



Projektijohtamisen kehittäminen hanketyössä koulutusorganisaatiossa

Petteri Saloranta

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Petteri Saloranta
Tutkinto Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelma (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Projektijohtamisen kehittäminen hanketyössä koulutusorganisaatiossa
Sivu- ja liitesivumäärä 96 + 5
<p>Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö käsittelee projektijohtamisen kehittämistä hanketyössä. Hanketyö on merkittävä osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun toimintaa huomioiden sen työllistämän henkilömäärän sekä toiminnan vaikutukset isommassa kuvassa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää projektijohtamista Haaga-Helian toteuttamissa TK-hankkeissa. Tutkimuksessa selvitettiin hanketyötä tekevien projektipäälliköiden ja -tiimiläisten käsityksiä toimivasta projektijohtamisesta. Tutkimuksen pohjalta ilmenneistä käsityksistä koostettiin relevantit kehitysehdotukset projektijohtamisen kehittämiseksi kohdeorganisaatiolle.</p> <p>Opinnäytetyö teoreettinen viitekehys perustui johtamisen ja projektityön teorioihin. Teorian osalta toteutus rajattiin projekti- ja tiimityöhön sekä ihmis- ja projektijohtamiseen. Hanketoiminnan osalta rajaus tehtiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin, joissa on ulkopuolinen rahoittaja.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joissa haastateltiin sekä projektipäälliköitä että -tiimiläisiä. Tämän avulla tutkittavasta tapauksesta saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa. Tutkimuksen lähestymistapa oli tapaustutkimus, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaavaa analyysi, ja toteutuksessa hyödynnettiin sisällönanalyysiä.</p> <p>Haastatteluissa selvisi projektityötä tekevien haastateltavien henkilöiden käsitykset projektijohtamisesta TK-hankkeissa ja siihen vaikuttavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa. Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajalle koostettiin projektijohtamisen projektivaiheiden malli ja tietopaketti.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että projektijohtamiseen ja -työhön kaivataan kehitystä. Tutkimuksen tuloksista ilmeni myös, että projektityö voisi olla vahvemmin sidoksissa organisaation suurempiin tavoitteisiin, jonka myötä työn merkitys kasvaisi.</p>
Asiasanat Projekti, projektijohtaminen, projektinhallinta, projektityö, tiimityö, strategia

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Projekti	3
2.1	Projektin ja prosessin erot	3
2.2	Onnistuneen projektin edellytykset	5
2.2.1	Projektin suunnittelu ja vaiheet.....	8
2.2.2	Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys projektin onnistumiselle	11
2.2.3	Riskienhallinta projekteissa.....	13
2.3	Projektityö ja projektitiimit	14
3	Projektijohtaminen.....	18
3.1	Johtaminen ja johtajuus.....	18
3.2	Projektijohtaminen ja strategia	21
3.3	Projektipäällikön roolissa onnistumisen edellytykset.....	22
3.4	Ihmisten johtaminen ja innostaminen	24
3.5	Projektinhallinta	28
3.5.1	Projektinhallinnan mallit	30
3.5.2	Project Management Officen rooli projektityössä.....	32
4	Toimeksiantajan esittely	35
4.1	Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.....	35
4.2	Tutkimus- ja kehittämistoiminta Haaga-Heliassa	36
5	Tutkimusmenetelmät	38
5.1	Tapaustutkimus.....	38
5.2	Haastatteluiden toteuttaminen.....	40
5.3	Laadullinen sisällönanalyysi	41
6	Tulokset.....	44
6.1	Teema 1: Onnistuneen TK-projektin edellytykset	44
6.1.1	Projektipäälliköiden käsitykset projektin onnistumisen edellytyksistä.....	44
6.1.2	Projektityöntekijöiden käsitykset projektin onnistumisen edellytyksistä.....	49
6.2	Teema 2: Ihmisten johtaminen projektityössä.....	55
6.2.1	Projektipäälliköiden käsitykset tärkeistä asioista ihmisten johtamisessa.....	55
6.2.2	Projektityöntekijöiden käsitykset tärkeistä asioista ihmisten johtamisessa.....	59
6.3	Teema 3: Projektinhallinta	66
6.3.1	Projektipäälliköiden käsitykset projektihallinnollisesta osaamisesta	66
6.3.2	Projektityöntekijöiden käsitykset projektihallinnollisesta osaamisesta.....	71
6.4	Teema 4: Projektijohtamisen kehittäminen	79
6.4.1	Projektipäälliköiden käsitykset projektijohtamisen kehittämisestä.....	79

6.4.2	Projektityöntekijöiden käsitykset projektijohtamisen kehittämisestä.....	82
6.5	Projektijohtamisen projektivaiheiden malli ja tietopaketti	87
7	Pohdinta.....	90
7.1	Tulosten pohdinta.....	90
7.2	Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset	93
7.3	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	94
	Lähteet.....	97
	Liitteet	101
	Liite 1. Projektipäälliköiden haastattelukysymykset	101
	Liite 2. Projektitiimiläisten haastattelukysymykset.....	102
	Liite 3. Tietopaketti	103

1 Johdanto

Projektit ovat yleistyneet yrityksissä ja organisaatioissa. Niiden myötä eri tahot pääsevät toteuttamaan kattavammin esimerkiksi sisäisesti tai ulkoisesti kehitettäviä toimenpiteitä, jotka edistävät kyseisten toimijoiden sen hetkistä tilaa. Projektit vaativat resursseja, jotta ne voidaan toteuttaa sovi-
tuin ehdoin ja projekteilla onkin aina jokin tavoite, mihin niillä tähdätään tai mitä niiden avulla pyri-
tään saavuttamaan. Projektit kohdistetaan usein palvelemaan ja edistämään liiketoiminnan strate-
gisia tavoitteita. Aikataulullisesti ne voivat olla lyhyempiä tai pidempiä, osana isompaa kokonai-
suutta, muodostaa projektien sarjan tai kattaa koko toteutuksen. Oppilaitosympäristössä, Haaga-
Helia, projektit ja hankkeet ovat suuri henkilöstöä työllistävä osa-alue. Tämä osa-alue on usein ja-
ettu useammaksi osaamisalueeksi. Niissä keskitytään tiettyihin osaamisen aloihin ja niiden kehittä-
miseen. Nämä alueet pitävät samalla sisällään useita eri kykyjä vaativia rooleja. Opinnäytetyössä
projekti ja hanke -sanoja käytetään toistensa synonyymeina, samoin kuten oppilaitosmaailmassa
myös usein tehdään. Aiheen kannalta onkin olennaista, että työyhteisössä on selkeä tapa toteuttaa
projektijohtamista. Selkeälle toiminnalle on kysyntää, mikä tukee kokonaisuutta koko projektiin
osallistuvan henkilöstön osalta projektipäällikköä ja -tiimiä myöden. Tämä toteutus palvelee niin
johtotasoa kuin operatiivista porrasta sekä tekee samalla toiminnasta mielekkäämpää, kun ollaan
tietoisia siitä, miten hanketyössä toimitaan. Mitä selvemmat hankkeessa toteutettavat toimet ovat
koko projektitiimille, sitä paremmin se palvelee toteutuksessa mukana olevia henkilöitä ja tahoja.
Näin ollen kaikki, sidosryhmät mukaan lukien, voittavat.

Opinnäytetyössä keskitytään projektijohtamiseen hanketyössä Haaga-Helia ammattikorkeakou-
lussa. Opinnäytetyössä luodaan projektijohtamista kehittävää tukimateriaalia kohdeorganisaation
projektityötä tekeville henkilöstön jäsenille. Opinnäytetyötä ja sen tuloksia voivat hyödyntää kaikki
projektijohtamisen ja hanketyön parissa työskentelevät henkilöt eikä se rajoitu ainoastaan oppilai-
tosympäristöön. Konkreettisten tuotosten osalta työllä saavutetaan projektijohtamisen kehitystä ta-
paustutkimuksen myötä tuotetulla projektijohtamisen projektivaiheiden mallilla ja tietopaketilla. Li-
säksi niistä koostetaan yhtenäinen kokonaisuus, jota jokainen voi hyödyntää omassa toiminnas-
saan. Opinnäytetyö rajataan teoriaviitekehityksen osalta keskittyen projekti- ja tiimityöhön sekä ih-
mis- ja projektijohtamiseen. Tutkimusosiossa haastateltavat henkilöt ovat projektipäälliköitä ja -
työntekijöitä. Näin ollen opinnäytetyöllä voidaan vastata suoraan tarpeeseen. Lisäksi työ rajataan
tutkimus- ja kehittämishankkeisiin, TK-hanke, joissa on ulkopuolinen rahoittaja. Opinnäytetyössä
projektityöntekijä ja tiimiläinen -sanoja käytetään toistensa synonyymeina.

Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää Haaga-Helia ammattikorkeakoulun projektijohtamista TK-hankkeissa. Päätavoitteeseen päästään neljän alatavoitteen avulla:

1. Ensimmäisenä alatavoitteena on tutkia projektipäälliköiden käsityksiä toimivasta projektijohtamisesta.
2. Toisena alatavoitteena on tutkia projektitiimiläisten käsityksiä toimivasta projektijohtamisesta.
3. Kolmantena alatavoitteena on relevanttien kehitysehdotuksien antaminen projektijohtamisen kehityskohteista toimeksiantajalle.
4. Neljäntenä alatavoitteena on koostaa opinnäytetyön tuloksien myötä projektijohtamisen projektivaiheiden malli ja tietopaketti projektijohtamisesta toimeksiantajalle.

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Aineisto kerätään kohdeorganisaatiossa eri tiimeissä projektityötä tekevältä henkilöstöltä. Puolistrukturoidulla haastatteluilla syvennyttään projektipäälliköiden ja työntekijöiden kokemuksiin projektijohtamisesta sekä selvitetään heidän toimivina pitämäänsä käytäntöjä projektityössä. Puolistrukturoitujen haastatteluiden jälkeen päästään tutkimaan tarkemmin projektihenkilöstön käsityksiä toimivasta projektityöstä ja -johtamisesta. Näiden toimenpiteiden avulla kootaan relevantit kehitysehdotukset toimivista projektijohtamisen käsityksistä. Tuloksista koostetaan projektijohtamisen projektivaiheiden malli ja tietopaketti kohdeorganisaatiolle tukemaan projektijohtamista.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Viitekehys käsittelee projektia ja siinä tehtävää työtä sekä johtamista, projektitiimiä ja -hallintaa, strategiaa sekä ihmisten välistä toimintaa ja roolikohtaista onnistumista. Tätä seuraa toimeksiantaja organisaation ja opinnäytetyössä käytettyjen tutkimusmenetelmien esittely sekä tulosluku, jossa käydään työn kannalta oleellimmat löydökset läpi. Lopuksi pohditaan opinnäytetyön tuloksia, tehdään johtopäätöksiä ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä omaa oppimista kokonaisuuden aikana.

2 Projekti

Tämän pääluvun tarkoituksena on syventää ymmärrystä projektista ja projektityöstä sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Luvussa käsitellään projektia ja siinä onnistumista, sen vaiheita, viestintää, riskienhallintaa ja tiimityötä. Aluksi kuvataan projektin ja prosessin määritelmät sekä niiden välinen ero. Onnistuneen projektin edellytykset ja sen vaiheet on hyvä ymmärtää, jonka myötä voidaan edetä viestinnän merkitykseen. Riskienhallinta on olennainen osa projektityötä. Sujuva tiimityö mahdollistaa projektien toteutuksen, johon paneudutaan luvun lopussa. Näiden avulla voidaan lähestyä käsiteltävää ilmiötä, projektijohtamista, kun kokonaisuus ymmärretään paremmin.

2.1 Projektin ja prosessin erot

Project Management Institute (2021, 4) määrittelee projektin tilapäisenä toteutuspyrkimyksenä luoda ainutlaatuinen tuote, palvelu tai lopputuotos. Wysockin (2019, 4) mukaan projekti on sarja ainutlaatuisia, monitahoisia ja toisiinsa liittyviä toimenpiteitä, joilla on yksi tavoite tai tarkoitus, ja tämä tulisi saavuttaa sovituksessa ajassa, tietyn budjetin ja tiettyjen määritelmien mukaisesti. Heagney (2016) täsmentää, että projektilla pitää olla määriteltyinä aloitus- ja lopetusajankohdat, budjetti, selkeä tekemisen kohde sekä määritelty tehokkuus, jotka tulisi saavuttaa. Näitä neljää rajaavaa tekijää kutsutaan PTCS-tavoitteiksi. Lyhenne tulee englannin kielen sanoista suoritus, aika, kustannus ja laajuus (performance, time, cost, scope). (Heagney 2016, 2.)

Kirjallisuuden perusteella projekteille tyypillistä on niiden tilapäisyys, rajalliset resurssit sekä erityinen lopputulos. Kirjoittajat ovat tarkentaneet määritelmiään eri tavoin. Osa niistä on tarkempia ja moniulotteisempia, mikä auttaa ymmärtämään projektien tarpeellisuutta ja toiminnallisuuksia.

Harrin (2018) määrittelee projektien eroavan organisaation päivittäisestä toiminnasta, koska niillä on määritelty aloitus-, keski- ja loppuvaihe. Ne ovat töitä, joiden parametrit ovat luonteeltaan kiinteät, ja projektit saattavat tarjota jatkuvaa palvelua, kuten uuden tuotelinjan. Itse projekti loppuu kuitenkin kyseisen projektin työkohteen valmistuttua. (Harrin 2018, 3.) Mantel, Meredith, Shafer, Sutton (2011) puolestaan esittävät projektien vaihtelevan paljon kokonsa ja tyyppinsä osalta. On tärkeä muistaa, etteivät projektit ole olemassa erillisinä, vaan ne ovat hyvin usein osa jotakin kokonaisuutta tai ohjelmaa. Esimerkkinä kehitysprojektista toimii uuden moottorin ja parannetun jousituksen kehitys osana uuden auton kehitysohjelmaa. (Mantel ym. 2011, 1–2.) Myös Project Management Institute (2021) määrittelee samalla tapaa projektien olevan itsenäisiä, tai ne voivat olla osa jotakin ohjelmaa tai kokonaisuutta. Projektien tilapäisyyttä ja luonnetta indikoivat projektityön aloitus ja lopetus, tai jokin projektityön vaihe. (Project Management Institute 2021, 4.) Wysocki

(2019) muistuttaa projektien tarpeen syntyvän tyydyttämättömistä tarpeista. Osa projekteista on tehty moneen kertaan samankaltaisissa tilanteissa ja niiden toteutus on suhteellisen riskitöntä. (Wysocki 2019, 4.)

Prosessin ja projektin ero on tärkeää ymmärtää. Ne ovat eri asioita, vaikkakin voivat esiintyä samoissa kokonaisuuksissa. Projekti voi olla esimerkiksi osa prosessia, tai toisinpäin. Harmon (2019, 179) kuvaa klassisen konseptin prosessista sidonnaisiksi osiksi aktiviteetteja, jotka toteutetaan vastauksena johonkin alkutapahtumaan arvokkaan tuloksen saamiseksi. Schwalbe (2019, 87) määrittelee samalla tapaa prosessin olevan kohdistettu toimenpiteiden sarja, jolla tähdätään tiettyyn lopputulokseen. Oakland ja Oakland (2019, 5) esittävät prosessin olevan joukon syötteiden muuntamista, joka voi sisältää materiaaleja, toimia, menetelmiä ja operaatioita halutuiksi tuotoksiksi tuotteiden, informaation, palvelujen tai, yleisesti, tulosten muodossa.

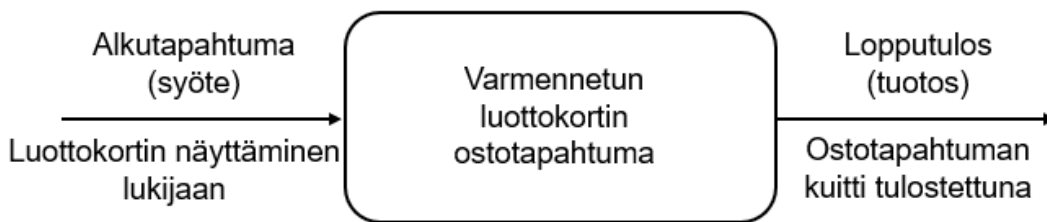
Liiketoiminnan prosessi kuvaa sitä, miten työ on suoritettu organisaatiossa. Prosessissa tehty työ muuntaa fyysiset tai informatiiviset syötteet tuotoksiksi, halutuiksi lopputuloksiksi. Liiketoimintaprosessi koostuu sarjasta aktiviteetteja, joista jokaisella voi olla omat aktiviteettinsa. Organisaation valmis prosessien sarja kuvaa sitä kaikkea työtä, joka on toteutettu kyseisen organisaation toimesta. Tämä kuvaus kattaa niin suuremmat kuin pienemmätkin prosessit organisaation sisällä. (Harmon 2019, 483.)

Projektit, jotka seuraavat prosessiperusteista lähestymistä, voivat hyödyntää viittä prosessiryhmittelyn tapaa organisoinnin selkeyttämiseksi. Tämän lähestymistavan myötä aiemman prosessin tuotoksesta tulee seuraavan prosessin syöte. Prosessiryhmät ovat tunnistus-, suunnittelu-, toteutus-, seuraamis- ja ohjaus- sekä lopetusvaihe. Tunnistamisen prosessit kuvaavat uuden projektin tai sen vaiheen luvan saamista edetäkseen kokonaisuudessa. Suunnittelun prosessit vaaditaan osoittamaan projektiin laajuutta, tarkentamaan tavoitteita, ja määrittelemään tarvittavia toimenpiteitä saavuttamaan projektissa asetetut tavoitteet. Toteutuksen prosessit suoritetaan, jotta projektissa määritellyt tavoitteet toteutetaan suunnitelman mukaisesti vaatimukset täyttäen. Seurannan ja ohjauksen prosessit vaaditaan seurantaan, tarkistukseen ja säätelemään projektin kehitystä ja suoriutumista, tunnistamaan tarpeellisia suunnitelmaan tehtäviä muutoksia sekä käynnistämään vastaavat muutokset. Lopetuksen prosessit suoritetaan, jotta projekti, vaihe tai sopimus voidaan virallisesti lopettaa tai päättää. (Project Management Institute 2021, 171.)

Organisaatiot muuttuvat entistä moniulotteisemmiksi, ja täten tehokkaiden johtajien tulisi nähdä iso kuva, joka mahdollistaa ymmärtämään heidän työnsä sopivuuden osana suurempaa kokonaisuutta. Systeemiajattelu painottaa organisaation ymmärtämistä kokonaisuutena. Prosessiajattelu

keskittyy osaan järjestelmästä, joka tuottaa tietyn joukon tuloksia. Ideana tässä on ajatella kokonaisuutta prosessia ymmärtääkseen, kuinka tietty prosessi sopii suurempaan kokonaisuuteen, ja erityisesti arvoketjuun. Osastot eivät itsessään tuota voittoa, vaan tämä tulee arvoketjun ja prosessien myötä. Täten prosessiajattelu on osa systeemiajattelua. (Harmon 2019, 67–68.)

Harmonin (2019) mukaan prosessi voi olla todella yksinkertainen tai erityisen monimutkainen. Esimerkkinä prosessi, joka sisältää sovellusapplikaation käytön. Tämä tapahtuu myyntihenkilön toimista hänen näyttäessään luottokorttia maksupäätteeseen. Sovelluksen, tässä tapauksessa kortinlukija, prosessoi lähetyksen tiedot luottokorttikeskukseen tunnistakseen, onko luottokortti voimassa sekä riittävätkö varat ostotapahtumaan. Vastaanotettuaan hyväksynnän, applikaatio lähettää lukijalle signaalin tulostaa dokumentin ostotapahtumasta, jonka asiakas allekirjoittaa. (Harmon 2019, 179–180.) Kuvassa 1 esitetään yksikertaisen prosessin esimerkki.



Kuva 1. Esimerkki yksinkertaisesta prosessista (mukaillen Harmon 2019, 180)

Yksinkertaiset prosessit noudattavat usein johdonmukaisuutta, selkeässä järjestyksessä määriteltäviä vaiheita ymmärrettävästi muotoiltujen sääntöjen kera. Jokainen vaihe tai tehtävä voidaan määritellä tarkasti, ja toimintojen sarjasta puuttuvat poikkeukset. Moniulotteisemmat prosessit pitävät sisällään poikkeuksia ja häiriöitä. Ne noudattavat usein monia sääntöjä, sekä toiminnot ovat yleisesti vähemmän määriteltäviä. Samalla ne vaativat enemmän aloitteita osioissa, joissa toimijana on ihminen. Mitä haastavampiin kokonaisuuksiin edetään, sitä enemmän luovuutta ja aloitteita vaaditaan ihmistoimijoilta. Nämä ovat usein prosesseja, joita ei pystytä automatisoimaan vielä nykypäivän teknologialla. Kyseiset prosessit ovat vähemmän tarkkaan määriteltäviä, muuttuvat usein ja kehittyvät ajan myötä. (Harmon 2019, 182–183.)

2.2 Onnistuneen projektin edellytykset

Projekteista puhuttaessa, on kaksi pääasiallista menestyskäsitettä: projektissa ja projektinhallinnassa onnistuminen. Näiden kahden onnistumisen ulottuvuuden välillä on sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Suurin ero liittyy projektin onnistumisen yhdistämisestä arvioinnin tulokseen sen

yleisten tavoitteiden saavuttamisesta, kun taas projektinhallinnan menestys liittyy perinteisiin ajan, kustannusten ja laadun mittaamiseen. Vaikka on olemassa monia erilaisia projektin ja projektinhallinnan onnistumismalleja, näiden kahden välille on vaikea tehdä vahvaa erottelua niiden keskinäisen suhteen vuoksi. (Radujkovića & Sjekavica 2017) Myös Dasí, Pedersen, Barakat ja Alves (2021) muistuttavat, että projektinhallinnan kirjallisuudessa korostetaan koulutuksen, teknisten- ja johtamistaitojen merkitystä onnistuneiden projektien toteuttamisessa. Se osoittaa myös, että motivoitunut ilmapiiri, jossa tiimit toimivat, on erittäin tärkeä määriteltäessä projektipäälliköiden käyttäytymistä ja suorituskkyä (Dasí ym. 2021.) Projektijohtamista käsitellään tarkemmin pääluvussa 3, ja projektinhallintaa luvussa 3.4.

Projektilla on yksi tavoite, joka antaa projektille tarkoituksen ja suunnan. Korkeimmalla tasolla, se määrittelee selkeästi projektin lopullisen tuotoksen tai tuloksen, jotta kaikki ymmärtävät mitä on saavutettava. Tavoitetta käytetään jatkuvana referenssinä jokaiseen kysymykseen, jotka nousevat esille liittyen projektin laajuuteen tai tarkoitukseen. Tavoite esitetään lyhyesti ja ytimekkäästi sekä siten, että se on kaikkien ymmärrettävissä. Projektinhallintasuunnitelmasta selviää toteutuksen tarkemmat tiedot ja suunnitelmaa tarkennetaan projektityön edetessä. (Wysocki 2019, 197.)

Mäntyneva (2016, 11) esittää projektille tunnusomaisina piirteinä seuraavat osiot:

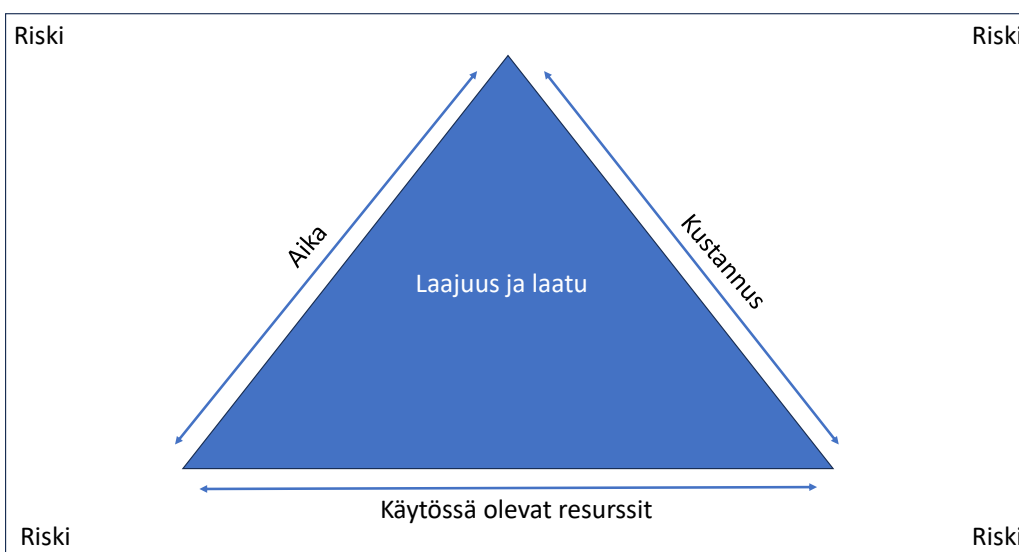
- Väliaikaiset ajoitetut toimenpiteet
- Kokonaisuuden tavoite on selkeä
- Määritellyt toimenpiteet tukevat sovitun tavoitteen saavuttamista
- Käytössä olevat resurssit ovat rajalliset
- Projektipäällikkö koordinoitavastuussa eri toimenpiteistä
- Projektissa ja sen lopputuloksen saavuttamisessa on aina riski

Wysocki (2019) huomioi George Doranin SMART-määritelmänsä tukemaan tavoitteen selkeyttä seuraavasti: S-kirjain kuvaa täsmällisyyttä tavoitteiden asetannassa. M-kirjain kuvaa mitattavien edistymisen indikaattorien luomista. A-kirjain kuvaa tehtävän haasteellisuutta, ja että se on mahdollista saavuttaa. R-kirjain kuvaa realistista toteutusta käytössä olevien resurssien avulla. T-kirjain kuvaa aikataulua, jonka sisällä toteutus saadaan valmiiksi. (Wysocki 2019, 197–198.)

