinteisiä että ketteriä menetelmiä ja huomioitiin usein seurantaan liittyvät projektin menestystekijät. Näitä malleja sanotaan hybridimalleiksi.

Opinnäytetyössä ehdotettavaan mallinnettuun porttimalliseen projektimalliin sovelletaan ISO 21500 -standardin toimintaohjeita ja porttimallisen projektimallin piirteitä. Ehdotettava projektimalli sisältää luettelomaisesti projektin jokaisen vaiheen olennaiset työt. Seurannan prosessi kestää koko projektin elinkaaren ajan, joten projektimalliehdotus toimii seurannan runkona ja on tärkeä osa onnistunutta seurantaa. Seuranta voidaan jakaa ensinnäkin päätösporttien kautta tehtävään projektin etenemisen seurantaan ja toiseksi projektikohtaisesti määritetyissä toteutuksen tarkistuspisteissä tapahtuvaan projektityön edistymisen seurantaan. Projektimallissa päätösportit on kuvattu P-kirjaimella. P-kirjain viittaa sanaan portti.

Yhtenäisten projektijohtamisen toimintatapojen käyttöönoton avulla saavutettavissa olevia hyödyt voitaisiin jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisenä hyötynä on projektin suorituskyvyn optimointi, toisena organisaation projektikulttuurin kehittäminen ja kolmanneksi uusien projektihenkilöiden laadukkaampi perehdys. Projektien hallinta on läpinäkyvää, projektin tilasta ja mahdollisista ongelmakohtista on raportoitu. Seurannan onnistumisen kannalta tärkeässä roolissa on sujuva ja säännöllinen yksilön ja projektitiimin välinen viestintä.

Projektimallin mallinnuksessa on hyödynnetty opinnäytetyön alkuvaiheessa laadittuja ISO 21500 -standardiin perustuvia prosessikuvauksia. Prosessiryhmät sisältävät tiivistetyksi jokaisen projektivaiheen työt. Projektimalli on luettavissa helposti yhdeltä A4 ko-



koiselta paperiarkilta tai tietokoneen näytöltä. Projektimalli toimii työkaluna päätösporttien kautta tehtävään projektin etenemisen seurannalle ja projektin edistymisraportti toimii työkaluna projektin tilasta raportoimiselle projektin alussa määritetyissä toteutuksen tarkistuspisteissä.

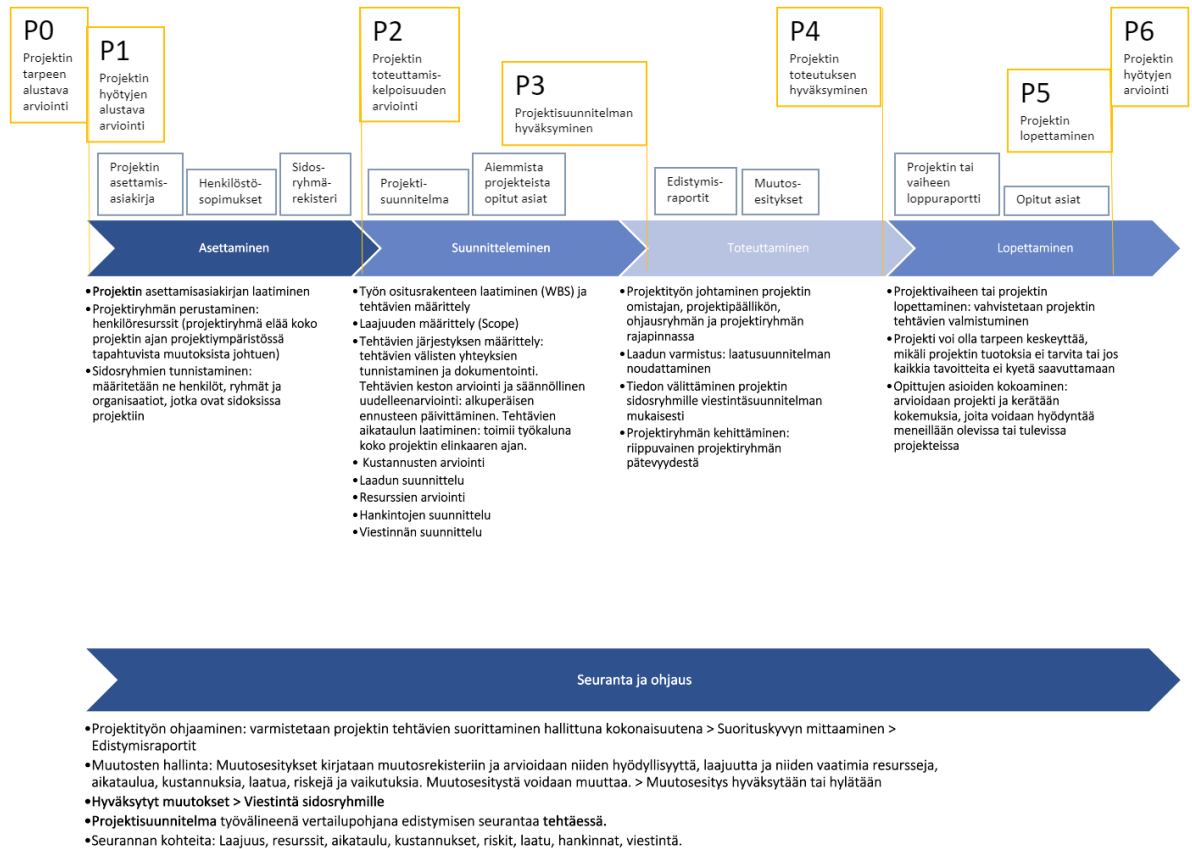
Päätösportteja on projektimalliehdotuksessa seitsemän kappaletta ja ne on merkitty alkaen P0 kohdasta ja päättyen P6 kohtaan. Projektin edistymisraportti -dokumentti, joka on toinen tämän opinnäytetyön tuotos, liittyy projektimallissa mainittuihin dokumentteihin yhtenä valmiina pohjana. Jokaisessa projektissa tulisi arvioida erikseen projektin alussa, missä vaiheessa projektia nähdään hyödylliseksi projektin tilan tarkistaminen. Projektin edistymisraportissa projektin tilan seurannalla seurataan aikataulua, budjetin toteutumista sekä projektin esteitä ja haasteita.

Portti viittaa yleensä siihen, että portista ei pääse läpi, ennen kuin on edellytykset portin läpäisylle. Projektikohtaisesti sovittavia asioita on, miten päätetään ja kuka päättää, pääseekö projekti seuraavaan vaiheeseen vai ei, minkälainen katselmus päätöksentekopisteessä nähdään tarpeelliseksi vai voidaanko sopia portin läpäisy jollakin kevyemmällä hyväksynnällä. Jotta malli ei olisi liian raskas, päätöksenteko porttien läpäisystä tapahtuu tässä ehdotetussa mallissa projektikohtaisesti päättäen. Projektissa voidaan päättää, että ennen kuin voidaan läpäistä portti ja siirtyä seuraavaan vaiheeseen, pidetään projektikokous, jossa edellytyksien täytyminen todetaan eli edellisen vaiheen tehtävät täytyy kaikki olla tehtynä hyväksytysti. Voidaan esimerkiksi päättää, mitkä portit läpäistään kokouksen avulla, jolloin kokoukseen osallistuvat henkilöt sovitaan etukäteen ja kokouksesta laaditaan pöytäkirja. Kevyempi menettely on esimerkiksi, että portti sisältää dokumentin, missä listataan edellisen vaiheen tehtävät ja niiden tulokset. Tai esimerkiksi, että portti läpäistään nimettyjen henkilöiden projektipalaverissa ja laaditaan palaverimuistio, johon kirjataan tehtävät ja tulokset. Vaihtoehtoisesti päätös portin läpäisystä voidaan tehdä muulla projektiin sopivalla tavalla. Tässä projektimallissa ei siis ole yhtä ainoa ehdotonta tapaa siihen, miten portti läpäistään, koska eri kokoisten ja tyyppisten projektien kanssa ei ole tarkoituksenmukaista soveltaa samanlaista tarkasti määriteltyä päätöksentekomenettelyä siirryttäessä projektin vaiheesta toiseen.

Projektimalli on rakennettu aina tietyn organisaation projekteille ja projektikulttuuriin sopivaksi. Projektimallin dokumenttipohjia ja päätösporttien tarkistusluetteloita voidaan hyödyntää monissa projekteissa. Opitut asiat -dokumenttiin kerätään kokemuksia projekteista ja dokumenttia on tarkoitus käyttää projektimallin kehittämiseen.

Projektimalliehdotuksen päätösportit ovat seuraavat:

P0	Projektin tarpeen alustava arviointi
P1	Projektin hyötyjen alustava arviointi
P2	Projektin toteuttamiskelpoisuuden arviointi
P3	Projektisuunnitelman hyväksyminen
P4	Projektin toteutuksen hyväksyminen
P5	Projektin lopettaminen
P6	Projektin hyötyjen arviointi



Kuva 26. Projektimalliehdotus.