Projektin määritelmien mukaisesti niiden toiminnan suuntana ovat suuremmat ja pitkän aikavälin tavoitteet. Tärkeitä parametreja tavoitteiden sisällä ovat sijoitetun pääoman tuotto, kannattavuus, kilpailu- ja markkinakyky. Useat muuttujat ja tekijät vaikuttavat kykyyn saavuttaa nämä tavoitteet, joita ovat tavoitteet, hankkeen hallinto, kolmannet osapuolet, asiakassuhteet, ihmisryhmät,

sopimusten tekeminen, oikeudelliset sopimukset, politiikka, tehokkuus, ristiriidat ja voitto. (Munns & Bjeirmi 1996.)

Wysocki (2019) määrittelee projektit dynaamisina järjestelminä, jotka on pidettävä tasapainossa. Ulottuvuuskolmion avulla hän määrittelee tätä tarkemmin projektin ajan, kustannusten ja resurssien välisillä suhteilla. Nämä kolme muuttujaa muodostavat kolmion sivut, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Mikäli jokin näistä kolmesta muuttuu, on vähintään toisenkin kolmion sivun muututtava säilyttääkseen projektin tasapainon. Kolmion sisällä oleva alue kuvaa projektin laajuutta ja laatua. Viivat, jotka kuvastavat aikaa, kustannuksia ja käytössä olevia resursseja, ovat sidoksissa laajuuteen ja laatuun. Aika kuvastaa aikaikkunaa, jonka puitteessa projekti tulisi saada valmiiksi. Kustannukset kuvastavat projektiin budjetoitua rahamäärää. Resurssit kuvastavat kaikkia hyödykkeitä, jotka projektissa on käytössä, esimerkiksi henkilöstö, työkalut ja tilat. (Wysocki 2019, 11–14.) Kuva 2 havainnollistaa projektin dynamiikkaa.



Kuva 2. Projektin ulottuvuuskolmio (mukaillen Wysocki 2019, 14)

Projektisuunnitelmassa on tunnistettu projektin laajuuden ja laadun toteuttamiseen tarvittava aika, kustannukset ja resurssit. Kolmio kuvastaa tasapainoa ennen projektin aloitusta. Projekteissa muutokset ovat yleisiä, jolloin kolmio muuttuu epätasapainoiseksi. Esimerkiksi lisäominaisuudet asiakkaalle, joita ei ole huomioitu suunnittelu vaiheessa, markkinoiden muutokset tai henkilöstön vaihdokset. (Wysocki 2019, 14–15.)

Munnsin ja Bjeirmin (1996) mukaan projektin menestys riippuu realistisesta tavoitteesta, kilpailusta, asiakastyytyväisyydestä, selkeästä tavoitteesta, kannattavuudesta, kolmansista osapuolista, saatavuudesta markkinoilla, prosessin toteutuksesta ja projektin koetusta arvosta. Vain kaksi edellä

mainituista on suoraan aiemmin määritellyn projektinhallinnan laajuudessa. Ne ovat määritelmät tavoitteesta sekä prosessin toteutus. Tämä viittaa siihen, että projektinhallinta ja sen tekniikat ovat vain osa laajempaa projektin kontekstia. Projektijohtamisella on rooli projektin onnistumisessa, mutta siihen vaikuttavat myös monet muut tekijät, jotka ovat päällikön suoran hallinnan ulkopuolella. Tämä tukee ajatusta siitä, miksi projektit voivat onnistua tai epäonnistua projektinhallintaprosessista riippumatta. (Munns & Bjeirmi 1996, 81.)

2.2.1 Projektin suunnittelu ja vaiheet

Suunnitelma on ehdotettu keino jonkin halutun saavuttamiseksi. Projektitiimit kehittävät yksilöiden näkökulmasta projektisuunnitelmia ja yhdistävät kaiken informaation kattavaksi projektin hallintasuunnitelmaksi. Suunnitelmat ovat yleensä kirjoitettuja dokumentteja, mutta ne saattavat olla myös reflektoituina visuaaliseen tai virtuaaliseen muotoon. (Project Management Institute 2021, 186.)

Projektitoiminnan halutaan tukevan liiketoimintaa. Mikäli projekti vaikuttaa monimutkaiselta ja epävarmalta, ylin johto haluaa varmistaa asian. He haluavat selvityksen siitä, mitä lähestymistapaa haasteiden ratkaisussa tai liiketoiminnallisten mahdollisuuksien osalta käytetään. Projektista tehtävän tiivistetyn yleiskatsausdokumentin pääasiallinen tarkoitus on varmistaa ylimmän johdon tuki sekä tarvittavien resurssien saatavuus tarkemmin kehitettävään projektisuunnitelmaan. Johdolta saatava tuki toimii vahvistuksena projektin aloittamiselle. Projektin yleiskatsaus sisältää viisi osaluuetta, jotka ovat: Ongelma vai mahdollisuus, projektin tarkoitus, projektin tavoitteet, onnistumisen määritelmät sekä oletukset, riskit ja haasteet. (Wysocki 2019, 174, 176.)

Projekti pitää tavallisesti sisällään projektinhallintasuunnitelman, jonka avulla projektin kokonaisuutta toteutetaan ja seurataan. Se pitää sisällään projektissa toteutettavien eri osa-alueiden suunnitelmia. Seuraavassa on Project Management Instituten (2021) määritelmä useamman suunnitelman osalta. Projektinhallintasuunnitelma on dokumentti, jolla kuvataan projektin toteutusta, miten sitä seurataan ja hallinnoidaan sekä miten se lopetetaan. Aikataulunhallintasuunnitelman avulla määritellään kriteerit ja toiminnot aikataulun kehittämiseksi, seurannalle ja hallinnalle. Resurssienhallintasuunnitelman avulla kuvataan projektin resurssit, hankinnat ja jakaminen sekä miten niitä seurataan ja hallinnoidaan. Laajuudenhallintasuunnitelman avulla määritellään ja vahvistetaan projektin laajuus sekä miten sitä seurataan ja hallinnoidaan. (Project Management Institute 2021, 186–187.)

Schwalbe (2019, 87) kuvaa tarkemmin projektinhallinnan prosessiryhmiä. Projektipäällikön ja -tiimin pitäisi tarkistaa ne uudelleen projektin jokaisessa vaiheessa koko sen elinkaaren ajan tunnistaa onko projekti jatkamisen arvoinen. Young (2013, 46) määrittelee projektin

hallintaprosessit huolellisesti luoduiksi, mikä tukee toteutuksen kokonaisuutta. Myös hän korostaa jokaisen vaiheen välissä olevaa tarkasteluvaihetta. Ryhmät on jaettu kuuteen osaan seuraavasti: projektin konseptointi, määrittely, suunnittelu, lanseeraus ja toimeenpano, päättäminen ja jälkiarviointi. Project Management Institute (2021, 170) korostaa, etteivät prosessiryhmät ole projektin vaihteita. Prosessiryhmät ovat vuorovaikutuksessa jokaisen vaiheen aikana koko projektin ajan. On mahdollista, että jokainen näistä prosesseista esiintyy yksittäisen vaiheen aikana. Poiketen Schwalben (2019) ja Youngin (2013) määritelmistä, Project Management Institute (2021) esittää vaiheiden tai projektin elinkaaren aikaisen prosessien iteroinnin olevan mahdollista. Samalla se muistuttaa iteroinnin määrän olevan riippuvainen projektin tarpeista, sekä prosessiperustaisen lähestymistavan tuotos jokaisen vaiheen jälkeen on seuraavan prosessin syöte. (Project Management Institute 2021, 171.)

Schwalben (2019) ja Project Management Instituten (2021) viisi projektinhallinnan prosessiryhmää on esitelty seuraavissa tekstikappaleissa. Schwalbe (2019, 87) korostaa, että jokaiselle projektinhallinnan viidestä prosessiryhmästä on ominaista tietyn tehtävän suorittaminen. Ensimmäisenä hän määrittelee, että prosessien käynnistäminen sisältää projektin tai sen vaiheen määrittelyn ja valtuuttamisen. Esimerkiksi projektin sulkemisvaiheessa näillä varmistetaan, että tiimi suorittaa kaikki tehtävät, opitut asiat dokumentoidaan sekä sidosryhmät hyväksyvät työn (Schwalbe 2019, 87.) Myös Project Management Institute (2021, 171) huomioi samalla tapaa määrittelyn ja valtuutuksen.

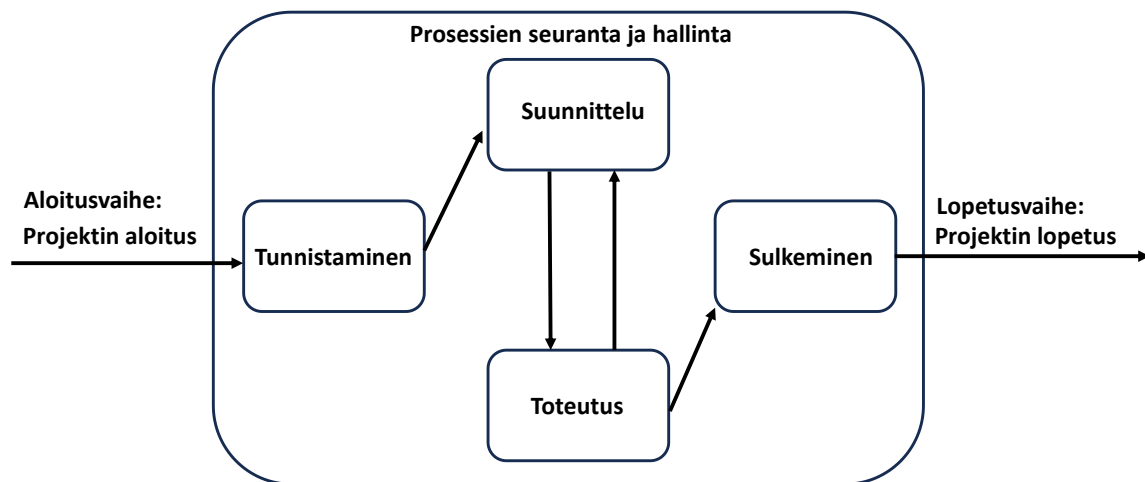
Schwalbe (2019, 87) kuvaa prosessien suunnittelun sisältävän toimivan suunnitelman laatimisen ja ylläpitämisen, jolla varmistetaan, että projekti vastaa organisaation tarpeisiin. Projektit sisältävät useita hallintasuunnitelmia, kuten laajuuteen, aikatauluun ja hankintoihin liittyen. Nämä suunnitelmat määrittävät jokaisen osaamisalueen tietyinä ajankohtana projektiin liittyen. Projektitiimi pystyy suunnitelmien myötä esimerkiksi arvioimaan ja päättämään, mitä resursseja tulisi hankkia, jotta työ voidaan toteuttaa. Muuttuvat olosuhteet huomioiden projektin ja organisaation osalta, projektitiimin tulisi usein tarkistaa suunnitelmat projektin jokaisessa vaiheessa sen elinkaaren ajan. Project Management Institute (2021) painottaa prosessien tarvetta suunnittelussa. Niiden avulla voidaan vahvistaa projektin laajuus, tarkentaa tavoitteet ja määrittellä tarpeelliset toimenpiteet projektin onnistumisen kannalta.

Schwalben (2019, 88) esittämä prosessien toteutus sisältää ihmisten ja muiden resurssien koordinoimisen, jotta voidaan toteuttaa erilaisia suunnitelmia ja aikaansaada tuotteet, palvelut ja projektin tai sen vaiheen tulokset. Tämä sisältää esimerkiksi projektityön ohjausta ja hallintaa, tietotaidon hallintaa, resurssien hankintaa sekä hankintojen johtamista. Project Management Institute (2021,

171) tiivistää lyhyesti prosessien tarpeen niin, että projektinhallintasuunnitelmassa määritellyt työt tulevat tehdyiksi vaatimusten mukaan.

Schwalben (2019) kuvaama prosessin seuranta ja hallinta pitävät sisällään säännöllistä kehityksen mittaamista ja seuraamista, jotta voidaan varmistaa, että projektitiimi saavuttaa projektin tavoitteet. Etenemistä verrataan suunnitelmiin ja tarpeen vaatiessa suoritetaan korjaavia toimenpiteitä. Tehokkuuden raportointi on yleinen seurannan ja hallinnan prosessi, jossa projektin sidosryhmät voivat tunnistaa tarpeelliset muutokset, jotta projekti pysyy linjassa. (Schwalbe 2019, 88.) Project Management Institute (2021, 171) esittää samalla tapaa seurannan ja hallinnan tarpeelliseksi siten, että projektia voidaan ohjata ja tarkistaa sekä kehitystä ja tehokkuutta säätää.

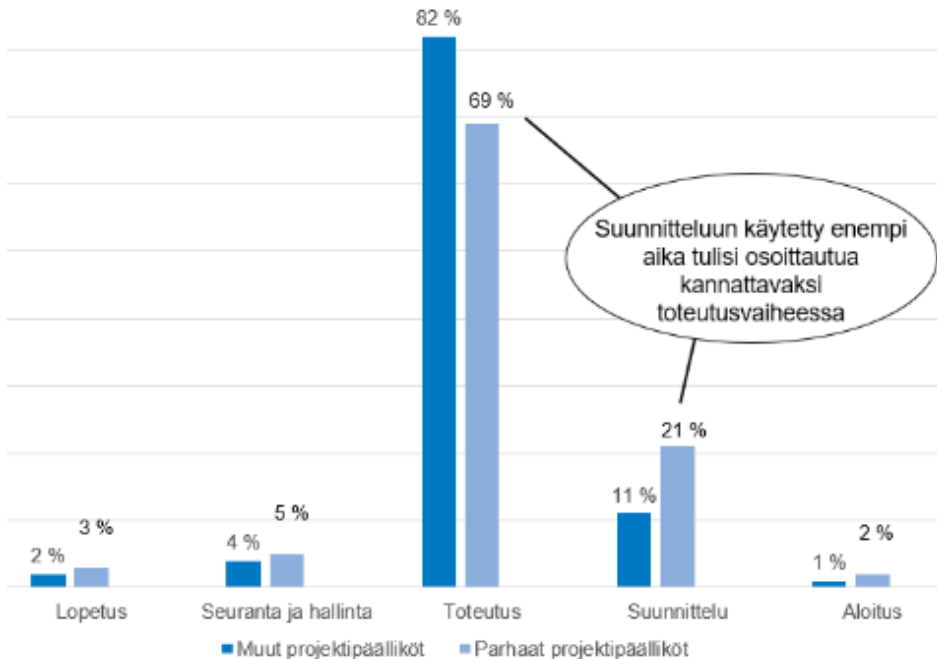
Schwalben (2019) korostama sulkemisen prosessi sisältää projektin tai sen vaiheen virallisen hyväksymisen ja päättämisen tehokkaasti. Hallinnolliset toimenpiteet, kuten dokumenttien arkistointi, opittujen asioiden dokumentointi ja toteutuneen työn virallinen hyväksyminen projektin tai sen vaiheen osalta, ovat usein osa tätä prosessiryhmää. (Schwalbe 2019, 88.) Project Management Institute (2021, 171) toteaa samoin, kuten Schwalbe, projektin päättämisestä ja siihen liittyvistä prosesseista. Kuvassa 3 on esitettyinä viisi projektinhallinnan prosessiryhmää.



Kuva 3. Projektinhallinnan prosessiryhmät (mukaillen Harmon 2019, 278)

Crowen (teoksessa Schwalbe 2019, 88) tutkimuksessa vertailtiin parhaiten suoriutuneita projektipäälliköitä muihin. Kerätty data on muodostettu 860 projektipäällikön toiminnasta monilta aloilta ja eri yrityksistä Yhdysvalloissa. Suurin eroavaisuus ilmenee käytetyn ajan osalta liittyen jokaiseen prosessiryhmään, paitsi toteutukseen. Huomiona se, että parhaiten suoriutuneet käyttivät lähes kaksinkertaisen ajan suunnitteluun verrattuna muihin projektipäälliköihin. Suunnitteluun käytetyn ajan pitäisi johtaa vähempään ajankäyttöön toteutuksessa, minkä tulisi vähentää käytettyä aikaa ja

rahaa projekteissa. Kuva 4 havainnollistaa projektipäälliköiden ajankäyttöä kuhunkin prosessiryhmään.



Kuva 4. Ajankäyttö prosenteissa prosessiryhmittäin (mukaillen Schwalbe 2019, 88)

2.2.2 Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys projektin onnistumiselle

Mäntyneva (2016, 33) esittää avoimen tiedonkulun ja viestinnän korreloivan vahvasti hyvän ryhmähengen kanssa, jonka luominen on projektipäällikön tehtävä. Young (2013, 37) korostaa, että kaikkien tiimin jäsenten tulisi tietää kenelle he raportoivat ja mitä heiltä odotetaan. Isoissa monitahoisissa projekteissa tämä on usein sekaannuksen lähde. Project Management Institute (2021) määrittelee viestintäsuunnitelman yhdeksi projektinhallintasuunnitelman kokonaisuuden osaksi. Viestintäsuunnitelman avulla kuvataan, miten, milloin ja kenen toimesta projektiin liittyvää informaatiota hallinnoidaan ja jaetaan. (Project Management Institute 2021, 186.)

Lee (2021) arvioi kasvokkain tai vähintään videoyhteydellä toteutettavat palaverit parhaiksi tavoiksi edetä projektin suunnitteluvaiheessa. Kun tämä toteutetaan projektissa hyvissä ajoin, tiimin jäsenillä on mahdollisuus oppia toisiltaan, sopia vuorovaikutustavoista ja rakentaa suhteita työskenneläkseen paremmin yhdessä. Kasvokkain tapaamiset toimivat todistetusti vahvana pohjana sille, että edes kerran tavattuun virtuaalisten yhteyksien avulla toteutettava työ on sujuvampaa. Näiden

hyödyntämisen myötä reaaliaikainen kuuleminen ja näkeminen voivat lisätä tiimi luottamusta ja ymmärrystä. (Lee 2021, 70–71.)

Young (2013, 45) nostaa esille yhdeksi menestystekijäksi informaation jaon erityisesti silloin, kun projektityö laajenee eri sijainteihin ja maihin. Ideaalitulanteessa tämän kuuluisi edetä yhteisten sovellusten käyttöön tietojen tallennuksessa sekä aikatauluttamisessa. Yhteisenä tuloksena on yhteiskehittämisen osalta jaetun kielen luominen, joka säästää tiimissä paljon aikaa tämän tuoman paremman kommunikaation ansiosta. On olennaista, että kaikki mukana olijat hyväksyvät samat prosessit, toimintatavat sekä vakiomuotoisen dokumentaation. Myös Project Management Institute (2021, 41) korostaa yhteisten toimintatapojen löytämisen hyödyttävän tiimin toimintaa. Ketterämät tavat sopivat paremmin alle kymmenen hengen tiimeille. Suuremmissa, eri sijainneissa olevissa, tiimeissä mukautuvan lähestymisen ja työtapojen skaalaaminen tukevat erillään olevaa toimintaa. Edmondson (2019, 144) puolestaan muistuttaa selkeän, suoran ja vilpittömän kommunikoinnin olevan tärkeä näkökulma haasteiden ja onnettomuuksien vähentämisessä.

Yhdeksi projektin haasteista nähdään aikataulussa pysyminen. Mäntynevan (2016, 96) mukaan on suositeltavaa huomioida seuraavat asiat, mikäli aikataulu näyttää hidastavan projektia:

- Riittävän viestinnän merkitys projektiryhmässä
- Kokonaisuuden ja tehtävien jakaminen pienempiin osiin
- Keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan
- Tehtävän läpimenoajan huomioiminen

Edmondson (2019) nostaa esiin ihmisen psykologisen näkökulman. Hän korostaa viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä psykologiseen turvallisuuteen sekä yksilön hyvinvointiin myös päivittäisten työtehtävien ulkopuolella. Psykologisen turvallisuuden rakentaminen ja vahvistaminen on jokaisen organisaation tason päällikön vastuulla. (Edmondson 2019, 183.)

Edmondson (2019) painottaa samalla, että monissa työpaikoissa ihmiset näkevät jonkin asian fyysisesti vaaralliseksi tai olevan väärin, ja pelkäävät raportoida asiasta. Tai he tuntevat itsensä kiusatuiksi tai pelotelluiksi, mutta eivät mainitse siitä esihenkilölleen. Tämä pidättäväisyys voi valitettavasti johtaa laajempaan kyllästymiseen, ahdistukseen, masennukseen tai jopa fyysiseen vahingoittamiseen. Elämme ja työskentelemme yhteisöissä, kulttuureissa ja organisaatioissa, joissa suoraan asioista sanomisen välttäminen voi olla terveydelle vaarallista. (Edmondson 2019, 77.)

2.2.3 Riskienhallinta projekteissa

Riskienhallinta on ensiarvoisen tärkeä osa projektikokonaisuutta. Tämän tiedostaminen ja sisäistäminen tukee projektitiimin tekemistä ja valmistaa kokonaisuudessa onnistumista. Project Management Institute (2021, 186) määrittelee riskienhallintasuunnitelman osana projektinhallintasuunnitelmaa, minkä avulla kuvataan, miten riskienhallinnan toimenpiteet suunnitellaan ja suoritetaan.

Young (2013) painottaa projektien ja liiketoimintastrategian yhdenmukaisuuden olevan kaiken keskiössä, sillä mikäli ne eivät kohtaa, on riski, että arvokkaat resurssit ja varat käytetään johonkin epähyödylliseen, jota ei tarvita tai voida hyödyntää. (Young 2013, 25.)

Konfliktit ovat yleisiä projekteissa. Ne voivat olla terveellisiä ja kehittäviä, mikäli ne käsitellään hyvin. Ne voivat kasvattaa luottamusta tiimin sisällä ja syvempää sitoutumista projektin tuloksiin. Konfliktien välttäminen voi taas aiheuttaa vuorovaikutuksen ja luovuuden puutetta. Asioiden esittäminen väärällä tapaa, voi johtaa tyytymättömyyteen, luottamuksen puutteeseen ja motivaation laskuun. Konfliktit voidaan ratkaista keskittymällä yksilöiden väliseen suhteelliseen voimaan ja haluun säilyttää hyvä suhde seuraavin tavoin: Yhteisymmärryksellä, yhteistyöllä, kompromisseilla, mukautumisella, pakottamalla ja välttämällä. (Project Management Institute 2021, 168.)

Harmon (2019) korostaa puolestaan projektinhallintaan liittyen jokaisen tiimin ensimmäisen tehtävän olevan se, että pystytään määrittelemään ongelman luonne ja laajuus selkeästi. Kun tiimissä on ymmärretty haaste, tulisi pohtia todella yleisellä tasolla sitä, minkälaisilla toimenpiteillä saataisiin aikaan muutosta. Joissakin tapauksissa tiimin pitää valmistautua kertomaan johtajalle, että ongelma ei ole ratkaistavissa aikarajan tai budjetin raameissa, jotka johtaja on ehdottanut. Näin ollen, muutoksen ensimmäinen vaihe on määritellä itse projekti, pohtia mahdollisia ratkaisuja sekä tämän jälkeen tehdä ehdotus siitä, minkä tason ponnistuksia ja millaista budjettia tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi. (Harmon 2019, 179.)

Project Management Institute (2021, 14) muistuttaa ihmisten tukemisen ja auttamisen muutosten läpi sekä haasteiden tunnistamisessa, jotka voivat haitata onnistumista, olevan tarpeellisia. Tämä voi sisältää suorituksen arvioimista ja palautteen antamista yksilöille sekä tiimeille, joka auttamaan heitä oppimaan, sisäistämään ja kehittymään. Dasí ym. (2021) puolestaan korostavat monimutkaisempien projektien tapahtumien olevan haasteellista ennustaa. Ne edellyttävät erilaista ongelmanratkaisureaktioita ja intensiivisempää tiedon tuottamista kuin perinteisemmissä projekteissa. (Dasí ym. 2021.)

Olisi täydellistä, kun jokaisessa projektissa saavutettaisiin niille asetetut tavoitteet. Tosi elämässä näin ei kuitenkaan tapahdu. Tavoitteet voivat muuttua, etenkin, jos organisaation strategia

muuttuu. Projektin skaalaa voidaan muuttamaan pienemmäksi tai suuremmaksi. Onkin hyvin todennäköistä, että projektin lopussa saavutetut tavoitteet ovat erilaiset kuin alkuperäisessä suunnitelmassa oli määritelty. Kaikki on kuitenkin hyvin niin kauan, kun projektin sidosryhmät ovat tyytyväisiä. Harrinin (2018) mukaan toisena haasteena, mikä projektissa saatetaan kohdata, on sen enenaikainen päättäminen. Esimerkkeinä näistä tilanteista ovat liiketoimintastrategian muutos, projektikohtaisesti sovittujen resurssien ylittäminen, selkeä alisuoriutuminen tuotetun arvon tai tavoitteiden osalta, tai projektin aloittanut johtaja lähtee yrityksestä eikä projektia nähdä kannattavaksi jatkaa. Mikäli jokin näistä tapahtuu projektillesi, roolisi on päättää projekti sekä siirtää projektityöntekijät muihin projekteihin ja pelastaa kaikki hyödyllinen, mitä projektissa on toteutettu. On tärkeää oppia ja pitää kirjaa siitä, mitä tapahtui, jotta tulevaisuudessa voidaan ennaltaehkäistä samankaltaisia tilanteita. (Harrin 2018, 5–6.)

Fasilitoinnin ja tuen tehtävä voi liittyä läheisesti valvonnan ja koordinoinnin tarjoamiseen hankkeen luonteen mukaan. Työhön kuuluu kannustamista projektitiimin jäsenten osallistumiseen, yhteistyöhön ja yhteiseen vastuuntuntoon työn tuloksesta. Fasilitointi auttaa projektiryhmää luomaan konsensuksen ratkaisusta, ratkaisemaan konflikteja ja tekemään päätöksiä. Fasilitointia tarvitaan myös kokousten koordinoimiseksi ja hankkeen tavoitteiden edistämiseksi yhteisöllisellä tavalla. (Project Management Institute 2021, 14.)

2.3 Projektityö ja projektitiimit

Projektityö on erilaista verrattuna normaaliin päivittäiseen työhön. Projektityötä kuvaillaan liiketoimintaa muuttavaksi toiminnaksi. Siinä luodaan jotakin uutta, ja sen toiminta on suunniteltu liiketoiminnan tarpeiden ympärille rajalliset määreet, aikataulu, kustannukset ja laajuus, huomioiden. Projektit sisältävät usein pelkästään pääomamenoja, jonka myötä niitä voi olla haastavaa budjetoida tiedostamattomien kulujen takia. Tilapäiseksi ajaksi toimivaan projektitiimiin kerätään usein eri kompetenssien omaavia ja poikkitieteellisiä tiimiläisiä. Toiminnassa hallitaan riskejä epävarmuuden osalta, ja tehdään harkittuja päätöksiä. (Harrin 2018, 2–3.)

Projektin kokonaisuuden luonne ja laajuus vaikuttavat sen organisoitumiseen. Tarjolla olevat resurssit ja osaaminen kulkevat pitkälti käsikädessä suorituskyvyn kanssa. Todellisuudessa projekteihin liitetään ne henkilöt ja tahot, jotka ovat käytettävissä eri syistä, joten optimaalisen ryhmän koostaminen on melko harvinaista. Projektin menestymiselle on usein ominaista se, että henkilöt saadaan sitoutumaan sen toimintaan sekä tavoitteisiin. (Mäntyneva 2016, 19.)

Projektityö voi itsessään olla koko- tai osa-aikaista koko projektin keston tai rajoitetun ajan. Työ voi puolestaan olla paikkasidonnaista tai virtuaalista ympäristötekijät huomioiden. Jotkut projektin

työtehtävät voivat olla erittäin vaativia. Tällöin tarvitaan tiimiläisiä, joilla on moninaiset taidot suorittamaan ne loppuun. (Project Management Institute 2021, 14.)

Projektitiimien toimintaan liittyen alan kirjallisuudesta löytyy paljon samankaltaisuuksia. Keskeisenä piirteenä pidetään sitoutumisen, yhteenkuuluvuuden ja yhdessä tekemisen vaikutuksia hyvään suorituskyykyyn. Myös inhimilliset pehmeät arvot sekä projektipäällikön vastuu korostuvat näissä keskusteluissa.

Katzenbach ja Smith (2013, 39) määrittelevät tiimin pieneksi joukoksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tarkoitukseen, suoritustavoitteisiin ja lähestymistapaan, joista he pitävät itseään vastuullisena. Mäntyneva (2016, 24) huomauttaa projektiryhmän koostuvan samalla tavalla projektissa työskentelevistä henkilöistä. Ryhmä on sitoutunut projektin tavoitteisiin ja siihen liittyvissä tehtävissä jäsenet tukevat toisiaan. Luonteeltaan projektiryhmä on väliaikainen ja organisoitumisen myötä sovittu tuotos pyritään saamaan valmiiksi. Projektiryhmän jäsenet valitaan tilanteen mukaan, joten projektipäälliköllä on suuri merkitys siinä, että hän saa valjastettua heidän tietotaitonsa mahdollisimman kattavasti tehtävään työhön. (Mäntyneva 2016, 24.) Project Management Institute (2021, 14) puolestaan kuvaa projektityössä toimivaa projektitiimiä ihmisistä koostuvaksi ryhmäksi, joka tarjoaa tarvittavat tiedot, taidot ja kokemukset tuotteiden tuottamiseen ja projektin tulosten toteuttamiseen.

Nykypäivän elämä vaatii, että vietämme suuren osan ajastamme vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ryhmissä, tiimeissä ja organisaatioissa. Vuorovaikutuksen tasolla ja luonteella on eroavaisuuksia liittyen siihen, miten määrittelemme suhteemme. Ryhmä on koottu joukko ihmisiä, jotka ovat tietoisia yhteenkuuluvuudestaan jossakin muodossa ja heillä on sosiaalinen side. Monet ihmiset kuuluvat todennäköisesti useampaan ryhmään, kuin he ehkä aluksi tiedostavatkaan. Näitä ryhmiä ovat esimerkiksi perhe, urheilujoukkue, ammatti- tai työryhmä. (Jonasson & Ingason 2019, 3.)

Edmondson (2019, 124) kuvaa vilpittömiksi luonnehdittujen työpaikkojen voivan usein tarjota valtavia etuja luovuuteen, oppimiseen ja innovointiin. Luomalla työntekijöitä arvostavan ympäristön, tuotetaan samalla hyötyjä sitoutumiseen, ongelman ratkaisuun ja tehokkuuteen. Dasí ym. (2021) korostavat samalla tapaa, että on hyödyllistä ymmärtää toimintatapoja, jotka edistävät projektien suorituskyykyä tiimitasolla. Tämän myötä johtajien resursseja voi ohjata kohdennettavaksi tiimeille. Jonasson ja Ingason (2019) puolestaan huomioivat tiimit, jotka ovat työskennelleet onnistuneesti, tai jo pidemmän aikaa yhdessä. Niissä yhteenkuuluvuus on helpommin havaittavissa kuin uudemmissa tiimeissä. Johtaja on mahdollisesti myös vahvistanut tiimin yhteyttä korostamalla tiimityön positiivisia puolia sekä asioita, jotka yhdistävät tiimin jäseniä. (Jonasson & Ingason 2019, 69.)

Projektitiimit koostuvat työntekijöistä, joilla on monipuolista tietämystä, asiantuntemusta ja kokemusta. Tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä projektin elinkaaren ajan saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Se voi olla osittainen parannus tai keskeinen edistysaskel uudessa konseptissa, palvelussa, tuotteessa, toiminnan kehittämisessä tai muutoksen aikaansaamisessa. Sellaisenaan tiimin jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia suoritetuissa tehtävissä. Projektien väliaikainen ja epäjatkuvan luonne voivat kuitenkin asettaa esteitä oppimiselle, jos kykyjä, motivaatioita ja mahdollisuuksia ei hallita kunnolla. Siksi projektien suoritusten edellytysten ymmärtäminen tiimitasolla on erityisen tärkeää, varsinkin kun otetaan huomioon projektipäälliköiden kohtaamat lisääntyvät suorituspainheet. (Dasí ym. 2021). Mäntyneva (2016) esittää samalla tavoin organisoitumisen yhtenä olennaisimpana osana projektiin liittyvässä toiminnassa. Sen myötä päällikön ja tiimin välinen työnjako selkeytyy. Projektityön tilapäisyyden takia kaikki projektiin osallistuvat henkilöt eivät välttämättä työskentele siinä alusta loppuun saakka ja onkin tyypillistä, että henkilöt irtautuvat projektista sen eri vaiheissa. (Mäntyneva 2016, 32–33.)

Katzenbach ja Smith (2013) tunnistavat tiimin toiminnassa kolme perusryhmää. Niitä ovat asioita suosittelevat tiimit eli työ- tai projektiryhmät, asioita valmistelevat tai edistävät tiimit eli tuotanto-, toiminta- tai markkinointiryhmät sekä asioita hoitavat tiimit eli jotakin merkittävää toiminnallista toteutusta valvovat ryhmät. Esimiehille tärkeintä on tietää, missä organisaatiossa oikeita tiimejä tulisi kannustaa. Tiimipotentialia on kaikkialla, missä hierarkia tai organisaatorajat estävät hyvän suorituskyvyn. Ottaen huomioon ylimääräisen tason, jonka tiimit voivat saavuttaa, Katzenbach ja Smith uskovat, että tiimeistä tulee ensisijainen työyksikkö korkean suorituskyvyn organisaatioissa. (Katzenbach & Smith 2013, 36.)

Mäntyneva (2016, 33) muistuttaa, että sitoutuminen projektiin vaihtelee henkilöittäin, mikä usein aiheuttaa ongelmatilanteita. Haastavien tilanteiden ratkaiseminen sekä samalla työnteon tukeminen ovat projektipäällikön vastuulla. Katzenbach ja Smith (2013) määrittelevät kollektiivisen sitoutumisen olevan tiimin ydin. Ilman sitä ryhmät toimivat yksilöinä, jonka myötä heistä tulee voimakas kollektiivisen suorituskyvyn yksikkö. Parhaat tiimit käyttävät valtavan määrän aikaa oman tarkoituksensa muotoiluun. Parhaat tiimit myös kääntävät tarkoituksensa erityisiksi suoritustavoitteiksi. Menestyneiden tiimien jäsenet osallistuvat ja ovat vastuullisia tiimitovereilleen. Perimmäinen ero tiimien ja muiden työryhmien välillä vaikuttaa suorituskykyyn. Työryhmä luottaa jäsentensä yksittäisiin panoksiin ryhmän suorituksessa. Tiimi puolestaan pyrkii johonkin suurempaan, kuin sen jäsenet voisivat yksin saavuttaa. Lyhyesti kiteytettynä, tehokas tiimi on aina arvokkaampi kuin sen osien summa. (Katzenbach & Smith 2013, 41–42.) Dasí ym. (2021) määrittelevät samoin tiimin kyvyn eroavan yksittäisten jäsenten kykyjen summasta, koska se sisältää jäsenten taitojen synergioita ja keskinäisiä riippuvuuksia. Monissa tapauksissa tiimi on enemmän kuin sen osien summa,

kuten tilanteessa, jossa teknistä- ja liiketoimintaosaamista omaavat ihmiset tekevät yhteistyötä ja täydentävät toisiaan. Sama pätee tiimin motivaatioon ja sen mahdollisuuksiin, jotka liittyvät tiimin jäsenten väliseen täydentävyyteen ja vaihteluun, pikemminkin kuin yksilöiden summaan. Erityisesti syy ryhmien muodostamiseen on se, että tiettyjä synergiaetuja syntyy yhdistämällä yksilöitä. (Dasí ym. 2021.)

Pysyvässä tiimissä vallitsee yhteenkuuluvuus, ja yksilöt sitoutuvat ylläpitämään tiimin yhtenäisyyttä ja tukemaan toinen toisiaan. Tällaiset tiimit todennäköisemmin puolustavat heidän mielenkiintoaan ja estävät ulkopuolelta tulevien yksilöiden tai tiimien uhkan vaikuttavan heidän yhtenäisyyteensä. Tiimin jäsenet viittaavat itseensä myös todennäköisemmin kollektiivisesti sanoen ”me” kuin ”minä”. (Jonasson & Ingason 2019, 68.)

Rubanovitschin (2020) mukaan ihmisen itseohjautuvuusteorialla viitataan yksilön motivaation, hyvinvoinnin ja psykologian perustarpeisiin. Aktiivisena toimijana ihminen motivoi itse itseään ja toteuttaa työnsä innolla, määrätiedolla sekä vastuuta kantaen, mikäli saa positiivista tukea seuraavista: omista kompetensseistaan, omaehtoisuudestaan ja yhteisöön kuulumisestaan. (Rubanovitsch 2020, 243.) Project Management Institute (2021) muistuttaa aiheeseen liittyen ennakoivan lähestymistavan sopivan paremmin organisaatioon, jossa on johtamis- ja ohjauskulttuuri, ja työsuunnitellaan sekä edistymistä mitataan lähtötasoihin nähden. Tämä lähestymistapa sopii paremmin sellaisen organisaation toimintaan, jossa korostetaan itseohjautuvuutta. (Project Management Institute 2021, 41.)

Tiimityö edustaa arvojoukkoa. Niiden avulla rohkaistaan kuuntelemaan ja vastaamaan rakentavasti toisten ilmaisemiin näkemyksiin, antamaan toisille tukea epävarmuuden hetkellä, tarjoamaan tukea ja tunnustusta toisten kiinnostuksille ja saavutuksille. Tällaiset arvot auttavat tiimejä suoriutumaan ja edistävät myös yksilön suoritusta sekä koko organisaation suorituskykyä. Tiimityön arvot eivät kuitenkaan ole yksinomaan tiimeille, eivätkä ne riitä varmistamaan tiimin suorituskykyä. (Katzenbach & Smith 2013, 45.)

3 Projektijohtaminen

Tämän pääluvun tarkoituksena on perehtyä projektijohtamiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Luvussa käsitellään johtamista ja johtajuutta, projektipäällikön onnistumista, projektinhallintaa sekä projektityön tukitoimia eri ympäristöissä sekä tutustutaan strategiaan, joka on vahvasti mukana projektien toteutuksessa eri toimintaympäristöissä. Aluksi määritellään johtaminen ja johtajuus, jotka on syytä ottaa huomioon, kun syvennyttään projektien toteutukseen. Toiminnan taustalla vaikuttavat strategiat ovat projektityön yksi elinehto, joka siivittää oleellisesti projektipäällikön roolissa onnistumiseen sekä projektinhallintaan ja siinä huomioitaviin toimenpiteisiin. Toimiva projektijohtaminen vaikuttaa projektien toteutukseen ja mahdollistaa omalta osaltaan projektien onnistumisen. Mainittujen asioiden avulla voidaan lähestyä selkeämmin työn ilmiötä, projektijohtamista, kun siihen vaikuttavat tekijät on huomioitu.

3.1 Johtaminen ja johtajuus

Nykyään johtamisella viitataan prosessiin. Johtamisen termi pitää sisällään sekä ihmisten että asioiden johtamista, jotka usein jaetaan hallinnolliseen johtamiseen (management) ja johtajuuteen (leadership). Opinnäytetyössä halutaan selkeyttää näiden kahden hyödyntämistä projektityössä, vaikka niiden välisen rajan vetäminen on ajoittain haasteellista. Tässä luvussa ne on jaoteltu työn laatijaa selkeyttämään ja kontekstiin sitoen. Projektijohtajan roolissa onnistumista sekä ihmisten johtamista käsitellään tarkemmin alaluvuissa 3.3 ja 3.4.

Johtajuudelle on olemassa monia määritelmiä, lähes yhtä monta erilaista määritelmää kuin ihmistä, jotka sitä ovat yrittäneet tehdä. Vaikka jokainen intuitiivisesti tietää, mitä sanoilla tarkoitetaan, niillä voi kuitenkin olla erilainen merkitys eri ihmisille. Määritellessämme johtajuutta ymmärrämme sillä olevan monia erilaisia merkityksiä. Samalla Stogdill (1974) tarjoaa oman syvällisemmän näkemyksensä johtajuudesta, jonka mukaan se on rakenteen käynnistämistä ja ylläpitämistä odotuksessa ja vuorovaikutuksessa. (Stogdill 1974, 7, 411.)

Hemphill ja Coons (1957, 7) määrittelevät johtajuuden yksilön käyttäytymisenä, joka suuntaa toimintonsa kohti yhteistä jaettavaa tavoitetta. Yukl ja Gardner (2020, 22) puolestaan esittävät johtajuuden muodostuvan luonteenpiirteiden, käyttäytymisen, vaikutuksen, vuorovaikutusmallien, hallinnan ja roolisuhteiden perusteella hallinnollisesta asemasta katsoen. Stogdill (1950, 3) tiivistää johtajuuden olevan prosessi, toiminta, jolla vaikutetaan organisoidun ryhmän pyrkimykseen kohti tavoitteen asettamista ja tavoitteen saavuttamista. Donnelly, Ivancevich ja Gibson (1985, 362) täsmentävät johtajuuden olevan yritys vaikuttaa seuraajien toimintaan kommunikointiprosessin kautta, ja kohti

jonkin tavoitteen tai päämäärien saavuttamista. House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Falkus ja Ashkanasy (1999, 184) osoittavat johtamisen olevan yksilön kyky vaikuttaa, motivoida ja mahdollistaa muiden panos kohti organisaation menestystä ja tehokkuutta. Antonakis ja Day (2018, 5) esittävät johtajuuden viralliseksi tai epäviralliseksi kontekstuaalisesti juurtuneeksi ja tavoitteeseen vaikuttavaksi prosessiksi, jota esiintyy johtajan ja työntekijän, ryhmien tai instituutioiden välillä. Yukl ja Gardner (2020, 22) jatkavat aiheesta tutkijoiden omilla yksilöllisillä näkökulmilla, jotka usein pohjautuvat johtamisen ilmiöön, joka heitä eniten kiehtoo.

Northouse (2021) liittyy keskusteluun suhteellisen johtajuuden, 1990-luvulla, joka keskittyy johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen. Hyvälaatuisten suhteiden on todettu tuottavan positiivisempia tuloksia kuin heikkolaatuisten. Tämän jälkeen johtajuuden lähestymistapoja on tullut lisää, kuten adaptiivinen-, autenttinen-, henkinen- ja yhdistävä johtaminen. (Northouse 2021, 4–5.) Bass (1990) nostaa esille aiheeseen liittyen kaksi johtajuuden ulottuvuuksien määritelmää. Määritelmistä ensimmäinen pitää johtajuutta ryhmäprosessien painopisteenä, minkä näkökulmasta johtaja toimii ryhmän muutoksen ja toiminnan keskipisteessä ryhmän tahdon ruumiillistumana. Määritelmistä toinen käsitteellistää johtajuutta persoonallisuuden näkökulmasta, mikä viittaa siihen, että johtajuus on yhdistelmä erityispiirteitä tai ominaisuuksia, joita joillakin yksilöillä on. Nämä ominaisuudet antavat kyseisille henkilöille mahdollisuuden saada muut saavuttamaan tavoitteita. (Bass 1990, 14–19.) Yukl ja Gardner (2020) huomauttavat johtajuuden keskusteluissa vahvojen kiintopisteiden kohdistuneen vaikuttaviin tekijöihin tehokkuuden, luonteenpiirteiden, kykyjen ja käyttäytymisen sekä vaikuttamisen osalta seuraajiin samalla saavuttaen tavoitellut tehtävät. Tämän taustalla on kiinnostus ymmärtää johtajuutta prosessimaisena toimintana. (Yukl & Gardner 2020, 21–22.)

Johtajuutta ja hallinnointia lähestytään myös moderneilla termeillä, joissa on huomioitu virtuaalisen työn tavat. Lee (2021) määrittelee projektin aikaisen hallintojohtamisen vaativan teknisten ongelmien ratkaisussa tietotaidon, toimintatapojen ja kompetenssien hyödyntämistä. Se sisältää rutiinitehtäviä ennalta määritellyin toimenpitein, kuten projektin suunnittelun, seuraamisen ja ohjauksen. E-projektinhallinnointi (e-project management) määritellään laajojen digitaalisten sovellusten ja teknologian hyödyntämisenä projektinhallinnassa eri työkaluin ja keinoin. E-johtaminen (e-leadership) liitetään todelliseen tiimien johtamiseen nykypäiväisessä virtuaalisessa liiketoimintaympäristössä. Sen paikka on ympäristössä, jossa työ suoritetaan sähköisesti nykuteknologiaa hyödyntäen. Perinteinen projektijohtaminen vaatii sekä hallinnollista- että johtajuusosaamista, samoin kuin virtuaalinen projektijohtaminen vaatii e-projektinhallinnan ja e-johtamisen taitoja. Virtuaalisessa projektiympäristössä tehokkaan e-johtajan tarvitsee osata hyödyntää monia erilaisia hallinnoinnon,

johtamisen ja vuorovaikutuksen taitoja saattaakseen projektin onnistuneesti päätökseen. (Lee 2021, 17–18.)

Projektijohtamisessa tarvitaan sekä johtajuutta että hallinnointia, eli ihmisten ja asioiden johtamista. Druckerin (1995) mukaan hallinnollisen johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) keskeinen ero on: Hallinnollinen johtaminen on sitä, että tehdään asiat oikein ja johtajuudessa on kyse siitä, että tehdään oikeita asioita. Johtajat ovat henkilöitä, jotka päättävät mitä tehdä, kun taas hallinto keskittyy siihen, miten asiat tehdään. (Drucker 1995, 120.) Myös Kotter (1990) vertailee hallinnollisen johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) toimintoja (kuvio 5). Hän esittää ne monella tapaa samankaltaisiksi. Molemmat edellyttävät vaikuttamista, ihmisten kanssa toimimista ja tehokasta tavoitteiden saavuttamista. Hallintojohtamisen tärkein tehtävä on tuoda järjestystä ja johdonmukaisuutta organisaatioille, kun taas johtajuuden ensisijainen tehtävä on tuottaa muutosta ja liikettä. Hallinnoinnissa on kyse järjestyksen ja vakauden etsimisestä. Johtaminen on mukautuvan ja rakentavan muutoksen etsimistä. (Kotter 1990, 9–10) Kuvassa 5 selvennetään esitettyä tehtävänjakoa tarkemmin.

Hallinnointi (management) Tuottaa järjestystä ja johdonmukaisuutta	Johtaminen (leadership) Tuottaa muutosta ja liikettä
Suunnittelu ja budjetointi - Agendojen luominen - Aikataulujen asettaminen - Resurssien allokointi	Suunnan luominen - Vision luominen - Ison kuvan selkeyttäminen - Strategioiden asettaminen
Organisointi ja henkilöstö - Struktuurin tarjoaminen - Työpaikkojen järjestäminen - Sääntöjen ja menetelmien luominen	Ihmisten kohdistaminen - Tavoitteista puhuminen - Sitoutumisen hakeminen - Tiimien ja yhteyksien rakentaminen
Hallinta ja ongelman ratkaisu - Kannustimien kehittäminen - Ratkaisujen luominen - Ohjaavien toimintojen toteuttaminen	Motivointi ja inspirointi - Inspiroi ja tuo energiaa - Alaisten valtuuttaminen - Tyydyttämättömien tarpeiden tyydyttäminen

Kuva 5. Asioiden ja ihmisten johtamisen erot (mukaillen Kotter 1990, 10)

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajuuden määritelmistä suurin osa pyrkii kiteyttämään johtajuuden käyttäytymisen, toiminnan ja tavoitteen myötä. Osa painottaa toiminnan ja käytöksen näkökulmaa, joka tukee tavoitteiden saavuttamista, kun taas toiset vetoavat vahvasti prosessimaiseen toimintaan eri perspektiivistä. On aiheellista myös huomioida, että johtajan rooli ryhmän prosessien sekä tahdon edistäjänä loistavat läsnäolollaan. Kuten huomataan, johtajuudelle ei ole olemassa yhtä ainoaa ja oikeaa, universaalista, käsitettä. Myös hallinnollisen johtamisen funktiot ovat oleellista

ymmärtää, sillä ne ovat kriittinen osa päivittäistä toimintaa ja toimivaa kokonaisuutta, myös johtamisessa. Lisäksi virtuaalisen työn toimintatavat tuovat mukanaan niin mahdollisuuksia kuin vastuita.

3.2 Projektijohtaminen ja strategia

Johtaminen vaatii rinnalleen aina strategian, johon toiminta pohjautuu. Organisaation päivittäisiä toimintoja johdetaan strategiaa toteuttaen. Projektit tukevat organisaation tämänhetkisen tilan muuttamista kohti strategista tavoitetilaa. Johdolla on oltava riittävät valmiudet toimintojen suuntaamiseen. Wysocki (2019) kuvaa projektijohtamisen liittyvän olennaisesti organisaation strategiaan. Projektit ovat investointeja, jotka on kohdistettu yrityksen strategiseen suunnitelmaan. Kokonaisvaltaisessa projektinäköymässä ne nähdään strategisen suunnitelman mahdollistajina, ja organisaation taktiikkana ovat ne projektit, jotka on hyväksytty suunnitelmien toteuttamiseen. Näin ollen projektijohto on merkitty organisaation strategian mahdollistajaksi. Haastavissa projektinäköymässä projektijohto voi tehdä yhteistyötä johtoryhmän kanssa laatiakseen strategian. Tämä kuuluu strategisen projektijohtamisen alaan. (Wysocki 2019, 64–65.) Jokaisen projektin suunnitelmasta tulisi käydä ilmi se, miksi se on organisaatiolle tärkeä. Tämän myötä se tulisi yhdistää strategiaan tavoitteisiin. Projektipäälliköiden on olennaista ymmärtää organisaation strategia ja työskennellä tavalla, joka on kohdistettu siihen, kuin minkä tahansa muun liiketoimintayksikön toiminta. Strategian mukainen tekeminen tukee työtä vahvasti. Projektipäälliköiden tulisi olla tietoisia ja välittää organisaation strategiasta. (Harrin 2018, 8–9.)

Porter (2011) nostaa esille operatiivisen tehokkuuden, jolla tarkoitetaan samojen toimenpiteiden toteuttamista kilpailijoiden kanssa, mutta laadukkaammin. Tämä sisältää lukemattoman määrän toimintoja, jotka auttavat organisaatiota kehittämään sen toimintoja, esimerkiksi vikojen havaitseminen ja parempien tuotteiden tuottaminen nopeammin. Vastapainoksi strategisen sijoittumisen osalta hän huomioi erilaisten toimintojen suorittamisen tai samanlaisten toimintojen suorittamisen eri tavoin kuin kilpailijat. (Porter 2011, 2.) Chandler (1963, 13) puolestaan esittää määritelmän strategiasta organisaation päättävyydeksi pitkän ajan tavoitteista ja päämääristä, toimintatapojen hyväksymisestä ja tarvittavien resurssien kohdentamisesta tavoitteiden toteuttamiseksi. Kaplan ja Norton (2004) juontavat strategian määritelmän mission ja vision kautta. Ne määrittelevät organisaation yleisen suunnan ja tavoitteet. Samalla ne viestivät eri tahoille, osakkeenomistajat, asiakkaat, työntekijät, mihin organisaatio pyrkii sekä millainen se on. Näille pitää kuitenkin luoda strategia, miten saavuttaa missio ja visio, jotta ne toimivat. (Kaplan, Norton 2004, 57.) Whittington, Regnér, Angwin, Johnson ja Scholes (2020, 5) määrittelevät puolestaan strategian organisaation pitkän ajan suunnaksi, jossa selkeä ja motivoiva organisaation tarkoitus tukevat yksilöiden

toimintaa. Tarkoituksen tulisi vastata kahteen kysymykseen: Miten organisaatio erottautuu sekä keneen organisaatio vaikuttaa tällä. (Whittington ym. 2020, 5.)