### 5.3 Projektin edistymisraportti

Projektin seurannan tarkoituksena on varmistaa, että projektin tehtävät suoritetaan hallittuna kokonaisuutena. Työkaluna projektimalliin liittyy projektin edistymisraportti, joka laaditaan jokaisesta raportointikaudesta. Raportointikaudet sovitaan projektin aloituksessa asettamisen vaiheessa, jolloin sovitaan tarvittaessa myös ohjausryhmän kokouksen aikataulut. Projektin edistymisraportti sisältää tiivistelmän projektin tilaan, katsauksen projektin tarkistuspisteiden ja tehtävien tilanteeseen, projektin ongelmaloki yhteenvedon, projektin riskit yhteenvedon ja resurssipyynnöt projektin johdolle. Projektipäällikkö esittelee projektin edistymisen ohjausryhmälle. Edistymisraportti on hyvä liittää ohjausryhmän kokouksen esityslistan liitteeksi, jotta ohjausryhmä saa tiedon projektin tilasta ja voi valmistautua kokouksessa käsiteltäviin ja päätettäviin asioihin.

Projektityön edistymisen seuranta voidaan määritellä tapahtuvaksi raportointikausittain esimerkiksi siten, että raportointikausi vastaa vaiheita suunnitteleminen, toteuttaminen ja lopettaminen ja katselmointi tehdään päätösporttien P3, P4 ja P5 kohdalla. Tällöin P0, P1, P2 ja P6 päätösportit voidaan läpäistä kevyemmin, jolloin turha työ vältetään.

Muutosten hallinta on seurantaan kuuluvaa työtä. Muutosesitykset -dokumentti on projektimalliehdotuksessa toinen toteuttamisvaiheessa mainittu dokumentti. Muutosrekisteriin kirjataan muutosesitykset, jotka arvioidaan niiden hyötyjen näkökulmasta sekä huomioidaan niiden laajuus ja muutosten vaatimat resurssit, aikataulu, kustannukset, laatu, riski ja muut vaikutukset. Hyväksytyistä muutoksista tiedotetaan sidosryhmille. Tämä asia on hyvä ottaa huomioon viestintäsuunnitelmassa, mikäli projektille sellainen laaditaan. Muutosrekisteriin kirjatut hyväksytyt muutokset päivitetään projektisuunnitelmaan.

Tässä opinnäytetyössä projektin tilan seurantaan ehdotettava projektin edistymisraportti -dokumenttipohja on laadittu erillisenä dokumenttina seurannan työkaluksi. Projektin edistymisraportin avulla kuvataan tarkemmin yksittäisen projektin tilaa. Seurannan ajanjaksot ja tarkistuspisteet mukautuvat jokaiseen projektiin raportointikausittain. Projektin edistymisraportti täytetään siis ennalta määritetyiltä raportointijaksoilta. Projektimalliehdotuksen päätösportteja tai osaa niistä voidaan käyttää myös tarkistuspisteinä. Pääasiassa tarkistuspisteet asettuvat kunkin projektin vaiheen loppuun samaan pisteeseen päätösporttien kanssa, mutta väkisin ei projektin tilaa tarvitse raportoida edistymisraportin muodossa porttien kohdalla. Portti kuvaa siirtymistä projektin vaiheesta seuraavaan vaiheeseen.

Projektimalli ja projektin edistymisraportti -dokumentti ovat valmiita otettavaksi käyttöön organisaatiossa. Projektimalli on laadittu helpoksi ja selkeäksi ja sitä täydentää seurannan työkaluna projektin edistymisraportti -dokumentti. Projektimalli on siis hyvä runko projektihallinnalle ja seurannan toteuttamiselle, jota kannattaa käyttää apuna seurannan toteuttamisen suunnittelemiselle.

#### 5.4 Yksittäisistä projekteista muodostuva kokonaisuus

Vastatakseen kehittämistehtävän kysymykseen, miten kehittämisspalvelut voivat saada tietoa kootusti eri projekteista, on projektin edistymisraportit hyvä aineisto projektiyhteenvetojen laatimiselle. KTO:lla ei ole käytössä projektisalkunhallintaan työkalua. Projektin edistymisraporteissa projektin tarkistuspisteiden tilanteiden katsaus kertoo värikoodein projektin tarkistuspisteen tilan. Vihreä tarkoittaa tilaa valmis, keltainen tarkoittaa tilaa meneillään ja punainen tarkoittaa tilaa aloittamatta. Näistä projektin etenemistiedoista on mahdollista koostaa projektisalkkutyypisesti projektiyhteenvetoja kaikista projekteista.

Projekteista on hyvä laatia esimerkiksi erilliset taulukot valmisteluvaiheen projekteista, toteutusvaiheen projekteista ja päättyneistä projekteista. Säännöllisesti tapahtuva projektin edistymisen seuranta tarjoaa ajantasaista dataa myös projektiyhteenvetojen ylläpitämiselle. Yksittäisten projektien edistymisraporteista on tarvittaessa mahdollista koota projektisalkkutyypisesti projektiyhteenvetoja.

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kehittämistehtävä itsessään oli pitkä oppimisprosessi. Alkuun pääseminen oli hankalaa, koska tehtävän rajaus oli laaja ja tehtävän tavoitteet olisi voinut täyttää käyttäen eri laajuisia toteutuksia. Sopivan mitoituksen löytäminen ja tavoitteisiin vastaaminen löytyi lopulta eri toteutusten kokeilemisen kautta. Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida eri projektinhallinnan menetelmäohjeiden soveltuvuutta organisaation eri projekteille, yhtenäistää projektinhallintaa, kehittää seurantaa ja auttaa löytämään keinot eri projektien tietojen kokoamiseksi.

Kehittämistyössä päädyttiin esittämään helppo ja selkeä porttityyppinen projektimalli. Projektimalliin sovelletaan perinteisten menetelmien ISO 21500 -standardia ja porttimallin elementtejä sisällyttäen malliin ketterien menetelmien joustavuuden ja läpinäkyvyyden elementtejä. Projektimallissa projektin vaiheiden välissä on portti, jota voisi kuvailla tulliksi. Seuraavaan vaiheeseen voidaan siirtyä vasta sitten, kun projektin alussa määritellyt läpäisyvaatimukset on täytetty. Projektimalli toimii koko projektin elinkaaren ajan projektinhallinnan työkaluna ja sen lisäksi karttana seurannalle. Seurannan työkaluksi on laadittu erillinen projektin edistymisraportti -dokumenttipohja, jonka avulla karotetaan yksittäisen projektin tilaa. Seurannan onnistumisen kannalta on tärkeää, että yksilön ja projektitiimin välinen viestintä on sujuvaa ja säännöllistä sekä sovitut käytännöt integroidaan osaksi projektitiimin toimintaa.

Ketteriä projektinhallinnan menetelmiä tuotiin esille perinteisten projektinhallinnan menetelmien rinnalla. Esimerkiksi tietojärjestelmäprojekteissa on tyypillisesti käytössä ketterät projektinhallinnan menetelmät. Ketteriä elementtejä usein kuitenkin yhdistetään perinteisiin projektinhallinnan menetelmiin, jolloin tavoitellaan hyötyjä sekä perinteisten että ketterien menetelmien ominaisuuksista. Hybridi on vaihtoehtoinen menetelmä sille, että noudatettaisiin täysin jotain tiettyä ketterän projektinhallinnan viitekehystä. Sosiaali- ja terveysalan projekteissa ketteriä projektinhallinnan piirteitä ovat esimerkiksi asiakkaiden eli projektin tuotosten loppukäyttäjien osallistuminen projektityöhön sekä projektitiimien itseohjautuvuus, projektitiimin tiivis yhteistyö, sitoutuneet ja motivoituneet henkilöt sekä luova työskentely.

Kyselytutkimuksessa vastaukset kohdistuivat projekteihin, joissa vastaajat olivat olleet mukana, ja niihin perustuviin kokemuksiin. Neljän vastaajan osalta vastaukset perustuivat heidän omiin arvioihinsa, koska vastausten mukaan he eivät olleet olleet mukana projekteissa. Toimeksiantajaorganisaatiossa toteutetaan erityyppisiä projekteja, mikä on tyypillistä sosiaali- ja terveydenhuollon alan organisaatiolle. Vastaajien arvioiden mukaan projektijohtamisen osaamisen taso vaihtelee. Organisaatiolla ei ole yhtenäistä projektinhallintaprosessia, jolloin projektinhallinnan käytäntöjen hallinta ja menetelmät vaihtelevat riippuen projektista ja projektipäälliköstä riippuen. Projektin tilasta viestintä voi käytäntöjen puutteen vuoksi jäädä ohueksi projektin eri sidosryhmille. Kyselytutkimuksen perusteella toimeksiantajaorganisaation yhdeksi kehittämiskohteeksi ehdotettiin useassa vastauksessa projektin tilan raportoinnin kehittämistä läpinäkyvämmäksi ja johdonmukaisemmaksi, johon tällä kehittämistyöllä on pyritty vastaamaan.