Harrin (2018) esittää, että yrityksiin saadaan muutoksia strategian avulla. Olivatpa strategiset teemat ja tavoitteet mitkä tahansa - olla markkinajohtaja, asiakkaan ensimmäinen valinta tai uskomattoman kannattava – tavoitteita ei saavuteta tekemällä samoja asioita, kuin tällä hetkellä tehdään. Strategia tukee muutoksia, joita yrityksessä toteutetaan, jotta päästään sinne, missä halutaan olla. Muutoksia, jotka yrityksen on tehtävä strategian toteuttamiseksi, kutsutaan projekteiksi. Projekteilla voidaan edesauttaa pieniä muutoksia tai edistää suurempia liiketoiminnallisia muutoksia. (Harrin 2018, 2–3.) Young (2013) muistuttaa, että on tärkeää ymmärtää selkeästi, miksi projekteja aloitetaan, ja luoda määritelty prosessi keskittyäkseen syihin ja merkityksiin. Yhteys tässä kontekstissa on organisaation liiketoimintastrategia. Projektit valitaan vain, jos ne tukevat liiketoimintastrategian saavuttamista sekä myötävaikuttavat liiketoiminnan kasvuun. (Young 2013, 24, 28.)

Yukl ja Gardner (2020) määrittelevät johtajien voivan vaikuttaa organisaation suoriutumiseen monin tavoin, kuten päätöksillä kilpailukykyisistä strategioista, henkilöstöhallinnosta, hallinnollisista ohjelmista sekä organisaatorakenteesta. Organisaation tehokkuuteen vaikuttavat tekijät liittyvät läheisesti toisiinsa ja johtajien tulisi ymmärtää luontaiset kompromissit ja potentiaaliset synergiat päättäessään, kuinka kehittää organisaation suorituskykyä. (Yukl & Gardner 2020, 336.) Kaplan ja Norton (2004) määrittelevät yleisesti organisaatiopääoman muodostuvan neljästä osa-alueesta: kulttuuri, johtajuus, kohdistaminen ja tiimityö. Valtaosassa organisaatioista nämä elementit ovat olemassa. Tämän myötä organisaatiot voivat keskittyä sen ilmapiiiriin ja kulttuuriin yhdistäen strategian kuhunkin näistä osa-alueista sisäistämisen, jalkauttamisen ja tavoitteiden toteuttamisen avulla. (Kaplan & Norton 2004, 271.)

3.3 Projektipäällikön roolissa onnistumisen edellytykset

Päälliköllä on tunnistettavissa oleva auktoriteetti, virallisella tai epävirallisella tavalla, jonka avulla hän saa muut vakuutetuiksi ja suorittamaan tehtävänsä. Projektinhallinnassa päällikön paikka täytetään ensimmäisten joukossa, kun tiimiä koostetaan. Hänellä on usein vaikutusvaltaa päättää tiiminjäsenistä. Suuremmissa projekteissa päällikön auktoriteettia tarvitaan hallinnoimaan ja koordinoimaan toteutuksia samalla tarjoten kokemusta, uskottavuutta ja resilienssiä monimutkaiseen ja usein politisoituneeseen päätöksentekoprosessiin. (Jonasson & Ingason 2019, 159.)

Radujkovića ja Sjekavica (2017) muistuttavat, että otettaessa huomioon projektinhallinnan onnistuminen, ajan-, kustannusten- ja laadunhallinnan lisäksi, on mahdollista löytää monia erilaisia lähestymistapoja. Projektipäällikkö vastaa näiden lisäksi projektin integraatiosta, laajuudesta,

henkilöstöresursseista, viestinnästä, riskien- ja hankintojen hallinnasta. Näin ollen hänellä on päävastuu projektin onnistumisesta (Radujkovića & Sjekavica 2017). Harmon (2019) määrittelee tähän liittyen kaksi päällikön toimintaa ohjaavaa periaatetta, joita halutaan noudattaa. Menestyksenkäs toiminta on ensimmäinen. Tämän päällikkö saavuttaa kohtaamalla projektisopimuksessa määritellyt tuotosvaatimukset. (Harmon 2019, 274.)

Harmon (2019) muistuttaa, että suunnitelmat ja aikataulut saattavat vaatia resursseja, jotka päällikön tulisi käsitellä ja organisoida. Nämä vaiheet on määriteltävä tarkemmin, mikä pitää sisällään myös työntekijät sekä roolitukset. Tarvittavat työvälineet ja tekniset resurssit tulisi kirjata sekä koordinoita. Monissa tapauksissa uusi päällikkö tulee tilanteeseen, jossa kyseiset funktiot on jo tehty aiemmin. Mikäli päällikkö on fiksu, hän tarkastelee perintönä saatuja olettamuksia. (Harmon 2019, 273–274.) Yukl ja Gardner (2020) tarkentavat suunnitteluvaiheen aikana tehtyjen päätösten koordinaation tapahtuvan ennen uuden tehtävän aloitusta. Tiimi suorittaa yleensä uuden tehtävän paremmin, mikäli tiimiläiset suunnittelevat täsmällisen strategian, jossa otetaan huomioon potentiaaliset esteet ja haasteet, jotka voivat rajoittaa tehtävässä suoriutumista. (Yukl & Gardner 2020, 307.)

Mäntyneva (2016) esittää projektipäällikön useimmiten projektin keskeisimmäksi toimijaksi. Päällikön moninainen rooli pitää sisällään seuraavia työtehtäviä. Päälliköllä on vastuu projektin toteutumisesta sekä projektiryhmän johtamisesta. Asiantuntijana hän toimii tilanteissa, joissa hänen on määriteltävä projektin sisältöä. Neuvottelijan roolissa hän toimii projektikokouksissa ja kokonaisuuden liitettävissä neuvotteluissa. Projektin tilaajan suuntaan päällikkö on yhteyshenkilö, ja tyypillisesti toimii ensimmäisenä kontaktipisteenä asiakkaan ja projektin myyneen organisaation välillä. Tilaajana päällikkö vastaa kokonaisuuteen liittyvistä alihankinta- ja sopimusasioista. Tiedottajana päällikkö varmistaa projektitiimille pääsyn tarvittavan informaation lähteille sekä raportoi kokonaisuuden etenemisen osalta oman organisaation johdolle, ohjausryhmälle ja välittää tietoa sidosryhmille. (Mäntyneva 2016, 31.) Wysocki (2019) tarkentaa parhaiden projektipäälliköiden ymmärtävän liiketoiminnan kontekstin, minkä mukaan projektissa on toimittava, sekä tuotokset on määriteltävä ja tuotettava. Tällä tarkoitetaan sisäisen järjestelmän ja niiden vuorovaikutuksen lisäksi ulkoisia järjestelmiä asiakkaiden ja toimittajien ympäristöissä, joissa tuotoksien pitää toimia. Järjestelmien ja liiketoiminnan asiantuntijuus on keskeisessä asemassa tämän ymmärtämiseksi. (Wysocki 2019, 30.)

Mäntyneva (2016) painottaa, että mainittujen moninaisten tehtävien tarkastelu kiinnittyy eritoten vastuulliseen projektiryhmän johtamiseen, jossa muut mainitut roolit nivoutuvat yhteen. Projektisuunnitelman hyväksymisen jälkeen, joka tapahtuu ohjausryhmän tai projektin vastuuhenkilön kautta, projektipäällikön tehtävänä on toteuttaa se. Tähän sisältyy suunnitteleminen,

organisoiminen, etenemisen seuraaminen ja raportointi, muutosten kontrolloiminen sekä ongelmien ratkaisu, viestintä ja projektiin liitettävä riskien hallitseminen. Yksi tärkeimmistä projektipäällikön tehtävistä on edistää projektitiimin yhteistyötä ja ryhmähenkeä. (Mäntyneva 2016, 32.) Yukl ja Gardner (2020) korostavat eritoten tiimin suorituskyvyn olevan laajalti riippuvainen sen eri jäsenten toisistaan riippuvaisista tehtävistä, ja niiden tulisi olla keskenään johdonmukaisia ja synkronoituja. Korkean tason koordinointi on erityisen tärkeää silloin, kun tiimi toteuttaa monimutkaista tehtävää nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. (Yukl & Gardner 2020, 307.)

Karkeasti jakaen on olemassa kahdenlaisia päällikön rooleja. Ensimmäisellä, toimintaan keskittyvällä päälliköllä, on jatkuvia vastuita. Toisella, projektiin keskittyvällä päälliköllä, on puolestaan määritelty projektin hallinnointi sen aikataulujen mukaisesti. (Harmon 2019, 127.) Rubanovitschin (2020) mukaan moninasiin tehtäviin ja koordinointiin liittyen jaettu johtajuus pitää sisällään sudenkuoppia. Hän määrittelee näistä kolme yleisintä, jotka ovat tiedonkulun ja viestinnän haasteet, riski vastakkainasettelusta sekä hoitamattomat asiat. Ensinnäkin kaikilla tulisi olla sama tieto päätöksenteon tueksi. Toisena hän korostaa vahvojen mielipiteiden omaavien henkilöiden samansuuntaista ohjaamista. Kolmantena asioista, joiden johtamisesta kukaan ei ota vastuuta eikä niistä olla kiinnostuneita, huolehtiminen ja toimeenpano. (Rubanovitsch 2020, 58.)

Northouse (2021) määrittelee neljä johtajuuden vahvuusaluetta. Vahvuudet ovat positiivisia ominaisuuksia, jotka tehostavat suoriutumista. Useiden johto-, myynti-, tohtori- ja muiden ammattihenkilöiden haastatteluissa tunnistettiin lahjakkuuden teemoja, mikä teki heistä erityisen hyviä. Vahvuuksia on yhteensä 34. Ne jaetaan neljän vahvuusalueen teeman mukaan. Ensimmäinen on toimeenpano; saavuttaminen, kurinalaisuus, keskittyminen ja vastuunottaminen. Toinen on vaikuttaminen; kommunikointi, aktivointi, kilpailu ja itsevarmuus. Kolmas on suhteiden rakentaminen; empaattisuus, positiivisuus, adaptoituminen ja yksilöllistäminen. Neljäs on strateginen ajattelu; analyttisyys, älyllisyys, strategisuus ja kyky oppia. (Northouse 2021, 127–131.)

3.4 Ihmisten johtaminen ja innostaminen

Jokainen tietää tarinan erittäin älykkäästä, korkean taitotason omaavasta henkilöstä, joka ylennettiin johtajan rooliin vain epäonnistuaakseen työssään. Samoin he tietävät vastaavaan rooliin ylennettyjä henkilöitä, joilla on hyvät älylliset kyvykkyudet ja tekniset taidot, muttei mitään tavatonta, joka ylennettiin samanlaiseen rooliin ja hän menestyi. (Goleman 2011, 1.)

Kouzes ja Posner (2017) esittävät vertauksen auton ylläpitoon ja johtajuuteen liittyen. Hyvin usein, kun kysytään, pesetkö auton, jonka vuokrasit, vastaus on ei. Kun kysytään miksi et pesettänyt autoa, vastaus kuuluu, koska en omista kyseistä autoa. Kun samoilta henkilöiltä kysytään oman

auton osalta samaa, vastaus on kyllä. Syy tähän on se, että he omistavat auton. Omistaessaan jotakin, ihmiset pitävät siitä huolta paljon todennäköisemmin. Ihmiset eivät ota vastuuta tai pidä huolta asioista, joita kohtaan he eivät tunne omistajuutta. Esimerkilliset johtajat arvostavat, että heidän on luotava tämä psykologinen tunne omistajuudesta, mikäli he aikovat saada aikaan tavallisesta poikkeavia tuloksia ja asioita tapahtumaan. (Kouzes & Posner 2017, 229.)

Erilaiset työyhteisötaitojen määritelmät antavat erilaisen painoarvon yksilön, yhteisön ja organisaation näkökulmille. Työyhteisötaito-ilmion tarkastelussa on tärkeä huomioida nämä kaikki edellä mainitut. Toimintaan, joka edistää laatua, innovaatiota, tulosta ja hyvinvointia, tarvitaan työyhteisötaitoiset yksilöt, niiden mukaan toimivat yhteisöt, niiden mahdollistavat rakenteet, organisointi sekä johtamiskulttuuri. Tämän myötä luodaan tilaa samanlaiselle toiminnalle koko organisaatorakenteiden läpi. (Laaksonen & Ollila 2022, 64.) Kuvassa 6 esitetään työyhteisötaitojen kokonaisuus eri tasoilla yksilöstä alkaen.



Kuva 6. Työyhteisötaitojen kokonaisuus (mukaillen Laaksonen & Ollila 2022, 64)

Laaksonen ja Ollila (2022) muistuttavat, että hyviä työyhteisötaitoja pidetään työntekijän ominaisuuksina. Näitä ovat etenkin käyttäytyminen, vuorovaikutus ja kollegan huomioimiseen liittyvät asiat. Oleellisena on havaittu myös hyvä ilmapiiri, yhteistyö ja tiimihenki. Työhyvinvoinnin on nähty olevan sidoksissa työyhteisötaitoihin. Nämä taidot edistävät hyvinvointia työyhteisössä. (Laaksonen & Ollila 2022, 64–65.) Psykologinen turvallisuus on sidoksissa yksilön hyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja toimintaan. Edmondson (2019) painottaa psykologista turvallisuutta ja sen yhteyttä

menestymisen illuusion luomiseen. Sen puutteellinen huomioiminen voi ilmetä todellisuudessa liiketoiminnan epäonnistumisena. (Edmondson 2019, 71).

Päällikkö voi vaikuttaa omalla käytöksellään tiimin jäsenten sitoutumiseen monin tavoin. Ensin ilmaisemalla houkuttelevan vision, joka linkittää tehtävän tavoitteet yksilön arvoihin ja ihanteisiin. Toiseksi kertomalla, miksi projekti tai uusi aloite on tärkeä. Kolmanneksi asettamalla tehtävälle selkeät ja haastavat tavoitteet. Neljänneksi suunnitteleamalla relevantit suorituskykystrategiat tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeisenä antamalla tiimin jäsenille mahdollisuuden osallistua toiminnan suunnitteluun, ja kehittämään luovia ratkaisuja haasteisiin. (Yukl & Gardner 2020, 306.)

Coleman (teoksessa Smith 1991, 207) esittää puolestaan neljä keskeistä tapaa, joilla johtaja vaikuttaa ryhmän suuntaan:

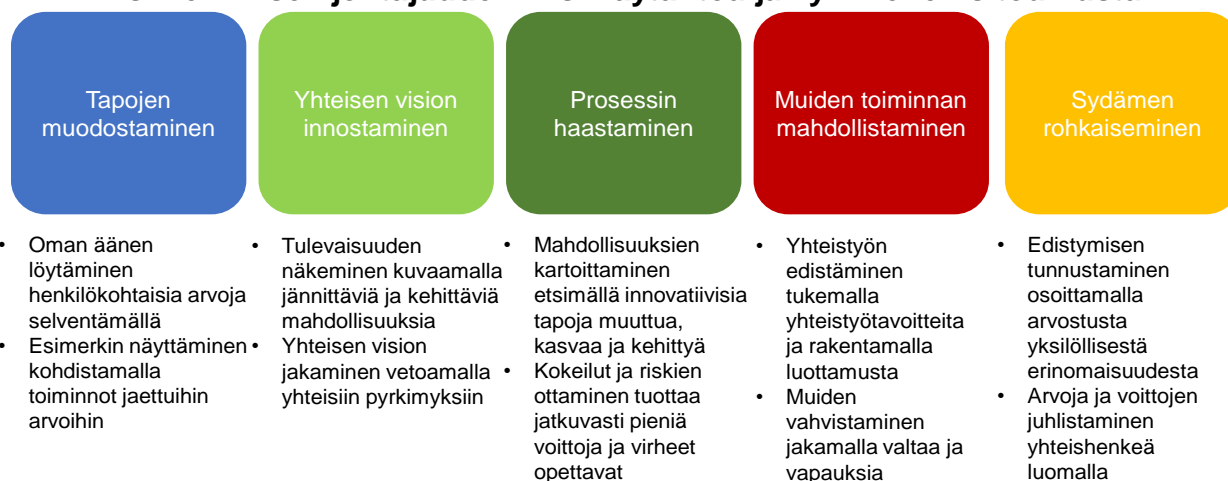
1. Tilanteen jäsentäminen: tehdään selväksi, missä ryhmä on menossa ja mitä on tehtävä;
2. Ryhmän käyttäytymisen kontrollointi: asianmukaisten sääntöjen luominen ja valvominen;
3. Ryhmän personoiminen: tiedottajana toimiminen toisille ryhmille sekä tunteiden ja päätösten ilmaiseminen niin ryhmän sisällä kuin sen ulkopuolella;
4. Ryhmän tukeminen tavoitteen ja potentiaalın saavuttamisessa: mobilisointi ja ryhmän resurssien ja päätösten järjestäminen.

Johtaja voi tehdä useita asioita kehittääkseen tiimiläisen taitoja. Tiimiä muodostettaessa tai tarvittaessa uusi jäsen lähteneen tilalle, johtaja voi vaikuttaa uusien jäsenten valintaan ja samalla varmistaa toimivan kokonaisuuden taidoista, jotka tukevat toisiaan. Uudelleen kootussa tiimissä tai uudenlaisen työtehtävän edessä, johtaja voi selkeästi määritellä tiimiläisten vastuut ja relevantit menettelytavat tietynlaisten tehtävien suorittamiseksi. (Yukl & Gardner 2020, 306.)

Kouzes ja Posner (2017) muistuttavat, että ihmisten ottaessa henkilökohtaista vastuuta ja ollessaan velvollisia teoistaan, heidän kollegansa ovat huomattavasti halukkaampia työskentelemään heidän kanssaan. Samalla se vaikuttaa yleisesti motivoituneempaan yhteistyöhön. Yksilön vastuu on kriittinen elementti jokaisessa yhteistyön aloitteessa. Jokaisen on tehtävä osuutensa tiimin eteen sen tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. (Kouzes & Posner 2017, 230.) Edmondson (2019) peräänkuuluttaa psykologista turvallisuutta nykypäivän työelämässä toimittaessa. Tekevämmä työ vaatii entistä enemmän arviointia, uusien ideoiden ehdotusta, koordinoitua ja vuorovaikutusta toisten kanssa. Tämän myötä ääni on tehtäväkriittistä, ja vuorovaikutuksen säännöllisyys kollegoiden kanssa johtaa psykologiseen turvallisuuteen. Se on läheisesti yhteydessä vapauttamaan ihmisiä tavoittelemaan heidän huippuosaamistaan. (Edmondson 2019, 39.)

Kouzes ja Posner (2017) esittävät viisi johtajien käytäntöä käyttöjärjestelmä tyyppisesti, mitä ihmiset tekevät, kun he ovat johtajia parhaimmillaan. Näiden taustalla on satoja tutkimuksia, joiden mukaan kyseiset käytännöt saavat aikaan positiivista muutosta sitoutumisen ja tehokkuuden osalta ihmisissä sekä organisaatioissa. Esitetyssä kuvassa 7 on viisi käytäntöä, joihin on sisällytetty esimerkillisen johtajuuden kymmenen sitoumusta. Nämä käytännöt voivat toimia perustana esimerkilliseksi johtajaksi tulemisessa. Ne keskittyvät käytökseen ja toimintaan, joihin tulisi sitoutua tuttavallisesti. Käytännöt tarjoavat kymmenen sitoumuksen kaavan lisäämään ymmärrystä, oppia, arvostusta ja selkoa, miten johtajat saavat epätavallisia asioita aikaan organisaatioissa. Huomion arvoista on se, että johtajuudessa on lopulta kyse ihmissuhteesta. (Kouzes & Posner 2017, 11–24.)

Esimerkillisen johtajuuden viisi käytäntöä ja kymmenen sitoumusta



Kuva 7. Viisi käytäntöä ja kymmenen sitoumusta esimerkilliseen johtajuuteen (mukaiillen Kouzes & Posner 2017, 24)

Tiimin suoriutuminen on korkeampi, kun sen jäsenillä on tarvittavat tiedot ja taidot toteuttaa työ. Ymmärrys siitä, mitä ja miten tehdä sekä milloin tehtävät tulisi olla tehtynä ja kenen toimesta, hyödyttävät toimintaa. Yksilön taidot ja selkeät roolin edellytykset nousevat entistä oleellisempaan asemaan, kun työtehtävä on monimutkainen, tai tiimiläiset vaihtuvat. (Yukl & Gardner 2020, 306.)

Johtajuus on havaittavissa oleva kaava käytäntöjä ja käyttäytymistä sekä määriteltävissä oleva joukko taitoja ja kykyjä. Jokaista taitoa voidaan opetella, kehittää ja hioa motivaation ja halun sekä harjoituksen, palautteen, roolimallien ja valmennuksen avulla. Kun seurataan ihmisiä, jotka osallistuvat johtajuuden kehittämissohjelmiin, tutkimukset osoittavat heidän kehittyvän ajan myötä. He opettelevat olemaan parempia johtajia. Se vaatii vahvaa uskoa, että voi oppia ja kasvaa, intensiivistä pyrkimystä suoriutua erinomaisesti, päättäväisyyttä haastaa itseään jatkuvasti, tunnustusta muiden tuen saamiselle sekä omistautumista tietoiseen harjoitteluun. (Kouzes & Posner 2017,

302.) Edmondson (2019) toteaa, että päälliköt, jotka toivottavat tervetulleiksi vain hyvät uutiset, luovat pelkoa. Samalla se rajoittaa heitä kuulemasta totuutta. Näin ollen monen päällikön toimintatavat hämmentävät, sillä he asettavat korkeita standardeja toteuttaen vain perushyvää johtamista. (Edmondson 2019, 71.)

Yukl ja Gardner (2020) muistuttavat, etteivät tiimin jäsenten motivaatio ja taidot ole ainoita asioita, jotka vaikuttavat tehokkuuteen. On ensisijaisen tärkeää organisoida ja kohdistaa henkilöiden taidot oikein. Tekemisen tehokkuus kärsii, mikäli tiimissä olevia talenteja työllistetään tehtävillä, joissa heidän taitonsa ovat irrelevantteja tai tiimi hyödyntää suorituskykystrategiaa, joka ei ole johdonmukainen yksilöiden taitojen kanssa. (Yukl & Gardner 2020, 307.) Edmondson (2019) painottaa yksilön ja yhteisön psykologista turvallisuutta. Se ei ole lisäetu, vaan se on välttämätöntä korkean suorituskyvyn tuottamiseksi VUCA-maailmassa. Tutkimukset kahdenkymmenen vuoden ajalta osoittavat, että psykologinen turvallisuus tuottaa myönteisiä etuja oppimiseen, sitoutumiseen ja tehokkuuteen monenlaisissa eri organisaatioissa. (Edmondson 2019, 46.) VUCA-termillä viitataan maailman monimutkaisuuteen ja lyhenne tulee englannin kielen sanoista volatilitteetti, epävarmuus, monimutkaisuus ja moniselitteisyys.

3.5 Projektinhallinta

Projektinhallinta on projektin kaikkien osa-alueiden suunnittelua, organisointia, seuranta ja valvontaa, johon sisältyy kaikkien projektiin osallistuvien motivaatio saavuttaa projektin tavoitteet turvallisesti, sovitun aikataulun, budjetin ja suorituskriteerien puitteissa. Projektinhallinta keskittyy projektin suorittamiseen, huomioiden lyhyen aikavälin onnistumisen ulottuvuudet, aika-, kustannus- ja laatukriteerien noudattaminen. (Radujkovića & Sjekavica 2017.)

Projektin ja projektinhallinnan ymmärtämiseksi, on termit tarpeen määritellä selkeästi. Projekti on määritelty tarkemmin luvussa 2. Siinä missä projektille määritetään tavoitteet, laajuus, käytössä olevat resurssit, budjetti ja aikamääreet, projektinhallinta voidaan määritellä projektin toteutusta tukevinä toimenpiteinä ja prosesseina sen onnistumiseksi. Ne ovat siis vahvasti sidoksissa toisiinsa.

Projektimainen organisoitu toimintatapa yleistyy monilla aloilla. Tämän myötä tarve selkeälle projektinhallinnalle kasvaa peilautuen organisaatioiden arkeen. Tiettyjen tehtäväkokonaisuuksien organisointi projekteiksi tukee monien etujen saavuttamisessa. (Mäntyneva 2016, 9.)

Munns ja Bjeirmi (1996) esittävät, että projektinhallinnan avulla valvotaan projektin tavoitteiden saavuttamista. Hyödyntämällä olemassa olevia organisaatorakenteita ja resursseja, sillä pyritään hallitsemaan projektia soveltamalla joukkoa työkaluja ja tekniikoita, vaikuttamatta haitallisesti

yrittäjien rutiinotoimintaa. Projektinhallinnan tehtäviin kuuluu työn vaatimusten määrittely ja sen laajuuden selvittäminen, tarvittavien resurssien kohdentaminen, työn toteutuksen suunnittelu, sen edistymisen seuranta ja suunnitelmasta poikkeamien oikaisu (Munns & Bjeirmi 1996, 81–82.)

Myös Harrin (2018) määrittelee projektinhallinnan tarkoittavan asioiden toteuttamista järkevästi suunnitelmien mukaan. Projektipäälliköt toteuttavat projektinhallintaa edistääkseen aikaan saatavia asioita. Projektinhallinta vaatii toimenpiteitä, joilla projekti etenee ja se pidetään liikkeessä, kunnes tavoitteet on saavutettu, tai se päätetään. Projektinhallinta sisältää Harrinin (2018, 4–5) mukaan:

- esteiden poistamista, jotta projektityöntekijät voivat tehdä tarvittavan ja saavuttaa tavoitteet
- projektien suunnittelemista, seuraamista ja valvomista
- työn tekemistä muiden ihmisten kanssa ja kautta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi
- varmistamista, että projektit saavuttavat sovitut tavoitteet aikataulussa, budjetissa ja vaaditun laadun mukaisesti.

Projektinhallinnan onnistumista voidaan arvioida aika-, kustannus-, laatu-, laajuus-, resurssi- ja aktiviteettikriteerien avulla. On olemassa myös muita onnistumisen mittausmalleja, jotka liittyvät projektinhallinnan suorituskykyyn tai organisaation sisäisen johtamiseen. Kysymykseen projektinhallinnan onnistumisen arvioinnista on vaikea vastata tarkasti, sillä projektinhallinta tuottaa sekä aineellisia että aineettomia etuja (Radujkovića & Sjekavica 2017).

Projektinhallinnan prosessiryhmät edistävät toimenpiteitä alkaen niiden aloituksesta ja edeten suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja hallintaan sekä toimenpiteiden sulkemiseen. On tärkeää muistaa, että projektilla voi olla eri vaiheiden yhdistelmiä. Yhdellä projektilla voi olla konseptointi, kehitys, implementointi ja sulkeminen, kun taas toisella aloitus-, väli- ja lopetusvaiheet. Siitä huolimatta jokaisen projektin ja projektin vaiheen tulisi sisältää kaikki viisi prosessiryhmää. Prosessiryhmiä ei voida rinnastaa projektin vaiheisiin. (Schwalbe 2019, 87.) Projektinhallinnan prosessiryhmät on esitelty tarkemmin luvussa 2.2.1.

Projektinhallinnan ”Iron triangle” malli oli ensimmäinen malli projektinhallinnan onnistumisesta. Siinä kolmion sivut, aika, kustannukset ja laajuus, muodostavat keskelle projektin laadun. Malli on todettu toimivaksi vain osittain kokonaisprojektin onnistumisessa. Tästä näkökulmasta on selvää, kuinka projektissa on mahdollista onnistua epäonnistuneella projektinhallinnalla, ja päinvastoin. Projekti voi onnistua epäonnistuneesta projektinhallinnasta huolimatta, koska sillä on saavutettu korkeammat ja pidemmän aikavälin tavoitteet. Sillä hetkellä, kun projektin johtaminen pysähtyy, lyhyen tähtäimen suunnassa voidaan epäonnistua, mutta pitkän aikavälin tulos voi olla onnistunut, koska laajemmat tavoitteet täyttyvät sen sijaan, että projektinhallinta koostuu kapeasta osajoukosta. Vaikka projektin onnistuminen voi olla mahdollista ilman onnistunutta projektinhallintaa,

onnistunut projektinhallinta kuitenkin lisää sen onnistumisen todennäköisyyttä. Projektinhallinnan käytäntöjen ja projektin onnistumisen välillä on merkittävä positiivinen suhde. Projektinhallinnan menestys on yksi projektin onnistumisen elementeistä, koska jälkimmäinen on tuskin saavutettavissa ilman sitä. (Radujkovića & Sjekavica 2017.)

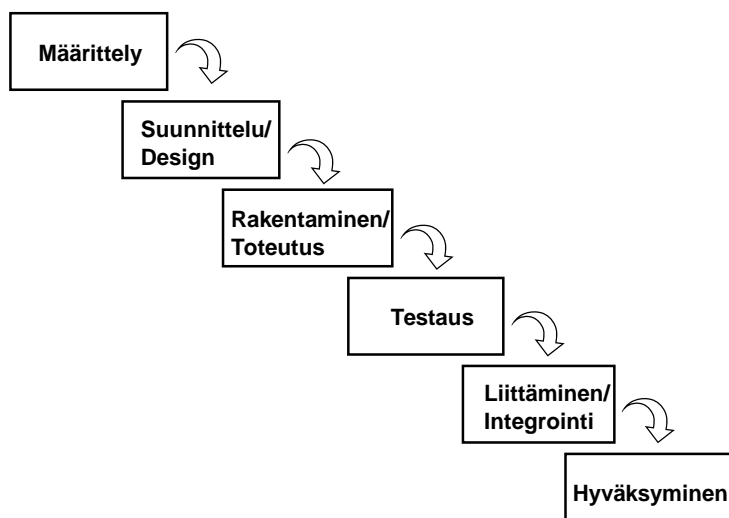
3.5.1 Projektinhallinnan mallit

Projektinhallintaa voi tukea monin tavoin. Yksi relevanteimmista apuvälineistä ovat sen hallinnassa käytettävät eri mallit. Alaluvussa paneudutaan projektinhallinnan malleihin, jotka voidaan jakaa kahteen pääluokkaan niiden toiminnallisuuksien mukaan. Malleja hyödyntämällä voi oppia uutta ja sujuvoittaa toimintaa työn kohde huomioiden. Tässä on syytä huomioida se, että korkeakoulujen projektitoimintaa rahoittavat ulkopuoliset tahot tarjoavat rahoitusmallia, joka ei luonteensa puolesta suoranaisesti sovellu ketterien projektinhallinnan mallien hyödyntämiseen. Niistä voi kuitenkin ammentaa käytännön oppeja. Luvussa ei syvennytä päivittäisen työn digitaalisiin apuvälineisiin, kuten Teams, Zoom ja MS-Office ohjelmat, vaikka ne ovatkin olennaisesti sidoksissa työntekoon.

Wysocki (2019, 453) määrittelee, että projektinhallinnan elinkaaren mallit voidaan jakaa viiteen eri luokkaan, jotka ovat lineaarinen (Linear), kasvava (Incremental), ketterä iteratiivinen (Iterative Agile), ketterä mukautuva (Adaptive Agile) ja äärimmäinen (Extreme). Harrinin (2018) mukaan projektinhallinnassa kohdataan tavallisimmin tilanteita, joissa tiimit hallitsevat työtään joko Waterfall-mallin, tunnetaan myös traditionaalisen vesiputousmallina, tai Agile-mallin, tunnetaan ketteränä toteutuksena, menetelmillä. Hybriditoteutus on myös yleistynyt, jossa projektitiimit hyödyntävät molempien mallien toiminta- ja lähestymistapoja, jotka sopivat parhaiten heidän organisaationsa kulttuuriin, tiiminsä taitoihin sekä projektinsa tarpeisiin. (Harrin 2018, 85.)

Ketterät lähestymistavat projektinhallinnassa tähtäävät varhaiseen, mitattavissa olevaan sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin määritellyn, iteratiivisen tuotelisäyksen kautta. Niissä on asiakkaan jatkuva osallistuminen koko tuotekehityssyklin ajan. Vaikka ketterät mallit ovat alun perin ohjelmisto- ja IT-alalta, toimintamallien omaksuminen kasvaa monilla toimialoilla. (PMI Agile practices 2023.)

Wysocki (2019) määrittelee perinteisen vesiputousmallin eteenpäin katsovaksi. Yhden vaiheen valmistuttua prosessissa edetään seuraavaan vaiheeseen ilman aiemmin toteutettuja palautekierroksia. (Wysocki 2019, 461.) Harrin (2018) esittää vesiputousprojektien pitävän lyhykäisyydessään sisällään työn suunnittelun, sen tekemisen ja lopuksi työn toteutuksen. Tämä lähestymistapa toimii hyvin, kun määritelmä selkeästä lopputuotoksesta on tiedossa. Mallin toiminnan voi mieltää sarjana yhdistettyjä toimenpiteitä tai joskus päällekkäisiä vaiheita, jotka näyttävät vesiputoukselta. (Harrin 2018, 85.) Kuvassa 8 on esitettyä projektin elinkaari vesiputouksena.



Kuva 8. Projektin elinkaari vesiputousmallilla esitettynä (mukaillen Harrin 2018, 85)

Harrin (2018) määrittelee vesiputousmallin haasteeksi sen, ettei malli normaalisti pidä sisällään erikseen projektin aloitus-, suunnittelu- ja sulkemisvaihetta. Toiminta on vahvemmin sidoksissa työhön, joka tehdään toimitus- ja toteutusvaiheissa. (Harrin 2018, 86.)

Ketterä projektinhallinta on termi, joka käsittää erilaisia tapoja saada työ tehdyksi sisältäen asteittaisen ja toistavan tekemisen. Agile-malli on saanut alkunsa ohjelmistokehityksessä, joka on edelleen vahvasti sidoksissa IT-projektien kaltaisiin toteutuksiin. Nykyään tiimit eri aloilla ja ympäristöissä hyödyntävät Agile-työkaluja ja -menetelmiä hallitakseen projektityötään. Agile-mallin mukaan toimiminen on moninaista, sillä vaikka olisi työskennellyt sen menetelmien mukaisesti yhdessä yrityksessä, toisessa asiat voivat olla toisin. (Harrin 2018, 86–87.)

Wysocki (2019) määrittelee puolestaan iteratiivisten projektinhallintamallien vahvuuksia ja heikkouksia. Vahvuuksina nähdään ajantasaisuuteen perustuva suunnittelu, hyvä muutoskestävyys, liiketoiminnan arvontuottoon keskittyminen, asiakkaan sitouttaminen kehitykseen, iteroinnin välillä tapahtuvat muutokset mahdollistetaan sekä muutoskyvykyys liiketoiminnan edellytyksille. Haasteina nähdään tiimiläisten menettäminen iteratiivisten prosessien välillä, prioriteettien katoaminen iteraatioiden välillä, resurssien tarvetta ei tiedetä projektin aloituksessa, vaatii aktiivisemmän asiakkaan kuin perinteiset projektinhallinnan projektit, vaatii samassa paikassa työskentelevän tiimin,

keskitason ratkaisujen implementointi voi osoittautua ongelmalliseksi sekä lopullista tuotosta ei voida määrittellä projektin alkuvaiheessa. (Wysocki 2019, 476, 478.)

Kaikilla Agile-lähestymistavoilla on tietyt yhteiset ominaispiirteet. Niillä on lyhyet iteratiivisen kehityksen hetket, joita kutsutaan iteraatioiksi. Iteraatioiden aika ja resurssit on järjestetty; toteutuksen toiminnallisuus voi vaihdella, kun laajuus on priorisoitu jokaiselle aikamäärään jaksolle. Niissä vallitsee läheinen yhteistyösuhde, käsittäen kehitystiimin ja etenkin kehittäjät sekä loppukäyttäjät. Työ priorisoidaan säännöllisesti, jotta tärkeimmät tehtävät tulevat tehdyiksi ensimmäisinä. Tehtävien tärkeys voi muuttua päivittäin, riippuen asiakkaan tarpeesta. Tiimeillä on ketterä ja joustava asenne, joka tarkoittaa heidän nopeaa sopeutumiskykyään muuttuviin tarpeisiin tilanteen mukaan. (Harrin 2018, 87.)

Agile-projektit ovat iteratiivisempia kuin vesiputousprojektit. Toteutus on jatkuvaa, ja uusia ominaisuuksia integroidaan olemassa oleviin jatkuvasti. Ominaisuudet, tunnetaan myös tuotteina, vapautetaan tuotantoympäristöön tiimin sopimuksen mukaan säännöllisesti, kunnes projektissa tavoitellut tavoitteet on saavutettu. Nämä projektit tapaavat olla laajuudeltaan epäselviä alusta asti eikä tiimillä välttämättä ole ajatustakaan, miltä lopputulos tulisi näyttämään. (Harrin 2018, 87.)

3.5.2 Project Management Officen rooli projektityössä

Tässä alaluvussa määritellään projektinhallintatoimiston (Project Management Office) toiminnallisuuksia, ja miten ne voivat tukea projektityötä. Tekstissä käytetään Project Management Officesta lyhennettä PMO, joka on projektitoiminnassa ja alan kirjallisuudessa tuttu käsite projektityötä tukevalle yksikölle.

Project Management Institute (2021, 211) määrittelee PMO:n edustavan johtamisrakennetta, joka standardoi projekteihin liittyviä hallintoprosesseja ja helpottaa resurssien, työkalujen, metodologioiden ja tekniikoiden jakamista. Wysocki (2019, 448) kuvaa puolestaan perinteisen projektinhallintatoimiston olevan standardeihin perustuva ja käytäntöjen mukainen valvontayksikkö. Myös Harrin (2018, 65) esittää projektinhallintatiimi tarjoavan tukea projektipäälliköille keräämällä, yhdistämällä ja raportoimalla projektitietoa, samalla valvoen projektinhallinnan standardeja, malleja, menetelmiä ja työkaluja organisaation sisällä.

Monet toimenpiteet, joilla pyritään kehittämään projektinhallinnan prosesseja ja tuloksia, olivat ne sitten strategisia tai taktisia, ovat projektinhallintatoimiston johtamia. PMO tukee ja koordinoi koulutuksia, taitoja sekä tekniikoita, jotka hyödyttävät projektinhallintaa. Samalla funktio jatkuvasti arvioi

ja auttaa organisaatiota kehittämään projektinhallinnan maturiteettia sekä valvoo sen projektiportfoliota. Näillä toimenpiteillä pyritään lisäämään projektityön tehokkuutta. (Meredith & Shafer 2021, 3.)

Projektinhallintatoimistoilla voi olla useita muotoja. Ymmärrys siitä, miten niitä hyödynnetään organisaatioissa, rooleissa ja vastuissa, valottaa monia etuja, joita ne voivat tarjota. Organisaatioissa, jotka vasta alkavat kehittämään heidän PMO:n toiminnallisuuksiaan, toiminta esiintyy usein projektinhallinnan tuessa ja ohjeistuksessa projektin johdonmukaiseen toteutukseen. Ne voivat tarjota hyviä käytäntöjä ja valmennusta sekä standardoituja tapoja ja työkaluja, joiden avulla edistetään yhteistä liiketoimintakuvaa projekteissa sekä tukea päätöksissä, jotka liittyvät yksittäisten projektien haasteisiin. Edistyneemmässä toiminnassa PMO voi tukea projektin aktiviteettien suunnittelussa, riskienhallinnassa, projektin etenemisen seurannassa ja muussa samantyyppisessä toiminnassa. Tämä voi pitää sisällään tarpeen liiketoimintasuunnitelmalle projektin käynnistämiseksi, resurssien jakamista projektin toteutumiseksi, pyyntöjen hyväksymistä projektin laajuuden tai toiminnan muuttamiseksi ja muita samantyyppisiä toimia. (Project Management Institute 2021, 212.)

Projektit ovat osa järjestelmää, joka tuottaa arvoa organisaatioissa. PMO:t voivat tukea tätä järjestelmää ollen osana sitä. Kuten projektitiimit tarvitsevat erityisiä kykyjä saadakseen tuloksia, niin tarvitsee PMO:n henkilöstökin. Kolme keskeistä tehokkaiden PMO:iden työpanosta, jotka tukevat arvon tuottamisessa, ovat (Project Management Institute 2021, 213):

1. Edistämällä toteutusta ja tuloshakuisia valmiuksia. Varmistuminen siitä, että kaikki PMO:n ja sen ulkopuolella olevat henkilöt ymmärtävät, kehittävät ja hyödyntävät projektinhallinnan taitoja ja kykyjä.
2. Hahmottamalla ison kuvan perspektiivin. Uskollisuus hankkeen tavoitteille nähdään edelleen menestyksen avaintekijänä. Projektin suoriutumista arvioidaan kiinnittämällä huomiota sen jatkuvaan kehitykseen. Projektityö kontekstiin sidottuna arvioidaan organisaation kokonaisvaltaisena onnistumisena. Uudet prioriteetit, jotka eivät ole linjassa strategisten tai liiketoimintatavoitteiden kanssa, voivat mahdollistaa projektien ajautumisen pois kurssilta.
3. Jatkuvalla kehittämisellä, tiedon vaihdolla ja muutoksen hallinnalla. Säännöllinen projektien tulosten jakaminen arvokkaan kerätyn tiedon levittämiseksi organisaatioissa. Oppimis- ja jakamistoiminnot antavat tietoa strategisista ja liiketoiminnallisista tavoitteista ja parantavat toimintaa, joka vahvistaa tulevien projektien toteutusta. Organisaation tehokas muutostenhallinta rakentaa ja ylläpitää yhdenmukaisuutta prosessipäivitysten, kyvykkyyden parannusten ja uusien projektinhallintaa tukevien taitojen kanssa.

Wysocki (2019), Harrin (2018) ja Project Management Institute (2021) kuvailevat seuraavassa PMO:n toimintaa ja sen paikkaa organisaatioissa. Wysocki (2019, 448) määrittelee useimmissa

malleissa PMO:n olevan vastuussa ylimmälle johdolle vaatimustenmukaisuuden ja suorituskyvyn seurannasta, sekä projektitiimeille erilaisista toiminnoista ja tukipalveluista. PMO voi esiintyä yritystasolla tai suuremmissa monitahoisissa organisaatioissa liiketoimintayksikön sisällä. Myös Harrin (2018, 66) toteaa projektinhallintatiimin voivan olla vastuussa myös projektin kannattavuudesta ja seurannasta, jotta se saavuttaa odotetut hyödyt. Päätehtävänä heillä on kuitenkin varmistaa projektien onnistuminen, ja hallinnollinen toiminta on suuri osa tätä. Project Management Institute (2021, 211) puolestaan kuvaa PMO:n luonteen ja tehtävän vaihtelevan organisaatioittain, ja jopa saman organisaation sisällä. Se voidaan sijoittaa osaston ja liiketoimintayksikön osaksi, josta se valvoo projektiportfoliota.

Organisaatiot perustavat PMO:n monista syistä, pitäen kuitenkin yhden keskeisen ydinhyödyn mielessään: Parannettu projektinhallinta suhteessa aikatauluun, kustannuksiin, laatuun, riskiin ja muihin olennaisuuksiin. PMO:ssa on monia potentiaalisia rooleja kohdistaa työ strategisiin tavoitteisiin, joita ovat sidosryhmien välinen yhteistyö ja sitouttaminen, kykyjen kehittäminen ja arvon realisoiminen projekteihin tehdyistä investoinneista. (Project Management Institute 2021, 211.)

Wysocki (2019) kuvailee kattavia toimintoja ja tukipalveluita, joita toimivan projektitukitoimiston, Project Support Office, tulisi tarjota yritykselle, liiketoimintayksiköille ja projektipäälliköille. Hän kuvaa eri tasoilla ja rooleissa oleville projektipäälliköille tarjottavaksi erilaisia tukipalveluita. Esimerkiksi tilapäisille projektipäälliköille ei tarjota samoja palveluita. Heillä on erilaiset tarpeet työnsä puolesta projektinhallinnassa kuin meritoituneilla ja päätyönään sitä tekevillä päälliköillä. Kattavat projektityön toiminnot ja tukipalvelut sisältävät (Wysocki 2019, 409, 448–449.):

- Hallinnollisen tuen ja resurssien kohdentamisen
- Toimintatavat ja standardit
- Alustatyökalut ja koulutuksen
- Konsultoinnin ja mentoroinnin
- Projektipäällikön koulutuksen ja opetuksen
- Projektinhallinnan virallisten dokumenttien seuraamisen varmistamisen
- Organisaation projektinhallinnan säädöksiä ja käytänteiden luomisen
- Projektipäällikön ammatillisen kehityksen (yhteistyössä HR-osaston kanssa)

4 Toimeksiantajan esittely

Tässä pääluvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio, tutustutaan ammattikorkeakoulun toimintaa ohjaaviin asioihin, TKI-hanketoimintaan, strategiaan, kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön sekä niitä tukeviin toimiin.

4.1 Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, yksityinen oppilaitos, kuvailee itseään kansainväliseksi ja rohkeaksi työelämän uudistajaksi. Haaga-Helia tähtää opiskelijoidensa laadulliseen työllistymiseen. Yksi oppilaitoksen sloganeista kuuluukin seuraavasti, Haaga-Helia avaa ovet työelämään. Koulutusorganisaatio määrittelee profiilinsa koostuvan neljästä osa-alueesta, jotka ovat: myynti, yrittäjyys, palveluliiketoiminta sekä korkeakoulupedagogiikka. Oppilaitoksessa koulutetaan liike-elämän ja palvelulinkeinojen asiantuntijoita sekä tutkitaan ja kehitetään näiden alojen taitoja ja toimintaa. Haaga-Helia kokee tärkeäksi, että opiskelijoilla on valmistumisen kynnyksellä vahva sidos työelämään. Ammattikorkeakoulun toiminnassa panostetaan yhteistyö-, yrittäjä-, innovaatio- ja kansainvälistymistoimintaan. (Haaga-Helia 2023a.)

Haaga-Heliällä on viisi eri kampusta Helsingissä, Porvoossa ja Vierumäellä. Pääkaupunkiseudun kolme suurinta ammattikorkeakoulua, Haaga-Helia, Laurea ja Metropolia, ovat yhdistäneet voimansa strategiseksi liittoumaksi, jota kutsutaan nimellä 3AMK. Tämän myötä oppilaitosten opiskelijoilla on mahdollisuus valita opintoja tai kattavampia osaamispolkuja jokaisesta 3AMK koulusta. Liittouma tarjoaa myös yksittäistä osaamista laajentavia opintopolkuja. (Haaga-Helia 2023a.)

Ammattikorkeakoulut ja yliopistot muodostavat Suomen korkeakoulujärjestelmät. Korkeakoulut autonomisina toimijoina vastaavat koulutuksen ja tutkimuksen sisällöistä sekä oman toimintansa kehittamisestä. Ammattikorkeakoulut tarjoavat ammattikorkeakoulu- ja ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja. Yliopistot tarjoavat alempia ja ylempiä korkeakoulututkintoja. (OKM 2023a.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM, valtioneuvoston osana rahoittaa ja ohjaa korkeakoulutoimintaa. Hallitusohjelma luo perustan kehittämistavoitteille. Tavoitteisiin vaikuttavat lisäksi hallituksen toimintasuunnitelma sekä muut eduskunnan ja valtioneuvoston korkeakouluille asettamat strategiset tavoitteet. Korkeakoulupolitiikan myötä tavoitteena on kehittää korkeakouluista kansainvälisesti kilpailukykyinen kokonaisuus, jotka samalla vastaavat joustavasti alueellisesti eri tarpeisiin. (OKM 2023b.)

4.2 Tutkimus- ja kehittämistoiminta Haaga-Heliassa

Haaga-Helia kuvailee itseään arvostetuksi kumppaniksi tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa. Oppilaitosorganisaation tavoitteena on luoda uusia ratkaisuja liiketoiminnan eri vaiheisiin sekä toteuttaa vaikuttavia TKI-projekteja yhteistyössä yrityskumppaniensa kanssa. Haaga-Heliassa on kaiken aikaa käynnissä suuri määrä eri osaamisalueisiin liittyviä hankkeita ja projekteja. Osaamisalueita ovat esimerkiksi myynti, palvelut, yrittäjyys, pedagogiikka ja liiketoiminnan kehittäminen. Haaga-Helian asiantuntijat sekä yhteistyökumppanit kirjoittavat hankkeista ja mainituista alueista artikkeleita, tutkimuksia ja oppaita, jotka avaavat toimintaa toteutettavia toimia. (Haaga-Helia 2023b.)

Oppilaitosorganisaation toimintaa ohjaavat viisi arvoa: rohkeus, arvostus, avoimuus, vastuullisuus ja yhdessä tekeminen. Arvot ovat vahvasti näkyvissä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyössä (TKI), jota Haaga-Heliassa toteutetaan. TKI-työssä noudatetaan vastuullisia tutkimuksen toimintatapoja, tutkimuseettisiä periaatteita sekä hyvää tieteellistä käytäntöä. Avoin ja vastuullinen toiminta nousevat Haaga-Helian arvojen lisäksi keskeisesti esille korkeakoulun strategiassa. Haaga-Heliassa avointa TKI-toimintaa ohjaa koordinaatioryhmä. Ryhmään kuuluu edustajia korkeakoulun eri palveluista ja ympäristöistä, ja sitä johtaa tutkimus- ja tietopalvelujohtaja. Tämän lisäksi toimintaan osallistuvat tietosuojavastaava ja juristi. Päätehtävänä ryhmällä on varmistaa avoimen tieteen ja tutkimuksen niin kansallisten kuin kansainvälisten linjausten ja suositusten käytäntöön vieminen Haaga-Heliassa. (Haaga-Helia 2023c.)

Haaga-Helian henkilöstön avointa ja vastuullista TKI-toiminnan osaamista vahvistetaan ja tietoisuutta lisätään useilla eri tavoilla. Teema on jatkuvasti esillä ja osana kaikkea tekemistä. Henkilöstön toimintaa tukeviksi toimiksi koulutukset, sisäiset ohjeistukset, rakennetut palvelut ja infot, ovat mukana avoimen tieteen ja tutkimuksen linjausten mukaisesti. Aktiivinen osallistuminen teeman mukaiseen kansalliseen yhteistyöhön sekä avoimuuden ja vastuullisuuden toimintamallien edistäminen kansainvälisesti esimerkiksi Ulysseus-Eurooppa-yliopistoa kehitettäessä. (Haaga-Helia 2023c.)