Yhtenäisten projektijohtamisen toimintatapojen vieminen käytäntöön edellyttää projektimallin kokeilua ja räätälöintiä vuorovaikutteisesti ja iteratiivisesti projektiryhmässä organisaation toimintaympäristössä sekä projektitiimin kouluttamista mallin käyttöön. Siinä

projektinhallintaorganisaatiolla, sanotaan sitä sitten projektitoimistoksi tai kehittämisspalveluiksi, on tärkeä rooli. Jotta projektimallista on konkreettista hyötyä, täytyy malli ottaa aktiivisesti käyttöön koko projektitiimissä huomioiden myös sidosryhmät. Jatkossa projektimalliprosessin jatkuva kehittäminen ja siihen liittyvien dokumenttipohjien lisääminen ja hiominen on tärkeää, jotta malli vastaa sen hetkisiä tarpeita. Projektimalliin liittyen on laadittuna seurannan työkaluksi projektin edistymisraportti -dokumenttipohja, mutta malliin on nimetty eri projektivaiheisiin liittyviä muitakin dokumentteja. Mainittujen dokumenttipohjien lisääminen täydentäisi projektimallia ja siksi on suositeltavaa lisätä niitä tarpeen mukaan. Siten uudet dokumenttipohjat päätyvät myös yhteiseen käyttöön.

Ehdotetusta projektimallista ja siihen liittyvästä projektin edistymisraportista ei vielä ole kokemuksia. Hyödyn maksimoinnin kannalta projektimallin aktiivinen käyttöönotto ja jatkuva kehittäminen on tärkeää. Organisaation omaan tarpeeseen kehitetyn projektimallin hyötynä on, että projektin ohjaamisella saadaan projektin tehtävien suorittaminen varmistettua hallittuna kokonaisuutena, jolloin voidaan optimoida projektin suorituskyky, jota edistymisraportilla mitataan. Lisäksi projektimalli edistää ryhmätyötä, edistää proaktiivista ajattelua tulevista tehtävistä ja ratkaisukeskeistä otetta tehtävien toteutustavasta. Projektijohtamisen yhteiset prosessit, menetelmät ja toimintatavat ovat myös yksi osa organisaation projektikulttuuria.

Tulevaisuus tuo tullessaan rakenteellisia muutoksia kuntayhtymän purkauduttua ja toiminnan siirtyessä hyvinvointialueelle vuoden 2023 alusta alkaen. Sen takia suuria kehittämistöitä ei enää organisaatiossa ole järkevää aloittaa. Jos projektitoiminta jatkuisi samankaltaisena hyvinvointialueella, voisi järjestelmällistä tietoa tarjoava projektisalkku olla seuraava askel projektijohtamisen kehittämisessä. Edellytykset projektisalkkuhallinnalle on, että yksittäisten projektien toimintatavat on saatu organisaatiossa yhtenäistettyä ja käyttöön otettua. Nämä asiat tulevat todennäköisesti olemaan hyvinvointialueen ja projektitoimiston vastuulla olevia asioita.

## LÄHTEET

- Aliverdi, R. 2013, "Monitoring project duration and cost in a construction project by applying statistical quality control charts", *International Journal of Project Management*, vol. 31, no. 3, pp. 411-423.
- Arto, K.A., Martinsuo, M., Kujala, J. & Sinivuori, E. 2006, *Projektiliiketoiminta*, WSOY, Helsinki.
- Bentley, C. 2020, *Adaptable Project Management - a Combination of Agile and Project Management for All (PM4A)*, IT Governance Ltd, Ely.
- Binder, J. 2014, "The Project Management Cocktail Model: An Approach for Balancing Agile and ISO 21500", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 119, no. C, pp. 182-191.
- de Bony, J. 2010, "Project management and national culture: A Dutch–French case study", *International Journal of Project Management*, vol. 28, no. 2, pp. 173-182.
- Cobb, C.G. 2011, *Making sense of agile project management balancing control and agility*, Wiley, Hoboken, NJ.
- Combi, C., Pozzi, G. & Veltri, P. 2018, *Process modeling and management for healthcare*, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton.
- Davis, B. & Radford, D. 2014, *Going beyond the waterfall: managing scope effectively across the project life cycle*, J. Ross Publishing, Plantation, Florida.
- Gemino A, Horner Reich B, Serrador PM. Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*. 2021; 52(2): 161-175.
- Haukka, M. & Nurminen, T. 2015. *Projektitulituksen kehittäminen – mitä on kulttuuri ja kuinka sitä kehitetään?* *Projektitoiminta* 1, 20–21. [https://www.projekti-instituutti.fi/files/933/PT1\\_2015\\_Haukka\\_Nurminen.pdf](https://www.projekti-instituutti.fi/files/933/PT1_2015_Haukka_Nurminen.pdf). Viitattu 14.6.2020.
- Heikkilä, A., Nurmela, T. & Jokinen, P. 2008, *Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla*, WSOY Oppimateriaalit, Helsinki.
- [https://www.adapro.fi/tuotteet/abc\\_projektijohtamismalli](https://www.adapro.fi/tuotteet/abc_projektijohtamismalli). Viitattu 15.10.2021.
- [https://www.adapro.fi/tuotteet/leijona-projektijohtamismalli\\_julkisorganisaatioille](https://www.adapro.fi/tuotteet/leijona-projektijohtamismalli_julkisorganisaatioille). Viitattu 15.10.2021.
- [https://www.prh.fi/fi/johdon\\_tyokirja/immateriaaliasiattutekehitysprosessissa/businesscase-maarittely.html](https://www.prh.fi/fi/johdon_tyokirja/immateriaaliasiattutekehitysprosessissa/businesscase-maarittely.html). Viitattu 13.11.2021.
- <https://www.projectmanager.com/blog/scrum-artifacts>. Viitattu 2.5.2022.
- <https://thinkingportfolio.com/wp-content/uploads/2017/04/Thinking-Portfolio-White-Paper-Projektisalkku-2017.pdf>. Viitattu 26.5.2021.
- Institute, P., *Project Management Institute & EbscoHost (Servicio en línea) 2013, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 5th ed edn*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.
- ISO 21500:2012: *Guidance on project management*. Geneva, Switzerland.
- Kananen, J. 2015, *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kerzner, Harold, and Harold R. Kerzner. *Project Management: Case Studies*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2013. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=1108715>.

- Kerzner, H. & ProQuest (Firm) 2013, Project management a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 11th ed edn, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, N.J.
- Kerzner, H. 2014, Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence, John Wiley & Sons, Incorporated, Somerset.
- Kerzner, H. 2017, Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance, Third edition edn, Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Von Krogh, G., Ichijō, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Kuitunen, M. & Sutinen, M. 2018, Mahtava moka: uskalla, opi ja menesty, Alma Talent, Helsinki.
- Lumijärvi, I. 2008, Kuntalaisnäkökulma on ohjelmajohtamisen haaste. Teema pääkirjoitus. Presmissi 3 (2), s. 6-8.
- Mahaney, R.C. 2010, "The role of monitoring and shirking in information systems project management", International Journal of Project Management, vol. 28, no. 1, pp. 14-25.
- Martinsuo, M., Aalto, T., Artto, K. & Teknologiateollisuus(yhtiö) 2003, Projektisalkun johtaminen: tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus, Metalliteollisuuden kustannus, Helsinki.
- McLeod, L. 2012, "A Perspective-Based Understanding of Project Success", Project Management Journal, vol. 43, no. 5, pp. 68-86.
- Mortaji, S.T.H. 2017, "An ex ante control chart for project monitoring using earned duration management observations", Journal of industrial engineering international, vol. 14, no. 4, pp. 793-806.
- Mäntyneva, M. 2016, Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen, 1. painos edn, Kauppakamari, Helsinki.
- Ng, J.J. 2018, "Statistical process control chart as a project management tool", IEEE Engineering Management Review, vol. 46, no. 2, pp. 26-28.
- Niederman F, Lechler T, Petit Y. A Research Agenda for Extending Agile Practices In Software Development and Additional Task Domains. Project Management Journal. 2018; 49(6): 3-17. doi:10.1177/8756972818802713
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995, The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York.
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013, Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa, 2. tark. ja ajantasaistettu laitos edn, Tietosanoma, Helsinki.
- Pelin, R. 2009, Projektihallinnan käsikirja, 6. uud. p. edn, Projektijohtaminen Risto Pelin, Helsinki.
- Pelin, R. 2020, Projektihallinnan käsikirja, Kahdeksas uudistettu painos edn, Projektijohtaminen Oy Risto Pelin, Helsinki.
- Pohjola, P. & Koivisto, J. 2013, "Innovaatiot käytäntöinä: systeeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan perustaksi", Yhteiskuntapolitiikka, vol. 78, no. 1, pp. 89-98.
- RefWorks - viitteidenhallintaohjelma.
- Roessler, D. 2013, Control system migrations: a practical project management handbook, Momentum Press, New York New York (222 East 46th Street, New York, NY 10017).
- Saarinen, T. 1996, "An expanded instrument for evaluating information system success", Information & management, vol. 31, no. 2, pp. 103-118.