Tiedepolitiikka tukee tutkimusta toteuttavien ja tukevien organisaatioiden toimintamahdollisuuksia. Tutkimuksessa syntyvä uusi tieto ja osaaminen palvelee yhteiskunnan eri toimijoita, kuten yhteisöjä, yrityksiä ja julkisia organisaatioita sekä poliittista päätöksentekoa. Ammattikorkeakoulujen tehtävä on tarjota ammatillisiin asiantuntijatehtäviin johtavaa korkeakouluopetusta, jolla vastataan työelämän muuttuviin tarpeisiin. Tämän lisäksi ammattikorkeakoulujen tehtäviin sisältyy opetusta, työelämää ja aluekehitystä palveleva, tukeva ja soveltava tutkimus- ja kehitystyö. TKI-toiminnan

merkittävimmät rahoituslähteet ammattikorkeakouluille ovat valtionavun lisäksi Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmat. Lisäksi Suomen Akatemia ja Business Finland rahoittavat TKI-työtä ammattikorkeakouluissa. (OKM 2023c.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö edistää korkeakoulujen ja muiden eri hallinnonalan toimijoiden kanssa yhdessä korkeakoulutuksen, tieteen ja tutkimuksen kansainvälistä yhteistyötä. Ministeriö edistää läpileikkaavasti korkeakoulu- ja tiedepolitiikan kansainvälistä yhteistyötä sekä kansallisella tasolla toteuttaa kansainvälisyyden edistämisen tavoitteita sidosryhmien ja asiantuntijaverkostojen kautta. Tämän lisäksi ministeriö edistää erilaisia toimia, joilla tuetaan korkeakoulujen kansainvälisyysohjelmia ja globaalihankkeita. Ohjelmilla tuetaan muun muassa kansainvälisten osajien integroitumista Suomeen sekä hankkeet toimivat suomalaisten korkeakoulujen ja kansainvälisten kumppanikorkeakoulujen välisenä yhteistyöverkostonä. Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen kansainvälistymisen edistämiseksi tehdään tiivistä yhteistyötä korkeakoulujen ja tiedelaitosten kanssa. (OKM 2023d.)

5 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää Haaga-Helia ammattikorkeakoulun projektijohtamista TK-hankkeissa. Päätavoitteeseen päästään neljän alatavoitteen avulla:

1. Ensimmäisenä alatavoitteena on tutkia projektipäälliköiden käsityksiä toimivasta projektijohtamisesta.
2. Toisena alatavoitteena on tutkia projektitiimiläisten käsityksiä toimivasta projektijohtamisesta.
3. Kolmantena alatavoitteena on relevanttien kehitysehdotuksien antaminen projektityöntekijöiden käsityksistä toimeksiantajalle.
4. Neljäntenä alatavoitteena on koostaa opinnäytetyön tuloksien myötä projektijohtamisen projektivaiheiden malli ja tietopaketti projektijohtamisesta toimeksiantajalle.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tutkimusmenetelmät, tutkimuksen lähestymistapa eli tapaustutkimus, tiedon käsittely, tulkinta sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Aineiston keruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu ja analyysi toteutettiin hyödyntäen laadullista sisältöanalyysiä.

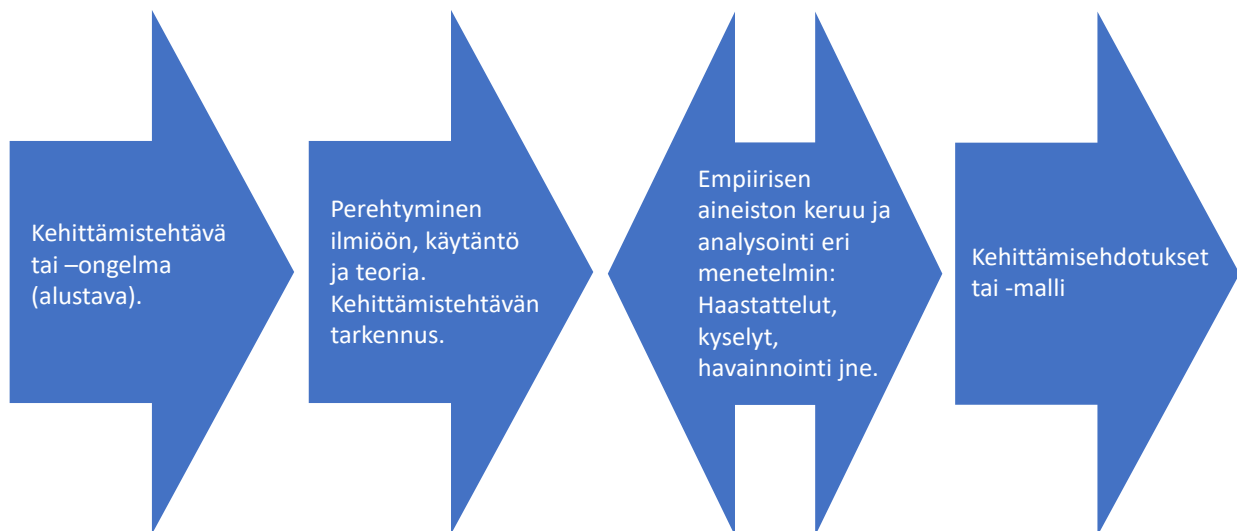
5.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015) määrittelevät tapaustutkimuksen tarkoittavan tyypillistä tutkimusstrategiaa, ja sen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditioissa. Tämä tutkimus soveltuu mainiosti myös kehittämistyöhön, esimerkkinä kehitysehdotuksien ja -ideoiden tuottaminen. Tutkimuksessa kohteella eli tapauksella voidaan tarkoittaa palvelua, prosessia, tuotetta, toimintaa, organisaatiota tai sen osaa. Tapaustutkimus tuottaa informaatiota ilmiöstä, joka tapahtuu nykyajassa, sen realistisessa ympäristössä ja tilanteessa. Pyrkimys syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottamiseen tutkittavasta tapauksesta, luonnehtii tapaustutkimusta. Täten on mahdollista lisätä ymmärrystä kehittämisen kohteesta sen autenttisessa toimintaympäristössä. Näin annetaan myös tilaa ilmiön monimuotoisuudelle yksinkertaistamatta sitä liikaa. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on saada ytimekkäästä kohteesta paljon tietoa. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 52.)

Tapaustutkimuksen avulla pyritään selvittämään, kuinka jokin asia tapahtuu tai miten se on mahdollista. Kehittämistyön tarkoitus on luoda uutta tietoa kehityksen tukemiseksi, ja tapaustutkimus vastaakin usein kysymyksiin: miten ja miksi. Täten se soveltuukin mainiosti lähestymistavaksi kehittämistyöhön, jossa halutaan tuottaa kehitysehdotuksia havaittuun ongelmaan sekä ymmärtää

tutkimuksen kohdetta. Tässä tutkimuksen tyypissä tutkittavia kohteita on usein vain yksi. Työelämäkontekstissa on tärkeää huomioida käytännön tarve toteutukselle. (Ojasalo ym. 2015, 53.)

Ojasalo ja kumppanit (2015) määrittelevät kehittämistyön prosessin vaiheita tietoisena toimintana. Teoriaan tutustuminen tukee omaa lähestymistä aiheeseen, kun vertaillaan omia toisten ajatuksiin. Oman tutkimustyön kannalta on aiheellista löytää jo löydetystä olennainen sisältö. On tärkeää tutustua samantapaisiin taustoihin ja menetelmiin, joiden pohjalta samankaltaisia ongelmia on lähestytty, kuin oma kehittämistehtävä on. (Ojasalo ym. 2015, 54.) Kuva 9 havainnollistaa tapaustutkimuksen tavanomaista etenemistä.



Kuva 9. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 54)

Kuten Ojasalo ja kumppanit aiemmin esittivät, soveltuu tapaustutkimus mainiosti kehittämistehtäviin ja tämän myötä kehitysehdotusten tuottamiseen. Tutkimuksen kohteena on organisaatio ja sen toiminta eli Haaga-Helian projektijohtaminen ja sen kehittäminen. Tiedon tuottaminen nykyhetkessä tapahtuvasta toiminnasta sen realistisessa ympäristössä tukevat myös tapaustutkimuksen käyttöä opinnäytetyössä. Yksityiskohtaisempi ja syvällinen laajempi tieto tutkittavasta tapauksesta tukee ymmärryksen lisäämistä kehitettävästä kohteesta. Näin ollen tapaustutkimus soveltuu hyvin toteutetun tutkimuksen lähestymistavaksi. Lisäksi tutkimustyössä on hyödynnetty tapaustutkimuksen vaiheita, jotka on esitetty kuviossa 9.

5.2 Haastatteluiden toteuttaminen

Ojasalo ym. (2015) kuvaavat haastattelun yhdeksi käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä niin tutkimus- kuin kehittämistyössä. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa vaaditaan molempipuolista luottamusta. Haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus sekä luottamuksellisuus on kommunikotava haastateltavalle. Haastattelijan ohjaa keskustelua, esittää kysymyksiä ja kerää tietoa samalla, kun haastateltava toimii tiedon antajana ja vastaajana. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että kysymykset on laadittu valmiiksi sekä haastattelijalla voi vaihdella esitettävien kysymysten järjestystä haastattelun etenemisen mukaan. Kysymyksissä sanamuodot voivat myös vaihdella. Valmiiksi laaditut kysymykset voidaan jättää kysymättä, mikäli ne eivät sovellu tilanteeseen. Ne voidaan korvata sopivilla kysymyksillä kokonaisuus huomioiden. (Ojasalo ym. 2015, 53.)

Puolistrukturoitua haastattelunmenetelmää kutsutaan myös teemahaastatteluksi, koska se kohdentuu määriteltyihin teemoihin, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Oleellisinta haastattelussa on se, että se etenee kyseisten teemojen mukaan. Tämän myötä haastateltavien henkilöiden ääni saadaan kuuluviin. Tässä haastattelutavassa otetaan keskeisesti huomioon se, että haastateltavien merkitykset ja tulkinnat nousevat esille asioihin liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47.) Sarajärvi ja Tuomi (2018, 64) lisäävät teemahaastatteluiden eduksi sen, että haastattelussa esitettyjä kysymyksiä voidaan terävöittää ja syventää haastateltavan vastauksien perusteella.

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehitystyössä hyödynnettiin yksilöhaastatteluita, jonka avulla tutkittavasta tapauksesta saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa ja syvempää ymmärrystä. Näin saatiin myös parhaiten haastateltavien ääni kuuluviin, mikä on olennaista aineistonkeruussa ja relevanteissa kehitysehdotuksissa kohdeorganisaatiolle. Haastattelut etenivät aiemmin laadittujen kysymysten ja määriteltyjen teemojen mukaisesti.

Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen kohderyhmät sekä tutkimushaastatteluiden toteuttaminen. Tutkimushaastatteluihin valittiin viisi päällikköä ja viisi tiimiläistä eli yhteensä kymmenen projektityötä tekevää henkilöä. Haastateltavat valittiin siten, että heillä oli kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Mahdollisimman monipuolisten näkökulmien ja rikkaan aineiston keräämiseksi haastateltaviksi valittiin sekä pitkän että lyhyen kokemuksen omaavia ja eri oppilaitoksissa työskennelleitä henkilöitä. Tässä otettiin huomioon sekä pidemmän kokemuksen omaavat projektipäälliköt ja -tiimiläiset, että vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleet henkilöt. Jotta saatiin kattavampaa ja monipuolisempaa tietoa, päätettiin haastatella molempia rooleja. Etenkin uudempien projektityöntekijöiden osalta saadaan olennaista tietoa siitä, mitä tietoa, työkaluja ja tukea he tarvitsevat onnistuakseen paremmin projektityössä.

Haastattelut toteutettiin osittain etäyhteydellä ja osittain kasvotusten samassa tilassa. Aluksi haastateltavien kanssa sovittiin molemmille sopiva aika kalenterista ja keskusteltiin, onko otollisempaa nähdä kasvotusten vai toteuttaa haastattelu etäyhteyden välityksellä. Haastatteluiden aluksi haastatteliija kertoi haastatteluiden taustaa, miksi ne toteutetaan, sekä varmisti, että haastateltava on varmasti ymmärtänyt kaiken. Lisäksi haastatteliija varmisti haastateltavilta, että hän saa suostumuksen haastattelutilanteiden nauhoittamiseen, muistiinpanojen tekemiseen ja niiden hyödyntämiseen opinnäytetyössään. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa. Haastattelut koostuivat neljästä pääteemasta. Jokainen näistä piti sisällään kahdesta neljään teemaliitännäistä kysymystä, joihin haastateltavat vastasivat. Haastatteluiden kesto vaihteli 25 minuutin ja 50 minuutin välillä. Haastatteliija teki muistiinpanoja sekä tallensi keskustelutilanteet. Haastatteluiden jälkeen haastatteliija kävi kaikki litteroinnit läpi. Tämän jälkeen haastatteliija teki yhteenvedot haastatteluista litterointien avulla sekä nauhoitettuja keskusteluita kuunnellen. Litteroitujen sivujen määrä vaihteli haastattelun pituuden mukaan. Haastattelut sisälsivät käsittelemätöntä Teams-sovelluksen litteroimaa tekstiä Word-tiedostona lyhimmillään 35 ja pisimmillään yli 60 sivua riippuen haastattelun kestosta ja vastauksien pituudesta. Tässä on hyvä huomioida se, että valmiiksi litteroitu teksti on väljää, kaikkien haastatteluiden sisältö ei ole asiapitoista, kuten tilkesanat, kysymyksien toistamiset sekä mahdolliset ääneen pohtimiset. Nämä ovat kuitenkin tärkeitä osioita haastatteluissa, jotta tilanteet pysyvät mahdollisimman autenttisina sekä haastateltavat saavat varmasti sanottua omat pohdintansa, ajatuksensa sekä käsityksensä. Haastatteliija pyrki luomaan haastattelutilanteista mahdollisimman epäformaaleita ja mukavia, jotta haastateltavat eivät jännitä ja sanovat rehellisesti omat näkemyksensä aiheeseen liittyen. Tässä tuki myös se, että haastatteluiden aineistoa käytetään vain ja ainoastaan opinnäytetyössä. Työn valmistuttua kaikki haastatteluiden tiedot ja niistä saatu aineisto tuhotaan.

5.3 Laadullinen sisällönanalyysi

Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät laadullisessa tutkimuksessa teorian roolin keskeiseksi. Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä, jossa on kyseessä empiirisen analyysin tapa tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. Analysointitapaa suositellaan pohtimaan jo etukäteen ennen aineiston keräämisen aloittamista. Mikäli analyysitapaa on jo suunniteltu ennalta, sitä on järkevää hyödyntää haastatteluissa ja niiden purkamisen suunnittelussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 18, 21, 57.)

Tarkka rajaus kapeaksi ilmiöksi tukee laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelyä ja toteutusta, vaikka sieltä löytyisikin useampia kiinnostavia aiheita, joita ei etukäteen voinut aavistaa. Itse ilmiöstä on kuitenkin kerrottava kaikki, mitä suinkin mahdollista. Aineiston läpikäymistä sekä erottelua

ja osioiden merkintää, jotka sisältyvät ilmiöön, kutsutaan aineiston litteroinniksi tai koodaamiseksi. Merkinnöille ei ole mitään tarkkaa ohjeistusta, niillä on kuitenkin tärkeä tehtävä tutkimuskohteen liittyen toimia muistiinpanoina, jäsentelemässä tutkijan kiinnostusta aineistossa, tekstin kuvailussa ja osoitteena tekstin eri kohtiin. Teemoittelua kuvataan yksinkertaisena muotona aineiston järjestämiselle, jossa painotetaan, mitä teemoista on sanottu. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ilman kahta aiemmin mainittua, eli tarkkaa rajausta ja koodausta. Kyseessä on aineiston jaottelu eri teemojen mukaan, joka mahdollistaa vertailun aineistossa esiintyneiden teemojen osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–79.)

Laadullinen sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan pitää yksittäisen metodin lisäksi myös väljänä teoreettisena kehyksenä, ja voidaan yhdistää eri analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysissä voidaan hyödyntää melko vapaasti teoreettisia lähtökohtia, mutta teoria ei kuitenkaan ohjaa tätä analyysimuotoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Teoriaohjaavassa analyysissä on usein kyse abduktiivisesta päättelystä. Abduktiivisessa päätelyssä on kyse teorianmuodostuksesta, kun havainnointiin liittyy jokin johdatteleva ajatus. Tässä tutkijan ajatusprosessi vaihtelee aineistolähtöisyydessä ja valmiissa malleissa. Tutkijan pyrkimys on yhdistellä näitä toisiinsa. Ideaalitulanteessa päätelmät eivät tapahtuisi kummankaan näiden ohjaamana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81.)

Sisällönanalyysi tehdään tavallisesti dokumenttiaineistolle tai esimerkiksi litteroinnin avulla kirjalliseen muotoon saatetulle haastatteluaineistolle. Dokumentti voi olla esimerkiksi haastattelu, raportti tai jokin kirjallisessa muodossa oleva materiaali. Menetelmä sopii myös strukturoimattoman aineiston analysointiin. Analyysimenetelmän avulla pyritään saamaan tutkittavan ilmiön kuvaus tiiviissä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa etsitään tekstin merkityksiä. Sen tavoitteena on tuottaa selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on järjestää aineisto tiiviisti ja selkeästi sisällyttäen informaation. Laadullisen aineiston osalta tarkoitus on lisätä informaatioarvoa luoden hajallaan olevasta aineistosta mielekästä ja kompaktia informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87, 89–91.)

Hirsjärvi ja Hurme (2006) muistuttavat, että haastatteluiden aineisto on olennaista analysoida mahdollisimman nopeasti itse haastattelutilanteiden jälkeen. Siinä kohtaa tieto on haastattelijalla vielä tuoreessa muistissa. Analysointivaihe mahdollistaa tulevien haastatteluiden muokkaamisen, mikäli esille nousee aiheita, joista halutaankin lisää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2006.)

Analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaavaa analyysi, sillä se soveltui toimivaksi tavaksi aineistolähtöisen, mutta valmiin johdattelevan ajatuksen, eli projektijohtamisen kehittämisen, prosessin toteutuksessa. Tutkimustyön edetessä tavoitteena oli hyödyntää näitä molempia niitä yhdistellen. Analyysin avulla pyrittiin tuottamaan mahdollisimman selkeä ja tiivis kokonaisuus suuresta informaation määrästä, sitä kuitenkin karsimatta, vaan rikastaen yhdistämällä se yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämän avulla ilmiö pyrittiin kuvaamaan myös yleisessä muodossa.

Keskustelut etukäteen kokeneempien tutkijoiden kanssa vahvistivat sitä, että manuaalinen työ haastatteluiden kirjaamisen sekä litterointien ja yhteenvetojen osalta on työläs prosessi. Manuaalinen toteutus valikoitui kuitenkin lopulta toimintatavaksi, mistä on kerrottu tarkemmin oman oppimisen arviointiluvussa 7.3. Analysointi ja yhteisten teemojen löytäminen alkoi litteroidun aineiston lukemisella useampaan otteeseen. Tässä kohtaa hyödynnettiin myös haastatteluiden tallenteita tukemaan prosessia ja samalla varmistettiin informaation relevanttius. Tämän jälkeen aineisto järjesteltiin haastattelukysymyksittäin uusiksi tiedostoiksi eli jokaisesta haastattelusta kopioitiin samaan kysymykseen liittyvät vastaukset samaan tiedostoon. Seuraavaksi aineistosta etsittiin yhteisiä teemoja. Teemoittelu toteutettiin värikoodien avulla helpottamaan aineiston jäsentelyä. Lopuksi tehtiin yhteenveto teemojen osalta eli koottiin sekä projektipäälliköiden että projektitiimiläisten vastaukset omiin tiedostoihinsa. Tässä tuli olla tarkkaavainen epärelevanttien aiheiden osalta, sillä useammalla haastateltavalla ajatuksen juoksu johdatti ajoittain sivupoluille. Aineiston analysoinnissa toimittiin mahdollisimman nopeasti, jotta yksittäiset haastattelut pysyvät mielessä ja sisältö on mahdollisimman ymmärrettävää.

6 Tulokset

Tässä pääluvussa esitellään opinnäytetyön tulokset teema kerrallaan. Teemat tukevat aiheen jäsentelyä, kokonais kuvan ymmärtämistä ja kehitysehdotusten laatimista. Jokaisen alaluvun lopussa on esitetty yhteenveto päälliköiden ja tiimiläisten käsityksistä taulukon muodossa kysytyihin teemoihin liittyen. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään onnistuneen TK-projektin edellytyksiä Haaga-Heliassa. Toisessa alaluvussa kuvataan haastateltavien käsityksiä ihmisten johtamisesta projektityössä. Kolmanneksi esitellään projektinhallintaa käsittelevät tulokset. Neljäntenä käsitellään projektijohtamisen kehitysehdotukset ja tarpeet projektinhallintatoimistolle. Lopuksi esitellään työn konkreettiset kehitysehdotukset toimeksiantajalle projektijohtamisen projektivaiheiden mallin ja tietopaketin muodossa. Projektipäälliköille ja -tiimille esitetyt haastattelukysymykset löytyvät työn lopusta (liite 1. ja 2.) Vaikka jokaisessa teemassa kohderyhmien välillä ei ollut suuria eroja, haastatteluiden tulokset raportoidaan seuraavissa alaluvuissa ryhmäkohtaisesti.

6.1 Teema 1: Onnistuneen TK-projektin edellytykset

Tässä alaluvussa käsitellään projektipäälliköiden ja -tiimiläisten käsityksiä onnistuneen TK-projektin edellytyksistä. Haastatteluissa heiltä kysyttiin onnistuneen projektin piirteistä, sen edellytyksistä ja roolikohtaisista näkemyksistä sekä toimivasta sisäisestä viestinnästä ja yhteistyöstä.

6.1.1 Projektipäälliköiden käsitykset projektin onnistumisen edellytyksistä

Projektipäälliköiltä kysyttiin onnistuneesta TK-projektista Haaga-Heliassa sekä sen edellytyksistä. Onnistuneen TK-projektin osalta käsitykset olivat pääosin samansuuntaisia painottuen tavoitteiden, budjetin, aikataulun, tiimin ja yksilöiden kompetenssien tärkeyteen.

Kaikki projektipäälliköt nostivat esille tavoitteiden tärkeyden, sillä ilman tavoitteita on haastavaa edetä, mikäli ei tiedetä kokonaiskuvaa ja minkä eteen tehdään töitä. Oppilaitosten projekteissa on tärkeää saavuttaa tavoitteet, jotka on kirjattu hankkeen hakuvaiheessa. Tavoitteet ovat yksi painavista syistä saada rahoitusta ulkopuoliselta rahoittajalta. Samalla ne muodostavat kokonaisuuden, jonka parissa tiimi tekee töitä. Tavoitteet toimivat ikään kuin mittareina, joiden tulisi olla realistisia sekä saavutettavia. Ne voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä. Päälliköt korostivat, että selkeät tavoitteet niin ohjaavat kuin tukevat yksilöiden ja tiimin yhteistä toimintaa. Lisäksi maininta siitä, että suurempiin tavoitteisiin voidaan asettaa omia tavoitteita tiimin sisällä määrittämään onnistumista.

Suurin osa päälliköistä viittasi hankesuunnitelmalla mm. tavoitteisiin, budjettiin ja aikatauluun. Hankesuunnitelma pitää nämä kaikki sisällään. Ne on kuitenkin eritelty selkeyden vuoksi, jotta saadaan kattavampaa kokonaiskuvaa onnistumisen rakennuspalikoista sekä päälliköiden käsityksistä tarkemmin.

Tavoitteiden lisäksi budjettia pidettiin yhtenä vahvana onnistumisen edellytyksenä päälliköiden toimesta. Valtaosa päälliköistä esitti budjetin yhtenä vankimmista onnistumisen edellytyksen peruspiilareista. Huomiona tässä se, että kaikki ulkopuolisen rahoittajan rahallinen tuki hankkeeseen olisi hyvä saada käytettyä kokonaisuudessa parhaalla tavalla onnistuakseen. Eräs viittasi budjettiin hankesuunnitelman selkeällä seuraamisella ja toinen korosti budjetin osuvuutta rahoittajan suuntaan hankkeen tuloksissa.

Osaava tiimi ja yksilöiden kompetenssit nousivat esille vahvasti. Jokainen vastaaja piti onnistumisen edellytyksenä osaavaa tiimiä ja oikeita henkilöitä hanketyöhön sekä rooleihin. Liikkeelle lähdettiin tiimin rakentamisesta, jossa yksilöt ensinnäkin haluavat tehdä projektien parissa työtä ja toiseksi ovat valmiita tekemään töitä tavoitteen eteen. Eräs päällikkö korosti oleellisimpana parasta mahdollista tiimiä, jossa yksilöt ovat oppivia ja joustavia, sillä se johtaa onnistumisiin. Lisäksi tiimiläiset valitaan usein projektin rooleihin peilaten, mikä tukee kokonaisuutta. Jo mainittujen ohella merkityksellisiksi koettiin yksilöiden asiantuntijuus, kokemus, soveltamiskyky sekä refleктоiva ote työhön.

Myös saavutettavissa olevaa ja huolellisesti suunniteltua aikataulua korostettiin. Valtaosa päälliköistä viittasi aikatauluun suorasti sekä eräs epäsuorasti painottamalla hankesuunnitelman huolellista läpikäyntiä, joka sisältää hankkeille ominaiseen tapaan myös aikataulun. Tämän lisäksi esiin nousivat realismi ja toiminnan edistäminen aikataulu huomioiden.

Edellä mainittujen avulla hankkeissa pääsee jo hyvin alkuun sekä saa onnistumisia aikaan. Näiden lisäksi nousi useampi näkemys siitä, että johdon tuki, hankkeen vaikuttavuus, yhdessä tekeminen, tietoisuus seuraavista toimenpiteistä, avoin toiminta ja realismi projektityössä tukevat entisestään projektissa onnistumista.

Päälliköiltä kysyttiin onnistuneesta projektijohtamisesta heidän näkökulmastaan sekä mistä se koostuu. Päälliköt olivat pitkälti samaa mieltä onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä nostaten esiin muun muassa tiimin, resurssienhallinnan ja ihmisten välisen toiminnan.

Valtaosa päälliköistä lähti rakentamaan onnistumista tiimin pohjalta. Projektitiimiin ja sen kykyihin viitattiin tavoitteen ymmärtämisellä sekä kokonaiskuvan hahmottamisella. Aluksi on varmistettava

mitä tehdään, ja kun se osataan niin voi antaa lisää vapautta ja vastuuta tiimiläisille. Eräs päälliköistä koki tärkeimpänä tekijänä onnistumista ajatellen itseorganisoituvan tiimin. Toinen heistä painotti oleellisena tiimiläisiin kohdistuvien odotuksien tiedostamisen. Pari päälliköistä korosti yhdessä tekemisen taitoa, mikä tukee jouhevan projektin etenemistä. Uskallus kokeilla sekä sovittujen asioiden tekeminen määräaikojen puitteissa sai kannatusta muutamalta päälliköltä.