- Sakulviriyakitkul, P. 2020, "The Design of a Learning Process for Promoting Teamwork using Project-Based Learning and the Concept of Agile Software Development", International journal of emerging technologies in learning, vol. 15, no. 3, pp. 207-222.
- Takagi, N. 2021, "ISO 21500 and success management: an integrated model for project management", The International journal of quality & reliability management, vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print.
- Tomer, A. 2015, "Software Mangineeringment: Teaching Project Management from software engineering perspective".
- Toor, S. 2010, "Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects", International Journal of Project Management, vol. 28, no. 3, pp. 228-236.
- Vilkkä, H. 2021, Tutki ja kehitä, 5., päivitetty painos edn, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Waddell, J.M., Rahschulte, T.J. & Martinelli, R.J. 2014, Program Management for Improved Business Results, John Wiley & Sons, Incorporated, Somerset.
- Wysocki, R. 2019, Effective project management: traditional, agile, extreme, hybrid, Eight edition edn, Wiley, Indianapolis, Indiana.

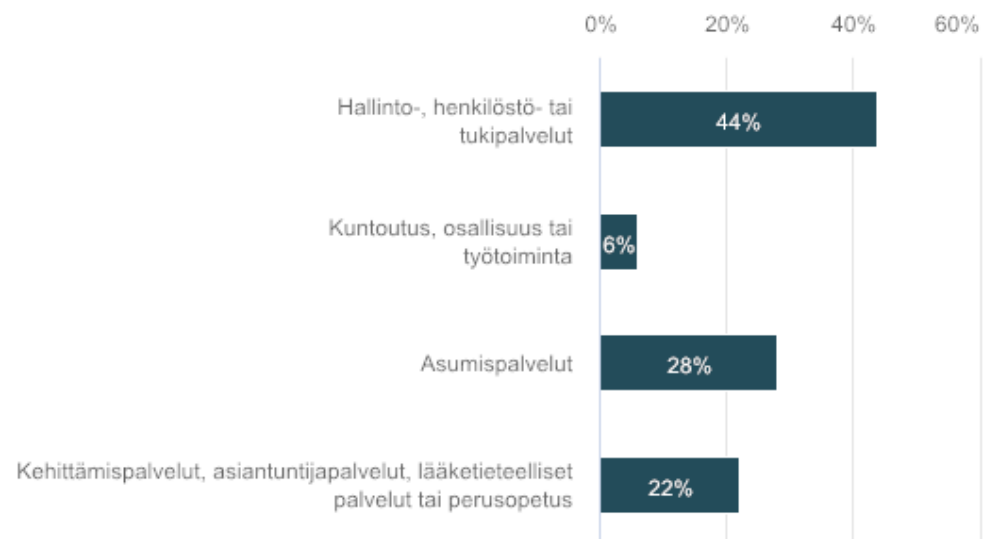
# Tutkimuskysely

## Projektitoiminnan kehittäminen

Total number of respondents: 18

### 1. Millä toimialueella työskentelet tällä hetkellä organisaatiossa?

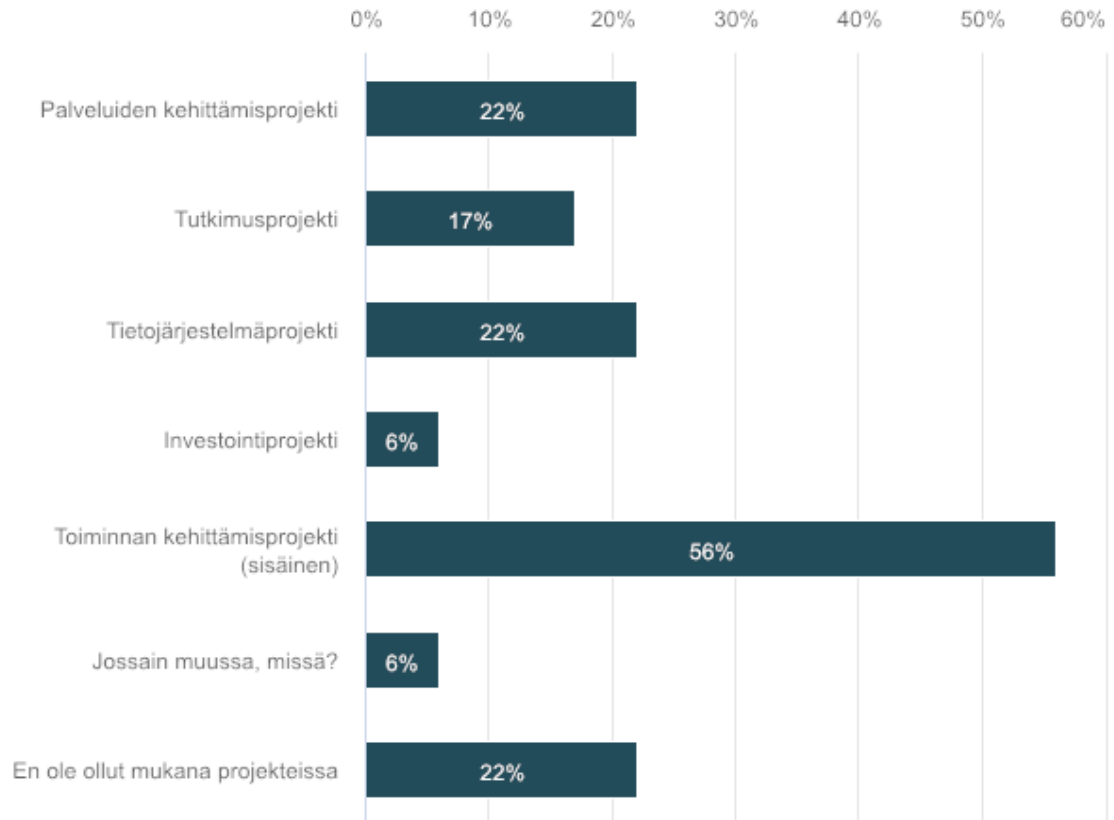
Number of respondents: 18, selected answers: 18



	n	Percent
Hallinto-, henkilöstö- tai tukipalvelut	8	44.4%
Kuntoutus, osallisuus tai työtoiminta	1	5.6%
Asumispalvelut	5	27.8%
Kehittämispalvelut, asiantuntijapalvelut, lääketieteelliset palvelut tai perusopetus	4	22.2%

## 2. Projektit luokitellaan projektin luonteen mukaan eri projektityyppeihin. Millaisissa organisaatioissa toteutetuissa projekteissa olet ollut mukana?

Number of respondents: 18, selected answers: 27



	n	Percent
Palveluiden kehittämisprojekti	4	22.2%
Tutkimusprojekti	3	16.7%
Tietojärjestelmäprojekti	4	22.2%
Investointiprojekti	1	5.6%
Toiminnan kehittämisprojekti (sisäinen)	10	55.6%
Jossain muussa, missä?	1	5.6%
En ole ollut mukana projekteissa	4	22.2%

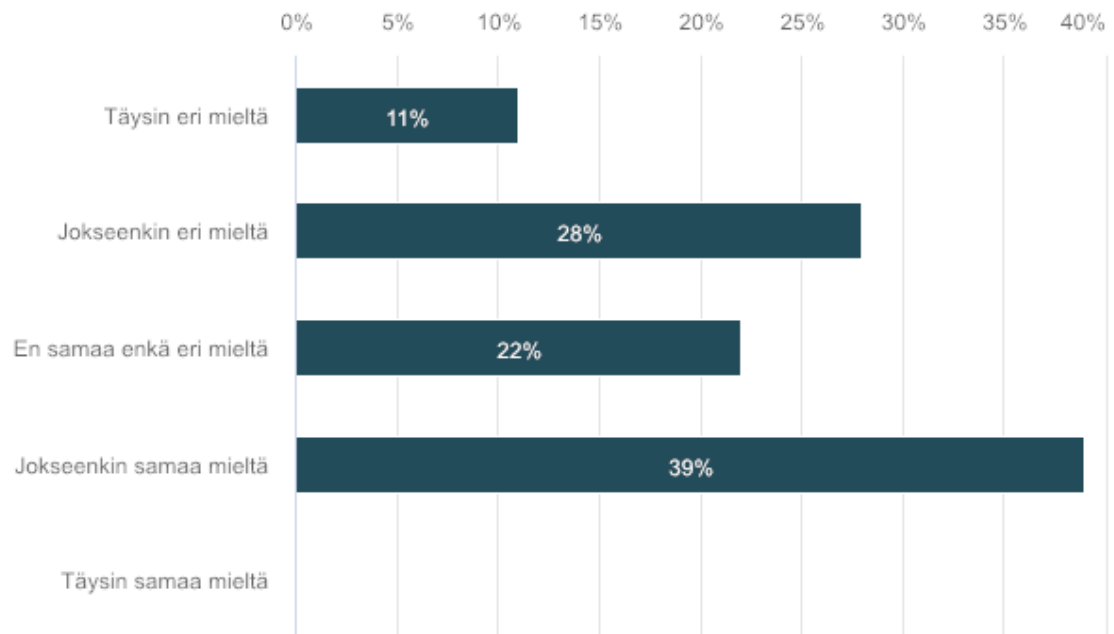
Answers given into free text field

Option names	Text

### 3. Projektijohtamisen käytännöt hallitaan hyvin KTO:n organisaatiossa.

Seuraava väittämä koskee projektijohtamisen osaamisen tasoa. Valitse väittämään yksi mielestäsi parhaiten sopiva vaihtoehto.

Number of respondents: 18

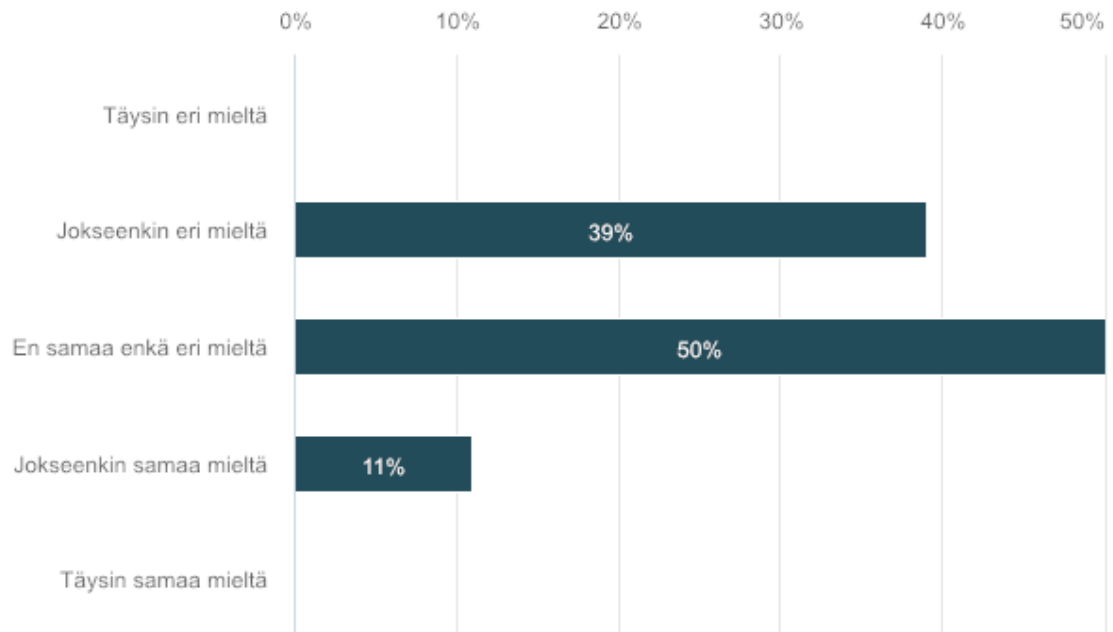


	n	Percent
Täysin eri mieltä	2	11.1%
Jokseenkin eri mieltä	5	27.8%
En samaa enkä eri mieltä	4	22.2%
Jokseenkin samaa mieltä	7	38.9%
Täysin samaa mieltä	0	0%

#### 4. Projektit ovat liian suppeita.

Väittämien 4-7 avulla arvioidaan rahoitettujen projektien ominaisuuksia ja/tai yhteistyössä muiden sosiaali- ja terveydenhuollon alan toimijoiden kanssa toteutettujen projektien ominaisuuksia. Valitse kuhunkin väittämään yksi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto.

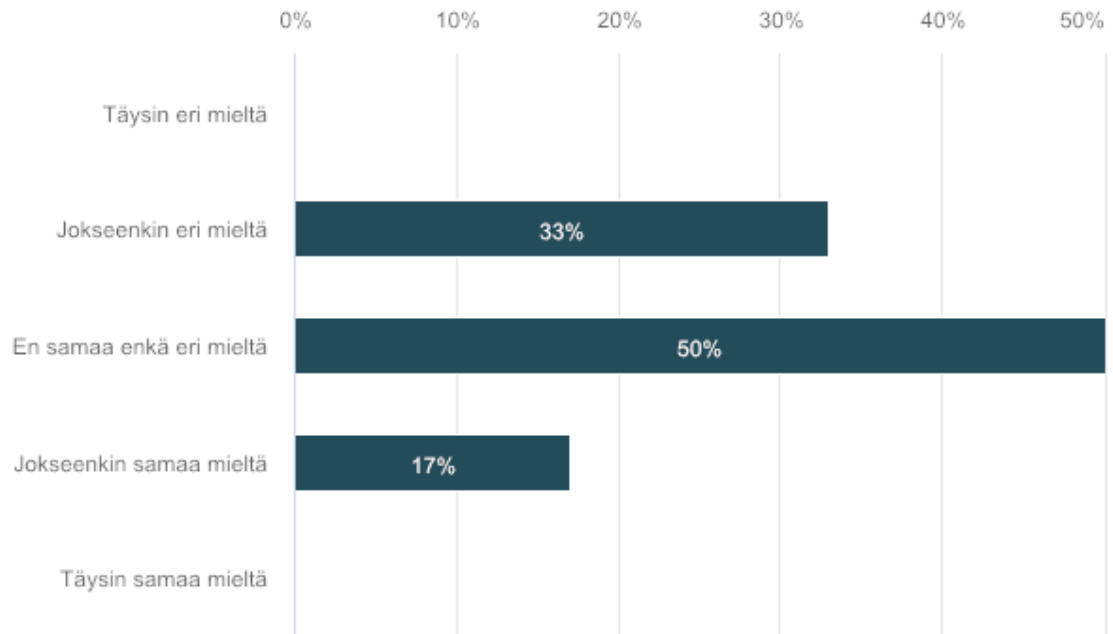
Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	0	0%
Jokseenkin eri mieltä	7	38.9%
En samaa enkä eri mieltä	9	50%
Jokseenkin samaa mieltä	2	11.1%
Täysin samaa mieltä	0	0%

## 5. Projektit ovat liian laajoja.

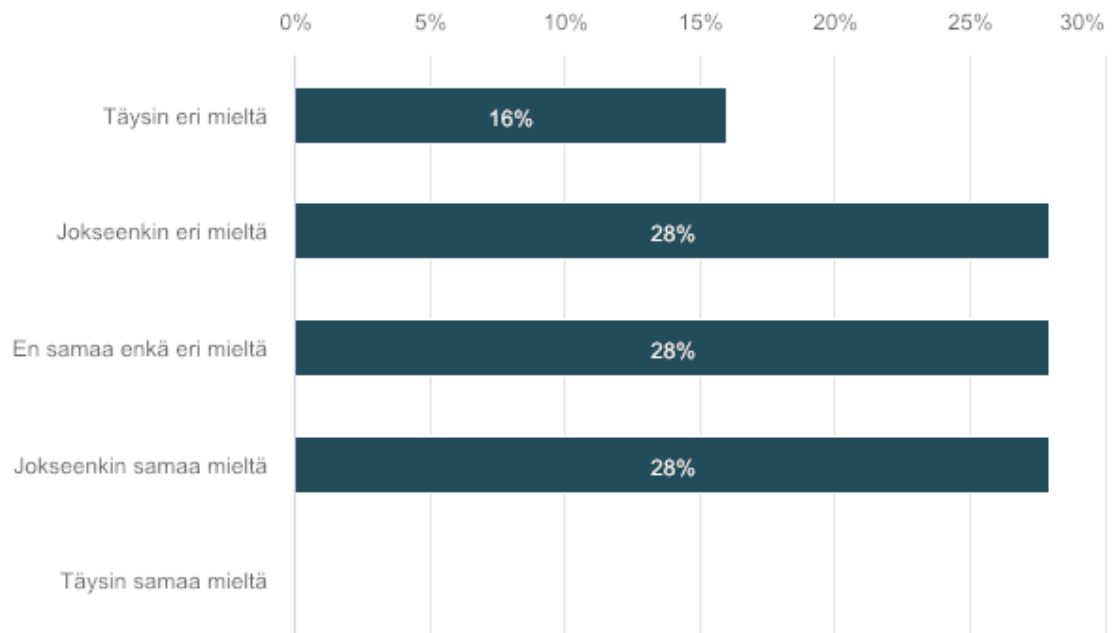
Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	0	0%
Jokseenkin eri mieltä	6	33.3%
En samaa enkä eri mieltä	9	50%
Jokseenkin samaa mieltä	3	16.7%
Täysin samaa mieltä	0	0%