Useampi päälliköistä piti onnistumisen edellytyksenä resurssienhallintaa ja niiden järkevää hyödyntämistä tavoitteeseen pääsemiseksi. Päällikön toimintaa ja vastuuta nostettiin vahvasti esiin seuraavin tavoin: Sisäinen luottamussuhde, motivaation kasvu ja ylläpito, avoin keskustelu, molemminpuolinen kuuntelu, osallistaminen, nöyryys ja tasavertaisuus.

Muutama päällikkö piti tärkeinä onnistumisen kannalta myös yksilöiden ennakoitukykyä, mahdollisuutta kokeilla uutta ja oppia sekä ymmärrystä tiimin kyvyistä ja rajallisuuksista, jotka heijastavat projektin lopputulokseen. Lisäksi ulkopuoliset tahot otettiin huomioon erään päällikön toimesta. Mikäli projekti toteutetaan ulkopuoliselle toimijalle niin tämä taho määrittelee, miten kokonaisuus on onnistunut ja onko lopputulos tyydyttävä.

Päälliköiltä kysyttiin projektin toimivasta sisäisestä viestinnästä ja kommunikaatiosta. Vastaukset osoittivat niiden keskeisen merkityksen projektityössä muutaman määritelmän tukemana.

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeydestä. Ne ovat kaiken keskiössä. Päälliköt peräänkuuluttivat säännöllisyyttä, selkeyttä, nopeaa toimintaa tilanteen vaatiessa ja monikanavaisuutta. Tässä tukena toimii viikoittaiset jo ennalta sovitut sisäiset viestintäpalaverit, jotka ovat tilanteen mukaan joko pidempiä tai lyhyempiä, niin sanottuja katsauspalavereja kaikkien koolla ollessa.

Suurin osa päälliköistä nosti esille tiimin yhteiset viestinnän pelisäännöt, joista kaikkien tiimiläisten tulisi olla tietoisia. Tämä nähtiin tärkeänä, ja se tukee samalla pääviestintäkanavien koordinoitua. Pelisäännöissä hyödynnetään myös viestintäsuunnitelmaa, joka on luotu projektin alkuvaiheessa. Vahvan tuen sai myös kehittämiskohteiden rohkea esille tuominen ja yhteisen keskustelun tarve niistä. Eräs päällikkö mainitsi opittujen työskentelytapojen vaikuttavan viestintätoimintaan, jolloin yhteiset säännöt ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Muutama päällikkö korosti projektin dokumentaatiota, jonka tulisi löytyä selkeästi järjesteltynä yhdestä paikasta. Tämän myötä voi hahmottaa projektin kokonaiskuvan helposti sekä nähdä, missä vaiheessa ollaan minäkin hetkenä.

Päälliköiltä kysyttiin projektitiimin toimivasta yhteistyöstä sekä heidän odottamuksistaan tiimiltä. Vastaukset olivat pääosin samansuuntaisia, ja muutama niistä keskittyi pidemmälle jalostettuun toimintaan esimerkkien tukemana.

Kaikki päälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että koko tiimin tulisi tehdä yhteisen tiedossa olevan päätavoitteen eteen töitä. Kunkin tiimiläisen roolit tulisi olla selkeät sekä on yhteisymmärrys siitä, mitä tulisi tehdä ja mitä tuloksia odotetaan. Päätavoite on oltava kaikilla tiedossa. Sovitut asiat ja tehtävät jaetaan niille, jotka niitä parhaiten osaavat tehdä ja vältetään päällekkäistä tekemistä. Ehdotukset ja ideat toteutustavoista ovat lämpimästi tervetulleita. Päälliköt peräänkuuluttivat vastuun ottamisesta omasta sovitusta osuudesta sekä kaikki auttavat kaikkia -mentaliteettia.


Valtaosa päälliköistä odotti tiimiltä itseohjautuvuutta, sitoutumista, rohkeutta kokeilla sekä aktiivisuutta. Muutama muu päälliköiden mainitsema huomioitava seikka on parhaiden tekijöiden valitseminen projektitiimiin, sillä tiimi nähdään yhteistyön kannalta yhtenä tärkeistä tukipilareista. Lisäksi yhteinen raportointi ja avoimuus haastavina hetkinä, eri näkökulmien huomiointi, päällikön vastuu jakaa puheenvuoroja hiljaisemmille sekä hyvän yhteistyön tuloksena orgaaninen alaryhmien muodostuminen vastuualueihin liittyen koettiin yhteistä toimintaa tukevinä aktiviteetteina. Eräs rohkaisi projektityön sallivan uudet kokeilut.

Suurin osa päälliköistä piti kommunikointia tärkeänä. Asioista tulisi myös sanoa rohkeasti, niin niiden toimiessa kuin haasteiden edessä. Toisia tulisi jaksaa kuunnella, vaikka he olisivat eri alojen asiantuntijoita. Erillinen maininta liittyi omasta kuplasta poistumiseen ja kokonaisuuden näkemiseen eri näkökulmista, ei vain omasta perspektiivistä. Oman kehityssuunnan esille tuominen nähtiin oleellisena, jotta voi oppia ja kasvaa roolissaan. Tämä lisää yhteistyön tehokkuutta.

Päälliköt nostivat esille omaan toimintaansa liittyen puheenvuorojen jakamisen aktivoijana, mikäli kaikki tiimiläiset eivät ole sanoneet omaa näkemystään käsiteltyihin asioihin liittyen. Strukturoitu toiminta säännöllisten palavereiden osalta nähtiin yhteistyön ja selkeyden kannalta aiheellisena asiana. Lisäksi tilan antaminen yksilöille, jotta he pystyvät toimimaan itsenäisesti työssään.


Taulukkoon 1 on tiivistetty projektipäälliköiden käsityksiä onnistuneen TK-projektin edellytyksistä Haaga-Heliassa sekä onnistuneen projektijohtamisen piirteistä.

Taulukko 1. Päälliköiden käsitykset onnistuneen projektin edellytyksistä ja johtamisen piirteistä

Projektipäälliköiden käsitykset
<p>Onnistuneen TK-projektin edellytykset Haaga-Heliassa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selkeät tavoitteet, budjetti ja aikataulu onnistumisen edellytyksiä - Osaava tiimi ja roolien jako oleellista projektityössä - Hankesuunnitelmassa mainitut tavoitteet muodostavat kokonaisuuden ja ohjaavat projektitiimin toimintaa - Avoin vuorovaikutus, johdon tuki ja yhdessä tekeminen tukevat saumatonta toimintaa
<p>Onnistuneen projektijohtamisen piirteitä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiimi ja sen kyvyt koettiin tärkeimmäksi onnistumista ajatellen - Osaamisen ja ymmärtämisen myötä lisää vastuuta ja vapautta toimia - Resurssienhallinta ja niiden hyödyntäminen tavoitteen saavuttamiseksi - Itseorganisoituva tiimi, odotukset tiimiltä, sovittujen asioiden tekeminen - Kyky tehdä yhteistyötä, uskallus kokeilla ja aikataulujen noudattaminen - Luottamus, avoimuus, nöyryys, tasavertaisuus, kuuntelutaito


Taulukkoon 2 on kiteytetty projektipäälliköiden käsityksiä toimivasta sisäisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta projektityössä sekä heidän näkemyksiään hyvästä tiimin yhteistyöstä ja odotuksistaan tiimiläisiltä.

Taulukko 2. Päälliköiden käsitykset toimivasta sisäisestä viestinnästä, yhteistyöstä ja odotuksista

Projektipäälliköiden käsitykset
<p>Toimiva sisäinen viestintä ja kommunikaatio projektissa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viestintä ja vuorovaikutus kaiken keskiössä - Säännöllisyys, selkeys, monikanavaisuus ja nopeus - Yhteinen viestintäsuunnitelma ja pelisäännöt tukevat toimintaa - Kehittämiskohteiden esille tuominen ja rakentava keskustelu - Dokumentaation tärkeys ja selkeä järjestys
<p>Projektitiimin toimiva yhteistyö ja odotukset tiimiltä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koko tiimi tekee töitä yhteisen päätavoitteen eteen - Selkeät roolit ja yhteisymmärrys mitä tehdään ja mitä tuloksia odotetaan - Parhaat tekijät tiimiin, avoin kommunikointi ja auttamisen kulttuuri - Päällekkäisyyksien välttäminen, jokaisella vastuu omasta työstään - Odotukset: Itseohjautuvuus, sitoutuminen, aktiivisuus ja rohkeus kokeilla


6.1.2 Projektityöntekijöiden käsitykset projektin onnistumisen edellytyksistä

Projektityöntekijöiltä kysyttiin onnistuneesta TK-projektista Haaga-Heliassa sekä sen edellytyksistä. Tiimiläisten vastaukset olivat pääosin samansuuntaisia, joissa korostui tavoitteiden, suunnittelun ja resursoinnin merkitys. Muutama huomio keskittyi muun muassa muutoksiin, yhteiseen toimintaan ja työpanokseen.

Kaikki projektityöntekijät olivat samaa mieltä siitä, että onnistuminen mitataan projektikohtaisesti rahoittajalle määriteltyjen tavoitteiden mukaan. Nämä tavoitteet määritellään jo projektin hakuvaiheessa, kun julkista rahoittajaa lähestytään projektisuunnitelmalla. Tämän lisäksi tiimiläiset nostivat esille muita onnistumisen mittareita ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Useampi heistä korosti tietoisuutta sen osalta mitä ollaan minäkin hetkenä tekemässä, päälliköllä on selkeä näkemys hankkeen aikana luvatuista asioista, mukana olleiden sidosryhmien saama oppi ja lisäarvo, kaikkien tahojen tyytyväisyys hankkeen loputtua, yhteiskunnallinen vaikutus, organisaation TK-tavoitteiden ja strategian mukainen toiminta sekä budjetin käyttö.

Kaikki tiimiläiset nostivat esille suunnittelun tärkeyden edellytyksenä onnistumiselle TK-projekteissa. Suunnittelu pitää sisällään oikeastaan koko projektin elinkaaren. Projektitiimin **roolit** tulisi suunnitella ja määritellä jo hankkeen hakuvaiheessa. Ne tulisi peilata työtehtävän vaativuuden ja sisällön mukaan sopimaan yksilöiden osaamiseen. Vastuunjaossa jokaisen tulisi ymmärtää oma sekä muiden vastuualue. Päällikön vastuuta ja kommunikaatiota myös painotettiin, jotta koko tiimillä on tieto vastuista ja tavoitteista. Eräs tiimiläisistä korosti, että tehtäväkuvien pitäisi olla sisälöltään sitä, mitä on aiemmin sovittu. Toinen heistä painotti projektitiimin olevan projektin onnistumisen takeena. Aikataulua ja sen suunnittelua pidettiin tärkeänä. Projektin aikana toteutettavien sisäisten ja kaikille tahoille järjestettävien tilaisuuksien sopiminen sekä projektin osien aikataulutus ja sen myötä työtehtävien jaksotus tukevat jokaisen tiimiläisen kokonaiskuvaa toteutuksesta.

Suurin osa tiimiläisistä esitti resursoinnin olevan olennaisena osana projektissa onnistumista. Työtehtäville on varattava riittävästi aikaa siten, että työkuorma pysyy inhimillisenä, sillä tämä vaikuttaa jaksamiseen ja vaikutukset voidaan havaita projektin aikana tai viimeistään lopputuloksessa. Lisäksi ymmärrys työtehtävien välillä siitä, minkä verran ne vievät aikaa koettiin tärkeäksi. Tämän myötä voidaan allokoida tunteja tiimiläisille ja ymmärtää vastuualueiden jako tarkemmin. Resursien käyttö tulisi myös kohdistaa merkitykselliseen tekemiseen tavoite huomioiden, ettei resursseja käytetä vain käytön ilosta, kuten yksi tiimiläisistä kertoi. Kaiken tekemisen taustalla tulisi olla tarkoitus ja viesti, mihin tällä pyritään. Tästä esimerkkinä erään tiimiläisen huomio, jonka hän on usein huomannut, että monesti projektin alkuvaiheessa tuhlataan resursseja jopa holtittomasti ja tämä

kostautuu toteutuksen loppuvaiheessa, kun resurssien osalta kitsastellaan. Hän jatkoi tämän liittyvän vahvasti projektijohtamiseen ja kykyyn hahmottaa, missä vaiheessa resursseja kuluu enemmän ja missä hetkessä taas työpanos on pienempi. Kääntöpuolena tässä on tiimiläisten loppuun palaminen, mikäli työn määrä ei ole tasapainossa toteutuksen aikana. Työajan riittävä resursointi on tärkeää yksilön näkökulmasta siinäkin mielessä, että se on johdettu ammatillinen kehittyminen ja oppiminen huomioiden. Mainitut asiat liittyvät olennaisena osana suunnitteluun. Päällikkö on näistä päävastuussa ja päätökset toteutetaan tiimin kanssa yhteistyössä.

Muutama muu huomio tiimiläisten osalta keskittyi tiimiläisten näkyvään työpanokseen, armollisuuden tavoitteiden suhteen, kriisitilanteiden välttämiseen, hankeportfoliotyökaluun, hankkeiden vaikuttavuuteen, projektijohtamisen arvoihin sekä muutostarpeisiin. Mikäli hankkeessa on mukana niin sanottuja vapaamatkustajia, joiden työpanos ei näy missään ja heitä joutuu auttamaan tiimin sisäisesti, niin tämä laskee motivaatiota huomattavasti. Hankehakemusvaiheessa luvattujen tavoitteiden lisäksi ei pitäisi tehdä mitään ylimääräistä, sillä tämä vaikuttaa olennaiseen keskittymiseen sekä tiimin jaksamiseen. Seuraavissa hankkeissa voi taas toteuttaa uusia ja kaavailtuja toimenpiteitä, kun ne on asetettu tavoitteiksi. Kriisitilanteiden välttäminen luottamuksen rakentamisella ja avoimella ilmapiirillä. Mikäli kriisitilanteita kohdataan, tulisi ne selvittää osallisten kesken mahdollisimman pian. Tällaiset haasteet vaikuttavat luottamuksen ilmapiiri. Hankeportfoliotyökälulle olisi tarvetta, sillä sen avulla voi tehdä hankekohtaisia kirjauksia ja seurata muidenkin hankkeiden tilanteita. Eräs tiimiläisistä kaipasi suurempaa vaikuttavuusnäkömää hankkeiden osalta, sillä sitä ei Haaga-Heliassa tunnu olevan. Hän jatkoi, että pyritään aktiivisesti olemaan vaikuttava ja aktiivinen toimija, mutta jääkö tämä heikon johtamisen takia yleisellä tasolla uupumaan, sillä henkilöstö ja asiantuntijat muuten ovat kyllä osaavia. Projektijohtamisessa on mukana vahvasti ihmisjohtamista ja tässä tulisi huomioida sekä kovat että pehmeät arvot. Hankkeiden aikaisiin muutoksiin tulisi olla valmis ja niihin tulisi reagoida. Tämä nähtiin viime kädessä päällikön vastuuna hoitaa ne selkeästi ja kollektiivisten päätösten todettiin myös olevan mahdollisia. Lisäksi pari tiimiläisistä nosti vahvasti esiin yhteisistä pelisäännöistä sopimisen, johon yhteinen toiminta hankkeen osalta kiteytyy. Eräs tiimiläinen korosti hankkeen rytmitystä ja hyvin strukturoituja resursseja, jotka hän näki onnistumisen kannalta tärkeänä.

Tiimiläisiltä kysyttiin onnistuneesta projektijohtamisesta heidän näkökulmastaan sekä mistä se koostuu. Vastauksissa nousi esiin paljon samoja käsityksiä onnistumisesta, ja useamman kuvauksen avulla lähestyttiin johtamista päällikön ja ihmisten toimintaan syventyen.

Tiimiläisten huomiot pitivät sisällään vahvasti samansuuntaisia käsityksiä siitä, millaista on onnistunut projektijohtaminen. Johtamisessa tulisi pitää tiimiläiset yhteisesti ajan tasalla sekä tavoite

säilyttää kirkkaana mielessä samalla pitäen huolen siitä, että tiimiläisillä on tieto tämänhetkisistä ja seuraavista toimenpiteistä. Avoin ja ajantasainen tiedonkulku nähtiin yhtenä olennaisimmista asioista onnistumisen kannalta. Tämän lisäksi tärkeänä nähtiin kehitysmahdollisuuksien antaminen, johdonmukainen toiminta, kenelle ollaan vastuussa omasta tekemisestä, kenen kanssa tehdään yhteistyötä, mahdollisuus oppia, annetaan vastuuta sekä rakennetaan luottamusta yhteisöllisesti. Näin pidetään huoli yhteisestä tietoisuudesta ja toiminnan yhteydestä kokonaisuuteen, jonka myötä tiimiläiset näkevät selkeän korrelaation onnistuneeseen toteutukseen. Muutama tiimiläisten huomio kiinnittyi niin kutsuttuun mikromanagementiin, joka vaikuttaa negatiivisesti oman työn tekemiseen, työrauhaan ja samalla heijastuu tiimin sisällä muihin. Eräs tiimiläisistä nosti esiin huomion, ettei ole oikeaa tai väärää tapaa toimia päällikkönä vaan se on yksilöriippuvaista, mikä toimintatapa ja millainen ympäristö on paras kellekin. Tärkeänä pidettiin myös päällikön inhimillistä toimintaa sekä joustavuutta, sillä tätä odotetaan myös tiimiltä ja ajoittain projektityö on hektistä. Muita projektinhallintamalleja nostettiin myös esille, kuten Scrum. Sen ei koettu toimivan Haaga-Helian projektiympäristössä, mutta valmista mallia voi soveltaa siten, että se on toimiva omalle hankkeelle ja tiimille.

Useampi tiimiläisistä esitti päällikön kriittisenä toimijana aikataulun sekä työnjaon osalta. Päälliköllä tulisi olla oma aikataulutus kunnossa ja keskittyminen hankkeen kannalta olennaisessa tekemisessä, jotta näissä voidaan onnistua. Aikatauluun tulisi sopia viikoittaiset lyhyet keskustelut henkilökohtaisesti tiimin jäsenten kanssa. Lisäksi työnjakoon liittyen päävastuualueet tulisi olla selvillä, vaikkei itsellä olisikaan vastuuta kyseisestä tehtävästä. Nämä tukevat kokonaisuutta, luottamusta, asioiden ajantasaisuutta sekä työstä saatavaa iloa.

Muutama tiimiläinen nosti esille säännölliset kokoukset, tuntikirjanpidon, kokonaisuuden ymmärtämisen ja asioiden esille nostamisen. Projektissa tulisi olla säännöllisiä kokouksia ja tarvittaessa ne voidaan pitää lyhyinä. Kokouksissa tulisi myös ymmärtää ajankäytöllinen näkökulma ja henkilön mukana olemiselle tulee olla jokin peruste. Tiimiläisten tulisi olla tietoisia projektiin käytettävien tunteiden osalta, jotta he tietävät paljonko on aikaa jäljellä saada sovitut tehtävät valmiiksi. Tiimiläiset kokivat tärkeäksi ymmärtää mihin projekti sekä työpaketit sen sisällä liittyvät, tarvittavan ruohonjuuritason tekemisen ja tämän myötä oman panoksen, toteutuksen kokonaisuuden ja sen tuottaman arvon. Tiimiä tukevien yhteisöllisten työtapojen myötä asioiden esille nostamisen tulisi olla mahdollisimman helppoa ja täten asiat, jotka eivät suju tai ovat huonosti, voidaan nostaa esille ja pyrkiä parantamaan tilannetta.

Parin tiimiläisen esittämät ajatukset koskivat työnteon vapautta ja koko tiimin tukea, jotta määriteltiin tavoitteisiin voidaan päästä. Eräs tiimiläinen painottikin työn selkeyden syntyvän selkeästä tavoitteesta. Kohtuullinen työnteko ja luvattujen asioiden toteuttaminen, siten että ne palvelevat

rahoittajaa sekä organisaatiota eikä tehdä kaikkea mahdollista, mitä ei olla edes luvattu saatikka suunniteltu. Päällikön toiminnan tulisi olla tasapuolista niin, että kaikkia henkilöitä kohdeltaisiin samalla tavalla.

Tiimiläisiä pyydettiin kertomaan sisäisen viestinnän ja kommunikaation merkityksestä projektissa. Vastaukset olivat pääosin samansuuntaisia ja merkityksellisyydestä oltiin yhtä mieltä. Muutaman tiimiläisen nosto koski haasteita sekä toiminnan suhteuttamista kyseiseen toteutukseen.

Kaikki tiimiläiset kokivat sisäisen viestinnän merkityksen erittäin suureksi. Viestintä koettiin oleellisena osana jokapäiväistä työtä. Sen on oltava ajantasaista ja mahdollisimman kattavaa sekä monikanavaisuus on huomioitava kriittisen hetken tullen. Näin tarvittavat ihmiset tulevat informoiduiksi ja ehtivät reagoida samalla, kun viesti ja vastuu on jaettu kaikille osallisille. Sisäisessä viestinnässä ei tarvitse olla viestinnänasiantuntija, jotta sen taitaa. Useampi tiimiläinen painotti, ettei viestintää voi tehdä liikaa. Se tukee henkilöitä pysymään kartalla siitä, mitä ollaan tekemässä. Sisäistä viestintää ja yksilöiden välistä kommunikaatiota ei voi ulkoistaa kenellekään, sillä se on osa jokapäiväistä työtä. Vastuu näistä on koko tiimillä.

Muutama tiimiläinen kokee yleisongelmana sisäisen viestinnän kanavien paljouden. Viestintää tapahtuu eri paikoissa ja sen myötä merkittävät asiat uppoavat muiden viestien sekaan. Useammassa projektissa mukana olleena se vie paljon aikaa etsiä ja löytää tarvittuja tietoja. Lisäksi sisäinen viestintä ja vuorovaikutus ovat ratkaisevassa asemassa tiedon välittämisessä siitä, tarvitseeko joku tiimin sisällä apua tai ettei tehdä päällekkäisiä asioita. Lähitapaamiset tiimin kesken, joissa käydään yhdessä läpi jo toteutetut toimenpiteet sekä tulevat tehtävät, ovat tärkeitä.

Eräs tiimiläinen totesi sisäisen viestinnän merkityksen samalla riippuvan pitkälti projektin koosta. Merkitys korostuu, kun meneillään on useita eri projekteja tai yksi suurempi projekti, jossa on paljon partnereita. Mitä enemmän toimijoita kokonaisuudessa on mukana, sitä haastavampaa on rakentaa tehokasta ja innostavaa ilmapiiriä. Näin ollen sisäisen viestinnän merkitys kasvaa ja tähän apuna voi toimia tiimin sisällä muodostettavat pienet ryhmät. Tämän avulla tiimiläiset pääsevät jakamaan näkemyksiään sekä tutustumaan toisiinsa, jonka myötä sidos esimerkiksi organisaatioon ja projektiin vahvistuu. Toinen tiimiläinen esitti, että kansainväliset sekä yhteishankkeet, missä toimijat ovat etäällä toisistaan vaativat tiivistä yhteydenpitoa luottamuksen rakentamiseksi. Tällaisissa tilanteissa pidemmällä lähitapaamisilla ja vapaamman agendan tutustumisilla on suuri merkitys.

Muutama tiimiläinen koki vahvasti, että viestinnän tulisi olla suunniteltua toimintaa ja tässä olisi hyvä käyttää apuna työkaluja, joita ihmiset haluavat käyttää ja niistä on sovittu yhteisesti. Tämän myötä kaikilla asianosaisilla on tieto siitä, mitä kanavia seurataan eikä synny epäselvyyksiä tai

tietokatkoja. Mikäli hankkeessa on vain mahdollisuus viestinnän asiantuntijan roolille niin se ehdottomasti kannattaa käyttää hyödyksi, sillä tämä tukee sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän suunnittelua.

Toisen tiimiläisen esimerkki aiemmin tapahtuneesta liittyi sovittuun tilaisuuteen, joka oli määrä järjestää kansainvälisessä ympäristössä. Viime hetkellä hän sai viestin, että tilaisuus on peruttu. Asiasta ei puhuttu jälkeinpäin sen enempää tai käsitelty mitenkään. Tämän hän halusi nostaa esille esimerkkinä todella huonosta sisäisestä viestinnästä sen suuremmin taustasyitä tietämättään. Eräs tiimiläisistä peräänkuulutti asioiden tullessa yllätyksenä silloin, kun sisäinen viestintä ja kommunikaatio eivät toimi. Tällöin tieto saadaan viime hetkellä, joka johtaa stressiin, mikä olisi vältettävissä ajantasaisella ja toimivalla viestinnällä.

Projektitiimiläisiä pyydettiin kertomaan tiimin yhteistyön merkityksestä projektissa sekä tarpeistaan projektipäälliköltä onnistuakseen paremmin. Merkityksestä tiimiläiset olivat pitkälti samaa mieltä esittäen tarkennuksia, ja tarpeiden osalta muutama heistä nosti esille käytännön toimenpiteitä.