## 6. Projektinhallinta on hyvin organisoitu.

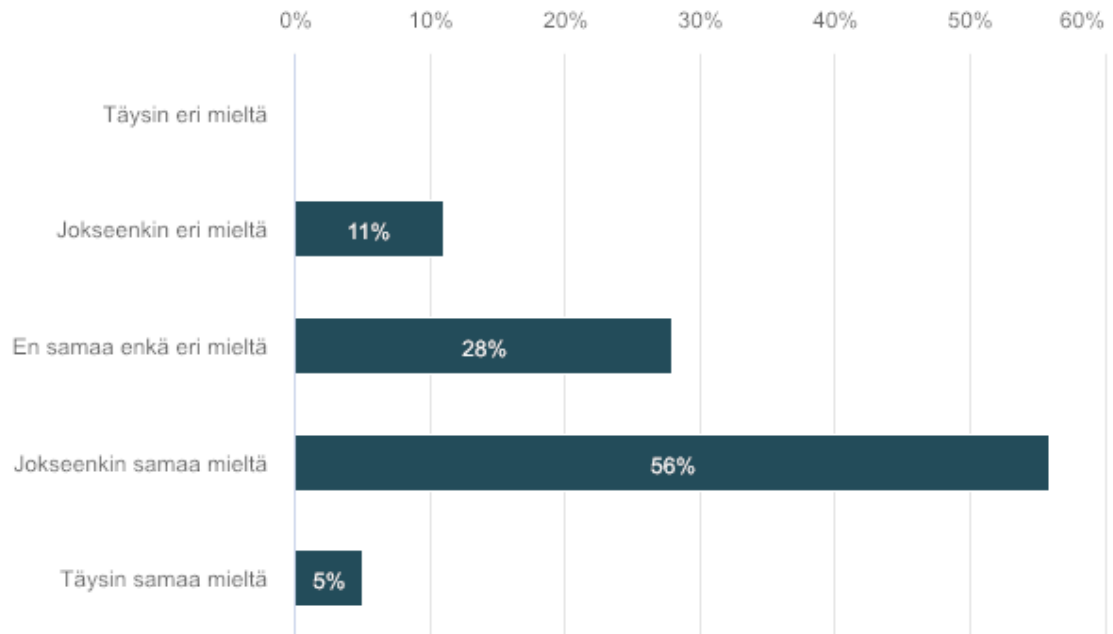
Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	3	16.6%
Jokseenkin eri mieltä	5	27.8%
En samaa enkä eri mieltä	5	27.8%
Jokseenkin samaa mieltä	5	27.8%
Täysin samaa mieltä	0	0%

## 7. Projektit vastaavat hyvin organisaation tarpeita.

Number of respondents: 18



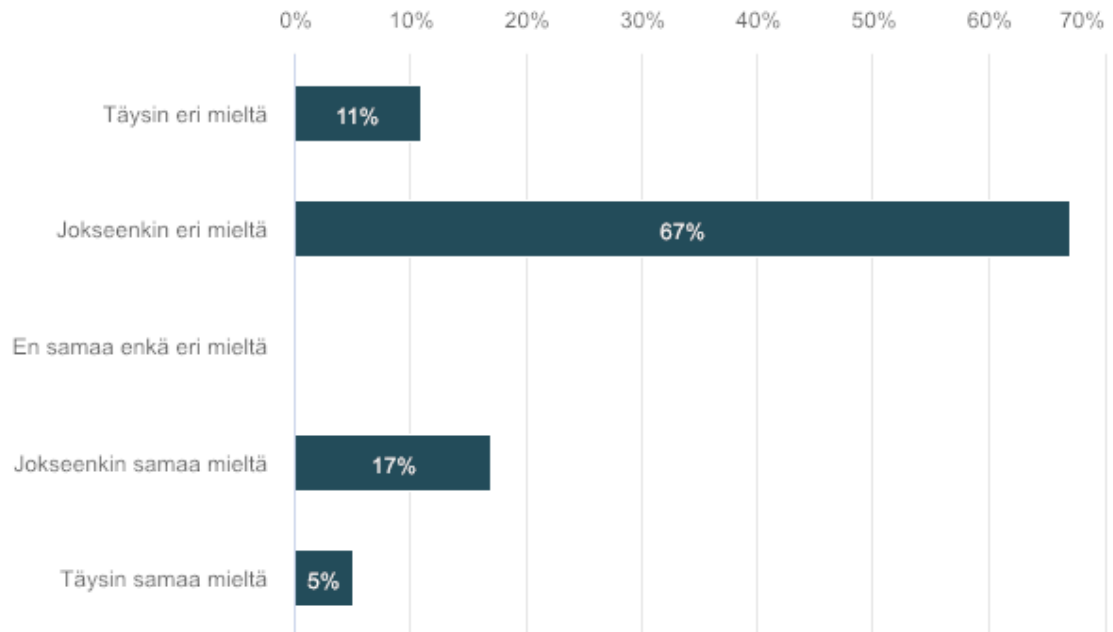
	n	Percent
Täysin eri mieltä	0	0%
Jokseenkin eri mieltä	2	11.1%
En samaa enkä eri mieltä	5	27.8%
Jokseenkin samaa mieltä	10	55.5%
Täysin samaa mieltä	1	5.6%



### 8. Projektin tavoitteita ei voida määritellä selkeästi etukäteen.

Väittämien 8-15 avulla arvioidaan projektien luonnetta ja projektinhallinnan menetelmiä. Valitse kuhunkin väittämään yksi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto.

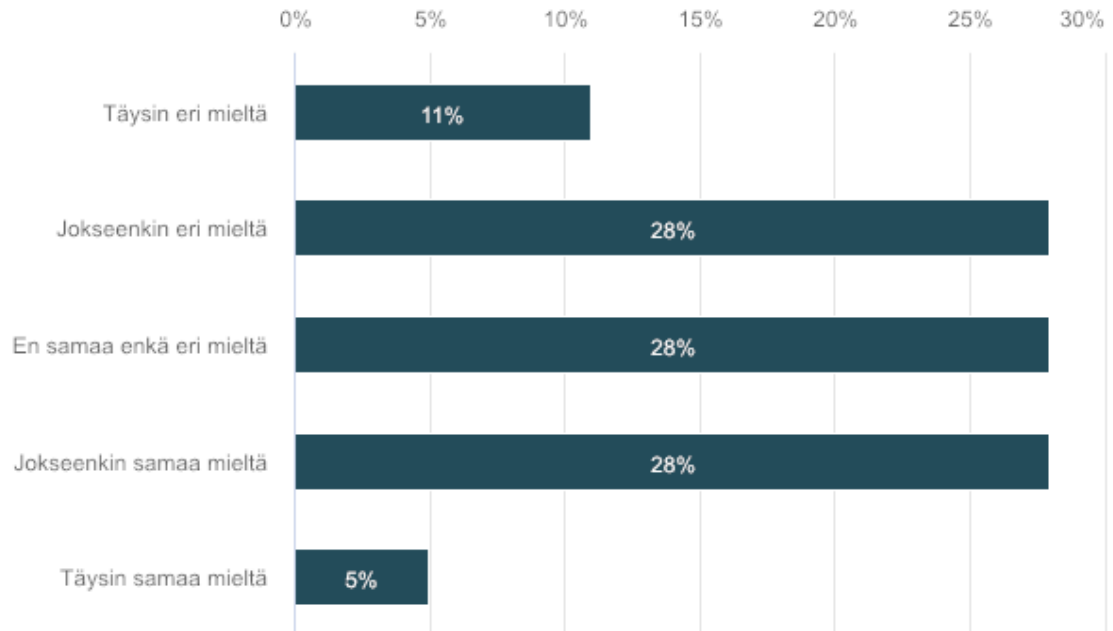
Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	2	11.1%
Jokseenkin eri mieltä	12	66.7%
En samaa enkä eri mieltä	0	0%
Jokseenkin samaa mieltä	3	16.7%
Täysin samaa mieltä	1	5.5%

## 9. Asiakkaat eli projektin tuotosten loppukäyttäjät osallistuvat projektityöhön.

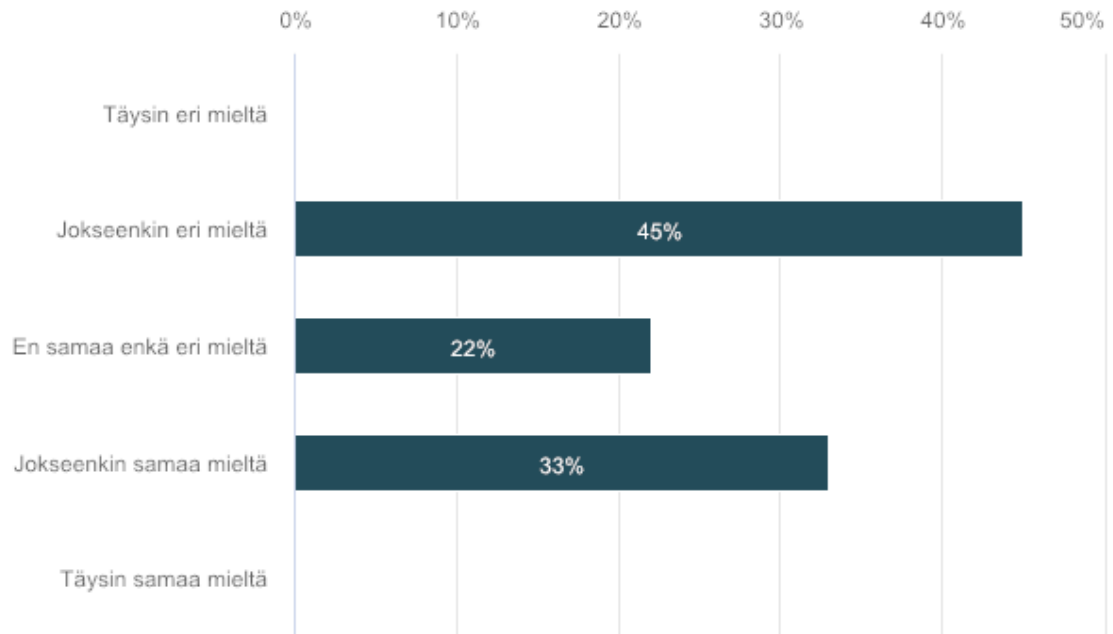
Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	2	11.1%
Jokseenkin eri mieltä	5	27.8%
En samaa enkä eri mieltä	5	27.8%
Jokseenkin samaa mieltä	5	27.8%
Täysin samaa mieltä	1	5.5%

## 10. Dokumentaatio on selkeää ja yksityiskohtaista.

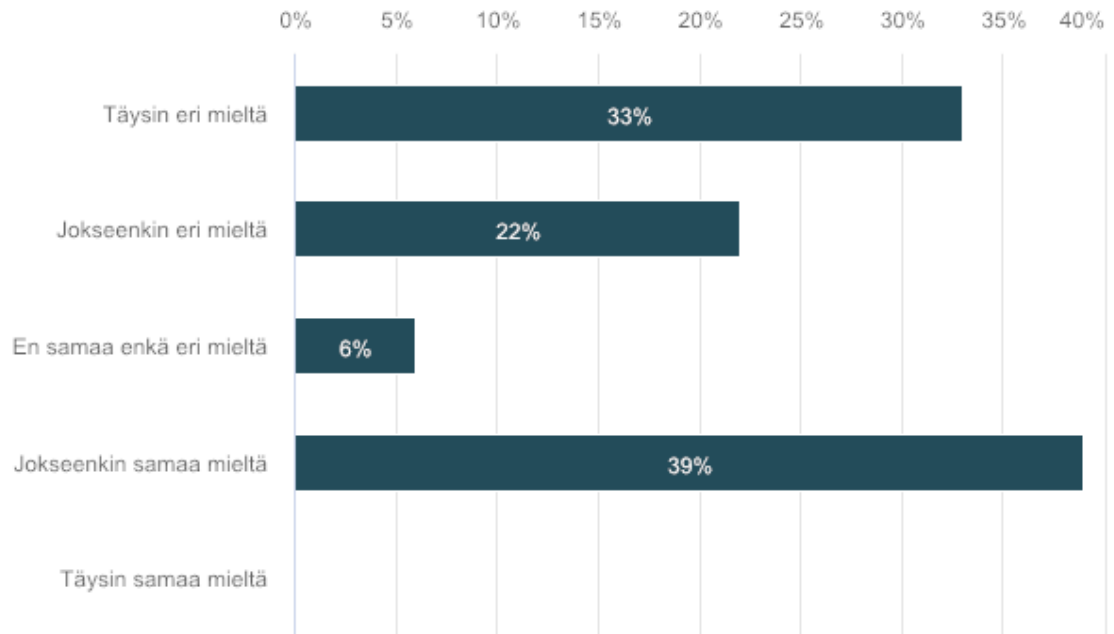
Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	0	0%
Jokseenkin eri mieltä	8	44.5%
En samaa enkä eri mieltä	4	22.2%
Jokseenkin samaa mieltä	6	33.3%
Täysin samaa mieltä	0	0%

### 11. Hiljainen tieto kompensoi dokumentaation tarvetta.

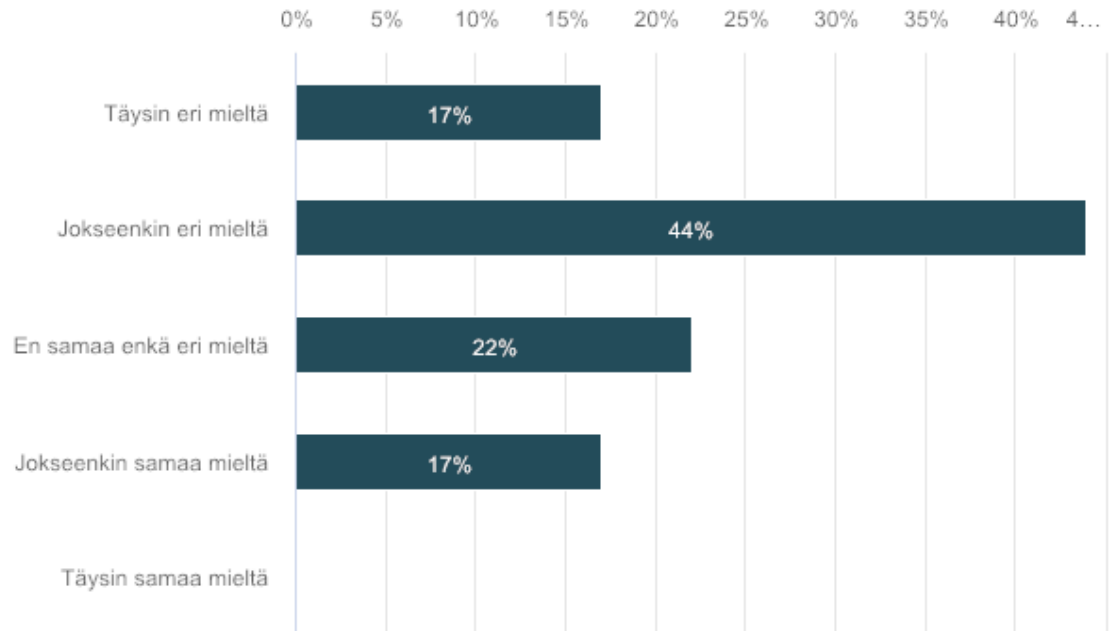
Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	6	33.3%
Jokseenkin eri mieltä	4	22.2%
En samaa enkä eri mieltä	1	5.6%
Jokseenkin samaa mieltä	7	38.9%
Täysin samaa mieltä	0	0%

## 12. Projektin etenemisestä raportoidaan säännöllisesti ja raportoimiseen on selkeät toimintatavat.

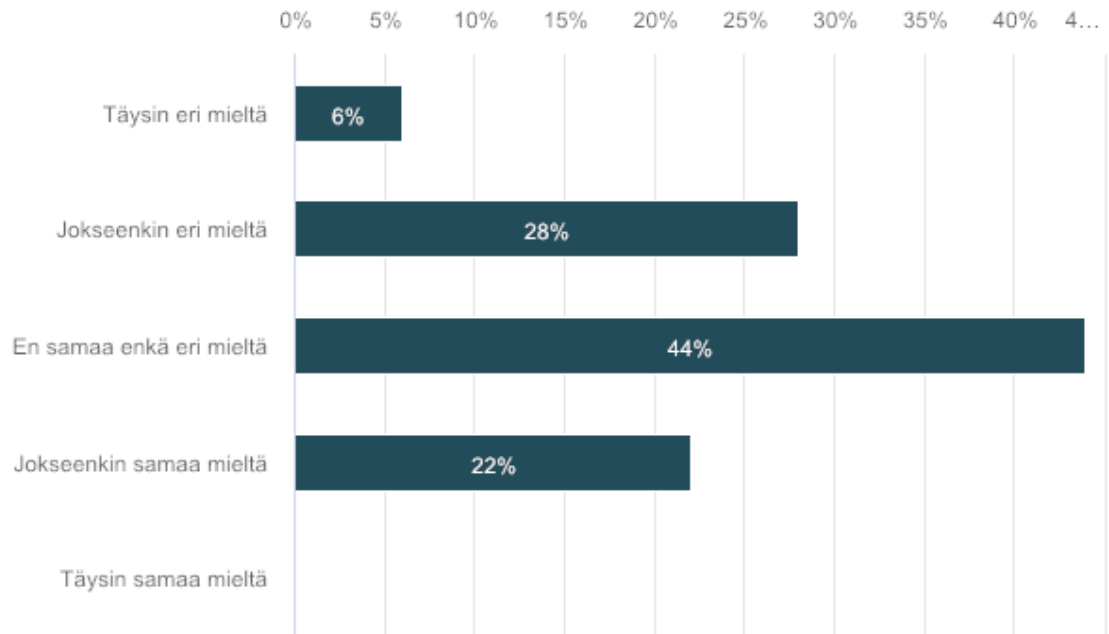
Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	3	16.7%
Jokseenkin eri mieltä	8	44.4%
En samaa enkä eri mieltä	4	22.2%
Jokseenkin samaa mieltä	3	16.7%
Täysin samaa mieltä	0	0%

### 13. Projektitiimin työskentely on tiivistä.

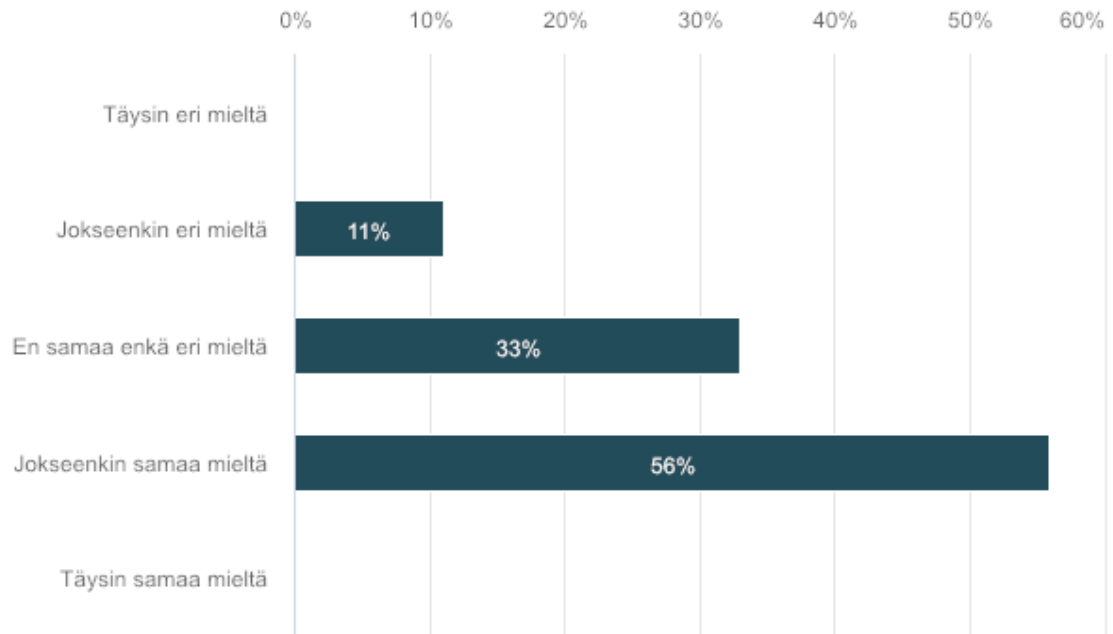
Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	1	5.6%
Jokseenkin eri mieltä	5	27.8%
En samaa enkä eri mieltä	8	44.4%
Jokseenkin samaa mieltä	4	22.2%
Täysin samaa mieltä	0	0%

#### 14. Projektitiimin jäsenet ovat sitoutuneita ja motivoituneita.

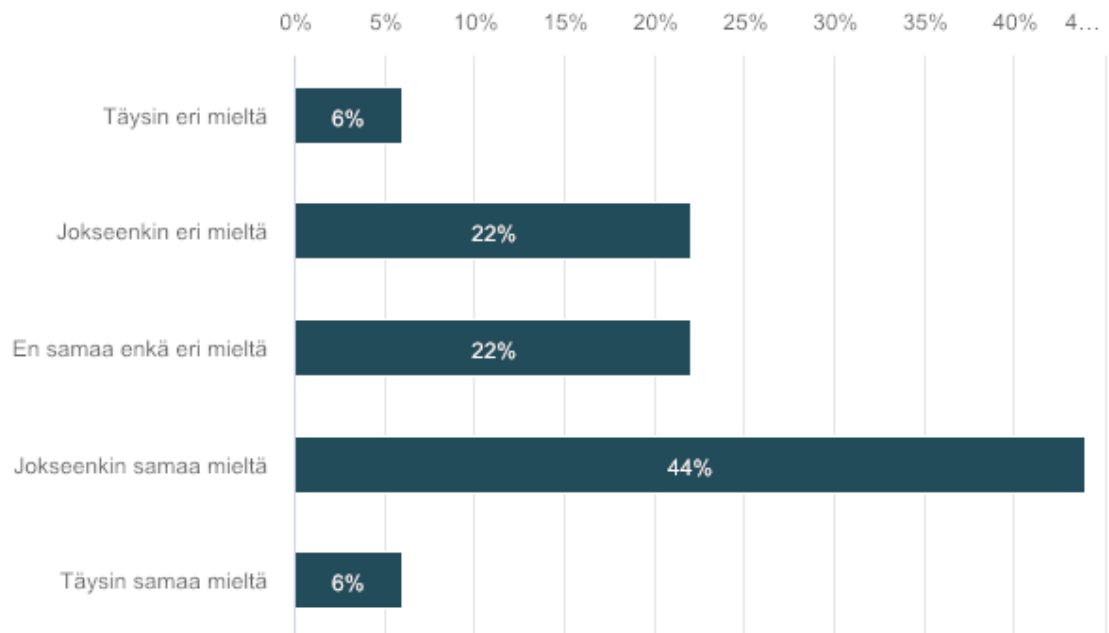
Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	0	0%
Jokseenkin eri mieltä	2	11.1%
En samaa enkä eri mieltä	6	33.3%
Jokseenkin samaa mieltä	10	55.6%
Täysin samaa mieltä	0	0%

### 15. Projektitiimin luovuudelle on tilaa.

Number of respondents: 18



	n	Percent
Täysin eri mieltä	1	5.6%
Jokseenkin eri mieltä	4	22.2%
En samaa enkä eri mieltä	4	22.2%
Jokseenkin samaa mieltä	8	44.4%
Täysin samaa mieltä	1	5.6%



## PROJEKTIN EDISTYMISRAPORTTI

Raportointikausi:	<pv/kk/vuosi - pv/kk/vuosi>	Projektin nimi:	<Projektin virallinen nimi ja tunnistenumero>
Raportin päivämäärä:	<pv/kk/vuosi>	Projektipäällikkö:	<Nimi>
Raportin tekijä:	<Nimi>	Projektin rahoittaja:	<Nimi>

## TIIVISTELMÄ

Projektin tila	Aikataulu:		Budjetti:		Esteet edistymisessä / haasteet:	
<p>&lt;Esitä tiivis yhteenveto projektin tilasta parhaiten kyseisen tekijän etenemistä kuvaavalla tavalla maalaamalla solu punaisella, keltaisella tai vihreällä ( <b>VIHR</b> / <b>KELT</b> / <b>PUN</b> ). Tämä kohta on suppea yleissilmäys projektin tilasta.&gt;</p>						

## KATSAUS PROJEKTIN TARKISTUSPISTEIDEN TILANTEeseen

<Ilmoita projektin jokaisen tärkeän vaiheen tai tapahtuman / tarkistuspisteen (esimerkiksi katselmus projektin suunnitteluvaiheen lopussa tai rahoituspäätös) arvioitu tila ja valmistumispäivä. Tila: **VIHR** = Valmis, **KELT** = Meneillään, **PUN** = Aloittamatta. Voit tarvittaessa lisätä rivejä taulukkoon.>

Projekti-suunnitelman tunniste	Projektin tarkistuspiste	Tila	Päivämäärä Valmis Suunniteltu	Päivämäärä Valmis Oletettu/ Toteutunut	Ongelmia/ Esteitä (Kyllä/Ei)
<Tunniste>	<Projektin tarkistuspisteen nimi>				
<Tunniste>	< Projektin tarkistuspisteen nimi >				
<Tunniste>	< Projektin tarkistuspisteen nimi >				

## KATSAUS PROJEKTISUUNNITELMAN TEHTÄVIEN TILANTEESEEN

**Edistymisen raportointikauden suunnitellut ja tehdyt tehtävät:**

- <Kirjoita tähän lista tehtävistä, jotka on tehty valmiiksi.>

**Edistymisen raportointikauden suunnitellut tehtävät, jotka ovat tekemättä:**

- <Kirjoita tähän lista tehtävistä, jotka on suunniteltu, mutta jotka eivät ole valmistuneet.>

**Suunnitellut tehtävät seuraavalle edistymisen raportointikaudelle:**

- <Kirjoita tähän lista tehtävistä, jotka on suunniteltu seuraavalle edistymisraportin kaudelle.>

## PROJEKTIN "ONGELMALOKI" - YHTEENVETO

<Dokumentoi luettelomaisesti edistymisen raportointikauden jokainen projektin ongelma. Kuvaa ongelman vaikutuksia ja toimia, mitä ongelman korjaamiseksi.>

<b>Tunniste</b>	<b>Tärkeys/ Merkitys</b>	<b>Ongelman kuvaus</b>	<b>Vaikutukset (Tarkistuspisteet, Aikataulu, Laajuus, Resurssit jne.)</b>	<b>Korjaavat toimet</b>
<Tunniste>	<Suuri/ Kohtalain- nen/ Pieni>	<Kuvaus ongelmasta>	<Ongelman vaikutus aikatauluun, kustannuksiin, laatuun jne.>	<Toimet, jotka tehdään ongelman mitigoimiseksi.>

## PROJEKTIN RISKIT - YHTEENVETO

<i>Tunniste</i>	<i>Tärkeys/ Merkitys</i>	<i>Todennäköisyys riskin toteumiselle</i>	<i>Riskin kuvaus</i>	<i>Vaikutukset (Tarkistuspisteet, Aikataulu, Laajuus, Resurssit jne.)</i>	<i>Riskinhallinnan strategia</i>
<Tunniste>	<Suuri/ Kohtalainen/ Pieni>	< Suuri/ Kohtalainen/ Pieni>	<Jos x tapahtuu on riski, että....>	<Vaikutukset, jos riski toteutuu.>	<Riskinhallinnan toimenpiteet.>

## RESURSSIPYYNNÖT PROJEKTIN JOHDOLLE

<i>Tunniste</i>	<i>Kuvaus, joka sisältää viittauksen projektikolmion tekijöihin (aikataulu, kustannukset ja laatu)</i>	<i>VAADITTAVAT TOIMENPITEET</i>
<Tunniste>	<Kuvaa projektin taustatekijöitä ja miksi apua/lisäresursseja tarvitaan.>	<Ilmoita selkeästi, mitä tarvitset projektin johdon, sponsorin tai jonkun muun tahon tekävän.>