Valtaosa tiimiläisistä piti yhteistyön merkitystä todella keskeisenä projektissa. Useampi heistä painotti hyvän yhteistyön ja miellyttävän ilmapiirin vaikutusta työntekemiseen, yhteistä ymmärrystä tilanteesta sekä samaan päämäärään pyrkimistä yhdessä. Tämä tukee toimintaa myös tilanteissa, kun mukana on ulkopuolisia yhteistyötahoja, jotka myötävaikuttavat uusien jatkohankkeiden syntyä. Eräs tiimiläisistä esitti tiimin yhteistyön tukeväksi voimaksi suuremmissa tavoitteissa, jolloin ne voidaan pilkkoa ja jakaa tiimille. Hyvissä hankkeissa tiimeistä muodostuu kaveriporukka, joka tapaa työn ulkopuolellakin. Tämä tukee entisestään yhteistyön tekemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Yhteistyöhön liittyen toinen tiimiläinen korosti merkittävänä tekijänä sitä, että mikäli hankkeessa ei tehdä sitä mitä rahoittajalle on luvattu niin tällöin ei saada kaikkea luvattua rahaakaan.

Eräs tiimiläinen rinnasti yhteistyön merkityksen projektin luonteeseen. Tiimi voi olla voimavara tai taakka. Mikäli projekti on pieni, silloin tiimin merkitys on myös pienempi. Osa yksilöistä haluaa toimia itsenäisemmin, jolloin yhteinen toiminta voidaan kokea taakkana, kun taas osa tarvitsee enemmän tiimin tukea ja läsnäoloa. Hän muistutti kuitenkin, että kaikkien on tärkeää tietää, mistä saa apua ja tukea tarpeen tullen. Toinen tiimiläisistä huomautti, että varsinkin etätyön aikana on mietittävä ajankohdat yhteishengen kohotukseen projektissa, sillä Haaga-Heliassa luotetaan ihmisten väliseen riittävään vuorovaikutukseen.

Useampi tiimiläinen odotti päälliköltä ohjausta tavoitteiden suuntaan, yhteistä keskustelua hankkeen tilanteesta ja aikataulusta, kannustavaa esimerkkiä, rakentavaa yhteistyötä, onnistumisten jälkeen kiitoksen, innostavaa ja hyvää ilmapiiriä luonnollisesti ilman päälle liimattua toimintaa,

tietoa käytössä olevasta budjetista ja Haaga-Helian henkilöstöresursseista, ennakoivaa työtapaa ja riittävästi yhteydenpitoa luottamuksen ilmapiiriin ja välttääkseen konfliktit, kykyä keskustella hyvässä hengessä sekä haasteisiin puuttumista aikaisessa vaiheessa. Tiimiläiset odottivat päälliköltä myös tarpeen vaatiessa aktiivisuutta tehdä töitä yhdessä sekä etsiä korvaavia tekijöitä, mikäli resurssien kanssa on haasteita.

Taulukkoon 3 on tiivistetty projektitiimiläisten käsityksiä onnistuneen TK-projektin edellytyksistä Haaga-Heliassa sekä onnistuneen projektijohtamisen piirteistä.

Taulukko 3. Tiimiläisten käsitykset onnistuneen projektin edellytyksistä ja johtamisen piirteistä

Projektitiimiläisten käsitykset
<p>Onnistuneen TK-projektin edellytykset Haaga-Heliassa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hankehakemuksen tavoitteet onnistumisen mittareina - Muut mittarit: tietoisuus mitä tehdään, sidosryhmien lisäarvo, yhteiskunnallinen vaikutus, TK-tavoitteiden ja strategian mukainen toiminta, budjetin käyttö ja eri tahojen tyytyväisyys lopussa - Kokonaisvaltainen suunnittelu onnistumisen edellytys: Oikeat roolit, vuorovaikutus, tekemisen tarkoitus, yhteistyö, aikataulu ja työkuorma - Tavoitteiden armollisuus, kriisitilanteiden välttäminen, näkyvä työpanos
<p>Onnistuneen projektijohtamisen piirteitä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selkeys aikatauluista, toimenpiteistä ja tavoitteista - Avoin ja ajantasainen tiedonkulku onnistumisen kannalta oleellista - Päällikön oma aikataulutusta ja keskittyminen olennaiseen - Kehitys- ja oppimismahdollisuudet, johdonmukaisuus, kenelle vastuussa, yhteistyö, luottamus ja säännöllinen toiminta

Taulukkoon 4 on kiteytetty projektitiimiläisten käsityksiä toimivasta sisäisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta projektityössä sekä heidän näkemyksiään tiimin yhteistyön merkityksestä ja tarpeistaan päälliköltä.

Taulukko 4. Tiimiläisten käsitykset toimivasta sisäisestä viestinnästä, yhteistyöstä ja tarpeista

Projektitiimiläisten käsitykset
<p>Toimivan sisäisen viestinnän ja kommunikaation merkitys projektissa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sisäisen viestinnän merkitys erittäin suuri osana jokapäiväistä työtä - Ajantasainen, suunniteltu, kattava ja monikanavainen toiminta - Yhteinen vastuu molemmista koko tiimillä - Liikaa kanavia, jolloin viestien merkitys ja tarpeellinen sisältö häviää massaun - Lähitapaamiset tärkeitä toiminnan ja ilmapiirin kannalta
<p>Tiimin yhteistyön merkitys projektissa ja tarpeet päälliköltä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiimin toimivan yhteistyön merkitys suuri - Yhteinen ymmärrys tilanteesta ja samaan päämäärään pyrkiminen - Tarve: Ohjaus tavoitteita kohti, keskustelut tilanteesta ja aikatauluista, kannustava ilmapiiri ja rakentava yhteistyö, käytössä olevat resurssit tiedossa, ennakoiva työtapa, yhteydenpito ja päällikön aktiivisuus

6.2 Teema 2: Ihmisten johtaminen projektityössä

Tässä alaluvussa käsitellään projektipäälliköiden ja -tiimiläisten käsityksiä ihmisten johtamisesta projektityössä. Aihetta lähestytään ihmisjohtamisen näkökulmasta, huomioidaan roolikohtainen toiminta tiimihengen ja kulttuurin syntymiseen, yhteistyön edistäminen ja tavoitteita kohti johtaminen.

6.2.1 Projektipäälliköiden käsitykset tärkeistä asioista ihmisten johtamisessa

Päälliköiltä kysyttiin heidän käsityksiään tärkeisiin asioihin ihmisten johtamisessa (leadership) projektityössä. Vastaukset olivat vahvasti yhteneväisiä muutaman toimintaa tukevan huomion kera.

Kaikki päälliköt olivat samaa mieltä siitä, että jokainen ihminen tulisi huomioida yksilönä, antaa hänelle tilaa sekä kuunnella tämän ideoita ja tunteita. Kannustava asenne, ajatuksien reflektointi ja jatkojalostaminen, positiivinen ilmapiiri, ihmisiltä oppiminen sekä heidän tuntemisensa ja erilaisuuden ymmärtäminen rikkautena olivat päälliköiden käsityksien keskiössä. Edellä mainittujen myötä mahdollistetaan kokonaisvaltainen tiimin tietopääoman ja kompetenssien hyödyntäminen.

Valtaosa päälliköistä painotti erityisesti luottamuksen roolia ihmisjohtamisessa. Se vaatii läsnäoloa sekä avoimuutta, joka mahdollistaa oppimisen ja kasvun sekä tilaisuudet, joita ei välttämättä normaalisti avautuisi.

Muutama päälliköistä korosti selkeitä tiimin rooleja, kunnian antamista työn tehneelle henkilölle sekä pienten tekojen vaikutusta yksilön tuntemuksiin. Erään päällikön huomio liittyi epäonnistumisten ja haasteiden edessä rehelliseen avautumiseen asioista.

Päälliköitä pyydettiin arvioimaan heidän tärkeimmiksi kokemiaan asioita tiimin suunnalta, jotta voivat itse onnistua päällikön roolissa. Vastauksissa oli selkeästi havaittavissa samansuuntainen ymmärrys kaikille tärkeistä asioista onnistumista ajatellen.

Jokainen päälliköistä koki tärkeiksi onnistumista ajatellen motivaation, itse- ja yhdessä ohjautuvuuden, sitoutumisen, hyvän ilmapiirin ja innostuneisuuden. Valtaosa päälliköistä nosti esille työtehtävien selkeän jakamisen, aikataulujen kunnioittamisen ja niissä pysymisen sekä tasaisen työtehtävien tekemisen. Eräs päälliköistä painotti sisäsyntyistä motivaatiota ja intoa.

Useampi päälliköistä korosti tilan antamista, muiden kunnioittamista, toisen tukemista tilanteen vaatiessa, avoimuutta, vuorovaikutusta, yhteisiä pelisääntöjä, viestinnän onnistumista sekä positiivisen riippuvuuden rakentamista. Positiivinen riippuvuus rakentuu siten, että yksilön onnistuessa kaikki menestyvät. Nämä asiat nähdään tärkeiksi rakennuspalikoiksi kokonaisuutta ajatellen.

Päälliköitä pyydettiin kertomaan heidän toiminnastaan tukeakseen tiimihengen ja hyvän kulttuurin kehittämistä tiimissä projektin aikana. Vastaukset osoittivat, että päälliköt olivat samaa mieltä tiimiä tukevasta toiminnasta projektin aikana.

Kaikki päälliköt kokivat, että ihmisten välinen toiminta kasvokkain, kuulumisten kysyminen, ihmisten huomioiminen ja toisiin tutustuminen, asioiden yhdessä tekeminen ja riittävä määrä varattua aikaa tiimin kesken tukevat vahvasti tiimihenkeä. Ihmisten välisen toiminnan myötä kehittyvään kulttuuriin viitattiin myös tiimiläisten kohtaamisilla työn ulkopuolella, palavereilla ilman työkontekstiin sidottua agenda, itselle tärkeiden asioiden esille nostamisella, avoimuudella ja luottamuksen rakentamisella.

Pari päälliköistä mainitsi, että hyvä ilmapiiri on sidoksissa työstä saatavan ilon kanssa. Lisäksi tiimin sisällä saa vaatia, mutta tulisi muistaa inhimillinen joustavuus sekä työn tekoa pidetään itsensä palkintona.

Päälliköiltä kysyttiin tiimin johtamisesta kohti projektissa asetettuja tavoitteita sekä työkaluista ja keinoista, joita he tarvitsevat ja käyttävät. Jokainen vastaus viesti suunnitelmien tärkeyttä tukemaan johtamista, ja keinot sekä työkalut jakoivat käytön ja tarpeiden osalta yksilöllisiä käsityksiä.

Kaikki päälliköt pitivät projektisuunnitelmaa tärkeänä, jotta voidaan toteuttaa tiimin johtamista kohti tavoitteita. Tähän liittyen mainittiin määritellyt aikataulut, sovitut tavoitteet, suunniteltavat toimenpiteet ja roolien jaot. Tarkemmin avattuna jokainen tiimiläinen perehtyy suunnitelmaan ja nostaa esille asiat, joista on eniten kiinnostunut ja mitkä osiot vaativat tarkennusta. Tämä käydään yhteisesti läpi ja roolitetaan henkilöt sen mukaan. Päällikön vastuulla on suunnitella palaverit ja jakaa vastuut, suunnitelmassa määritellyt toimenpiteet tehdään ilman ylimääräistä työtä, tavoitteiden yhteinen ymmärtäminen sekä yhteistyö ja välitavoitteet, säännölliset tapaamiset tiimin kesken ja tarvittaessa pienemmällä porukalla.

Osa päälliköistä nosti esille toimenpiteiden priorisoinnin, kahdenkeskiset keskustelut päällikön kanssa ja ohjausryhmän tärkeyden. Priorisoinnilla viitattiin tärkeiden asioiden edistämiseen toisten vähemmän ajankohtaisten työtehtävien sijaan. Avoimet keskustelut kahden kesken tukevat yksilön toimintaa ja etenemistä. Tulisi olla arkipäivää antaa kehittävää palautetta puolin ja toisin, jakaa arjen asioita sekä innostuksen kohteita. Ohjausryhmän tapaamisissa mukana olemiseen kannustetaan, mikä tukee sen hetkisen tilanteen ja kokonaiskuvan ymmärtämistä.

Useampi päällikkö nosti esille digitaaliset työkalut. Näihin liittyen kaivattiin päivitystä ja uusien työkalujen tutkiminen nähtiin tarpeelliseksi, sillä yleisesti tukeudutaan vanhoihin totuttuihin alustoihin, jotka vaihtelevat hieman yksilöittäin. Työkalun ominaisuutena määräaika-toiminto sekä sen dynaamisuus koettiin tärkeiksi. Keskitetyssä viestinnässä korostettiin myös koordinaattorin roolin tärkeyttä päällikön apuna. Lisäksi eräs päällikkö esitti kysymyksillä johtamisen sekä unelmien ja tavoitteiden kartoittamisen hyvänä johtamisen työkaluna.

Johtamisen keinoiksi osa päälliköistä mainitsi tekemisen seuraamisen, keskustelut ja tehtävistä sopimisen, tilanneraportit, värilliset taulukko tehtyjen ja tekemättömien tehtävien osalta sekä palautteen antamisen. Palautteen antaminen käydään rakentavasti ja tarkasti läpi työpajoissa, jotta varmistetaan ymmärrys ja kehitys. Samalla palautetta läpi käytäessä ryhmän kesken, se avautuu paremmin tiimille sekä kynnyksensä madaltuu tekijälle ja korjaukset tulevat nopeammin tehdyiksi. Tässä tulisi huomioida olennaisena se, ettei palautteen vastaanottaja ota asiaa henkilökohtaisesti.

Erään päällikön yksittäinen huomio koski vastuun ottamista työtehtäviin liittyen. Aina tulisi olla jokin henkilö, joka on ensisijaisesti vastuussa, vaikka kyseessä olisikin muutaman hengen työryhmä, sillä jaettu vastuu ei ole toimiva ratkaisu. Toinen päällikkö piti kuuntelun kautta motivoitumista kehittävänä toimintana.

Taulukossa 5 on yhteenveto projektipäälliköiden tärkeimmiksi kokemistaan asioista ihmisten johtamisessa projektityössä ja heidän olennaisimmista tarpeistaan tiimin suunnalta roolissaan onnistuakseen.

Taulukko 5. Päälliköiden käsitykset ihmisten johtamisesta ja tarpeista roolissa onnistumisessa

Projektipäälliköiden käsitykset
<p>Tärkeimmät asiat ihmisten johtamisessa projektityössä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilan antaminen, yksilönä huomioiminen, ideoiden ja tunteiden kuuntelu - Kannustava asenne, ajatusten reflektointi, hyvä ilmapiiri, ihmisten tunteminen ja heiltä oppiminen sekä erilaisuuden ymmärtäminen - Kattava tiimin tietopääoman ja kompetenssien hyödyntäminen - Läsnäolo ja avoimuus tukevat oppimista ja kehittävät luottamusta
<p>Tärkeimmät asiat tiimin suunnalta onnistuakseen projektipäällikkönä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiimin suunnalta motivaatio, itse- ja yhdessä ohjautuvuus, sitoutuminen, innostuneisuus ja hyvä ilmapiiri tärkeitä onnistumisen kannalta - Selkeä työtehtävien jako, aikataulujen kunnioitus ja työn tasaisuus - Tiimiläisen tukeminen, tilan antaminen, muiden kunnioittaminen, vuorovaikutus, yhteiset pelisäännöt, viestinnän onnistuminen ja positiivisen riippuvuuden rakentaminen

Taulukossa 6 on kiteytys projektipäälliköiden käsityksistä tiimihengen ja yhteistyökulttuurin kehittämisestä sekä eri työkalujen ja keinojen hyödyntämisestä tiimin johtamisessa kohti asetettuja tavoitteita.

Taulukko 6. Päälliköiden käsitykset tiimihengestä ja johtamisesta kohti asetettuja tavoitteita

Projektipäälliköiden käsitykset
<p>Tiimihengen ja kulttuurin kehittäminen tiimissä projektin aikana.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lähitapaamiset, yhteisöllinen tekeminen, riittävä varattu aika tiimille ja toisten huomioiminen tukevat tiimihenkeä - Vapaan agendan palaverit, avoimuus, joustaminen, kohtaamiset työn ulkopuolella ja luottamuksen rakentaminen kehittävät kulttuuria - Hyvä ilmapiiri sidoksissa työstä saatavaan iloon
<p>Tiimin johtaminen kohti projektissa asetettuja tavoitteita eri työkaluin ja keinoin.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektisuunnitelma tärkeä johdettaessa tiimiä kohti tavoitteita - Sovitut aikataulut ja tavoitteet sekä roolit ja suunniteltavat toimenpiteet - Tehtävien priorisointi, proaktiivisuus ja keskustelut päällikön kanssa - Digitaalisiin työkaluihin kaivattiin kehitystä - Palautteen anto, työpajoissa haasteiden kehittäminen ja tehtävien päävastuu yhdellä henkilöllä

6.2.2 Projektityöntekijöiden käsitykset tärkeistä asioista ihmisten johtamisessa

Tiimiläisiltä kysyttiin hyvästä ihmisten ja tiimin johtamisesta projektityössä. Vastaukset olivat pääosin samansuuntaisia ja useampi tiimiläinen satoi toimintaa käytännön tasolle. Lisäksi huonosta johtamisesta annettiin esimerkkejä hyvän toiminnan vastapainoksi.

Valtaosa tiimiläisistä piti ihmisten ja tiimin johtamisessa tärkeänä vapautta itsenäiseen työhön, osaamisen hyödyntämistä ja kehitysmahdollisuuksien antamista, työrauhaa, avointa keskustelua sekä käytössä olevien resurssien ja ajan hyödyntämistä työtehtävissä. Osa tiimiläisistä koki tarpeelliseksi johtamisessa toisen osaamisen arvostamisen, kuuntelutaidon, kyvyn ymmärtää ja olla empaattinen. Osa tiimiläisistä toivoi päällikön suunnalta avointa yhteyttä tilanteessa kuin tilanteessa, halua tukea, aikataulun viestimistä sekä tekemisen seurantaa. Eräs tiimiläinen mainitsi johtamisen toimintana, joka saa aikaan positiivista yhteishenkeä. Toinen kertoi, että yleisesti toivotaan päälliköllä olevan suuremmat korvat, jotta hän kuuntelee ihmisiä ja heidän mielipiteitään, sillä päällikkö ei tee yksin projektia.

Seuraavassa useamman tiimiläisen nosto päällikön toiminnasta. Esimiestyötä ja projektijohtamista verrattiin toisiinsa. Ensimmäisessä tehtävä on saada alaiset loistamaan, jälkimmäisessä tehtävä on saada ihmiset voimaan hyvin ja loistamaan. Tämän kautta päästään lopputulokseen. Päällikön tulisi myös käsitellä konfliktit heti niiden ilmetessä ja hoitaa tilanteet siten, ettei niistä koidu haasteita

tiimille eikä projektin onnistuminen vaarannu. Päälliköllä tulisi olla kyky asettua toisen asemaan työtehtävien osalta. Hankkeissa tiimiläisillä on usein paljon töitä ja päivittäinen työaika on rajallista, vaikka suunnitelmissa merkityt prosentit olisivatkin kunnossa. Joustaminen normaalin pituisia työpäiviä ajatellen on myös ymmärrettävä. Johtaja toimii usein esimerkillä tai auktoriteetilla, joista jälkimmäinen vaikeampaa, mikäli ei ole osoittaa meriittejä. Näin ollen esimerkillä johtamisen kautta tiimille on tärkeää saada tunne siitä, että he haluavat olla juuri kyseisen henkilön johdettavina. Hyvään ihmisten johtamiseen liittyy paljon syväjohtamisen malleja. Yksi hyvän johtajan ominaisuuksista on ymmärrys siitä, mikä viesti kuuluu kellekin. Tämä kyky tukee tiimiä eikä kuormita yksilöitä, joille viesti ei kuulu, sillä kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea. Mikäli kaikki viestit tulevat jokaiselle niin on haastavaa priorisoida ja reagoida nopeasti mikä kuuluu itselle ja mikä taas ei. Projekteilla on aina aloitus- ja lopetuspiste. Tehtävät tulisi saada päätökseen tarpeeksi ajoissa ja tässä päällikön tulisi olla aktiivinen aikataulujen, tavoitteiden seuraamisen ja välitavoitteiden toteutumisen kanssa. Jokaisen yksilön on tehtävä oma työnsä, jotta päästään tavoitteeseen.

Useampi tiimiläinen nosti esille asioita, jotka he näkevät huonona johtamisena tiimin kannalta. He eivät pitäneet siitä, että heidän työtään valvotaan ja tarkistellaan kaiken aikaa. Jatkuva raportointi sovittujen tehtävien osalta ei edistä omaa eikä yhteisön tekemistä. Osa päälliköistä osaa latistaa tiimin motivaatiota omalla toiminnallaan, mikä ei tue hankkeen toteuttamista millään tapaa. Epäonnistumisia kohdattaessa päällikön tulisi olla tiimin tukena eikä etsiä syyllisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että jossakin kohtaa tieto ei ole kulkenut tai joku on ajatellut eri tavalla. Tilanteeseen tulisi suhtautua koko tiimiä koskettavana asiana ja tämän myötä kehittää toimintaa tulevaa ajatellen yhdessä, sillä yksilö kyllä tietää tehneensä virheen. Etenkin pienissä tiimeissä on vaarallista lähteä etsimään syyllisiä.

Tiimiläisiä pyydettiin kertomaan toiminnastaan tiimin yhteistyön ja tavoitteisiin pääsyn edistäjinä projektitiimin jäseninä. Kaikki vastaukset piti sisällään samankaltaisuuksia. Osa tiimiläisistä määritteli tarkemmin yhteistyötä ja tavoitteita edistävää toimintaa.

Jokainen tiimiläinen oli samaa mieltä siitä, miten he voivat edistää yhteistyötä ja tavoitteiden saavuttamista tiimissä. Proaktiivisuus, viestintä ja vuorovaikutus, auttaminen, muiden huomioiminen ja aikataulussa pysyminen nousivat tärkeimmiksi asioiksi. Omat työtehtävät suoritetaan ja tarpeen vaatiessa kysytään apua sekä tarjotaan sitä muille tiimiläisille, jos he kokevat sen tarpeelliseksi. Tieto siitä, mihin suuntaan hankkeen suhteen ollaan menossa sekä säännölliset tapaamiset, joissa käydään läpi akuutit asiat ja mahdolliset haasteet. Oman osaamisen jakaminen muille ja tämän myötä oppiminen ja auttamiskulttuurin rakentaminen. Auttaminen ja tuki ovat arvokkaita voimavaroja, jota ei ehkä täysin ymmärretä. Ja mikäli ei itse osaa suoraan auttaa, voi tarjota tahoja, joita

voisi saada apua tilanteeseen. Ihmiset ovat erilaisia ja on tärkeää ottaa muut huomioon. Se voi tapahtua aktiivisella ja ottamalla muut mukaan, kohteliaisuuksin tai keskustelemalla. Tällainen saa aina hyvälle mielelle, joka edistää yhteistä tekemistä tiimin sisällä. Sovitut tehtävät tulisi ennättää tehdä aikataulussa yksin tai yhdessä. Tarpeen vaatiessa tiimiläiset tukevat yksilöitä, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan.

Useampi tiimiläisistä esitti tavoitteisiin pääsyä tukevana toimintana tarkennuksien kysymisen päälliköltä, tiimin sisällä resurssien jakamisen, tutustumisen, hybridityön, inhimillisyyden ja positiivisen vuorovaikutuksen. Oma ja muiden toimintaa selkeyttää huomattavasti se, että esittää tarkentavia kysymyksiä päällikölle työtehtäviin liittyen. Tämä usein auttaa myös muita ymmärtämään toimintaa paremmin. Työkuorman salliessa työyhteisön auttaminen jopa yli tiimin rajojen, mikäli oma osaaminen sen mahdollistaa. Tiimiläisiltä kuulumisten kysyminen, tutustuminen ja ymmärryksen jakaminen. Joustamista ei tulisi unohtaa, sillä kaikilla on joskus hankalia ja kiireisiä tilanteita työn ulkopuolisessa elämässä. Työyhteisössä helposti unohtuu työn inhimillinen puoli etätoiminnan ja digitalisaation myötä. Työn on merkityksellisen suuri osa päivästä, jolloin ympäristön, yhteisön ja työn on tärkeää olla miellyttävää. Yhteisestä tekemisestä ja ajoittaisista haasteista selvittää yhteisöllisellä rakentavalla toiminnalla. Haastavissa tilanteissa tulisi auttaa tiimiläistä, sillä se tukee positiivista vuorovaikutusta. Tämä nähtiin oleellisena etenkin pidempikestoissa hankkeissa.

Tiimiläisiltä kysyttiin projektipäällikön toiminnasta edistääkseen hyvän tiimihengen ja yhteistyökulttuurin syntymistä. Vastaukset olivat vahvasti toistensa kanssa linjassa, mikä tuki jaettava kokemusta päällikön toiminnasta. Useampi tiimiläisistä esitti toimenpiteitä, joiden avulla parantaisi toimintaa.

Kaikki tiimiläiset kokivat samalla tavalla sen, miten päällikkö voi edistää hyvän tiimihengen ja yhteistyökulttuurin syntymistä. Tärkeimpinä nähtiin avoin toiminta, tiimiläisten tasapuolinen kohtelu ja kuuntelu, tiimiläisiin tutustuminen ja asioiden läpikäyminen yhdessä, osallistaminen, johdonmukaiset toimintatavat sekä säännöllinen yhteydenpito myös henkilökohtaisesti. Tiimiläisiä tulisi kohdella samalla tavalla ja itseä ei saa nostaa muiden yläpuolelle. Kevyemmät palaverien aloitukset ja kuulumisten kysyminen on olennainen osa tiimihenkeä. Näin pysytään ajan tasalla tiimiläisten tilanteista ja voidaan edistää yhteistyötä. Päällikkö voi kehua onnistumisista ja se tulisi tiimin tavaksi sekä toisen kannustaminen voidaan normalisoida. Kahdenkeskiset keskustelut töiden ja kuulumisten osalta nähtiin myös yksilöitä ja yhteisöä tukevana toimintatapana. Päälliköllä on suuri vaikutus siihen, millainen tunne yksilöllä ja tiimillä on tehdä töitä. Yhteisten tavoitteiden on tärkeää näkyä kaikissa projektiin liitettävissä keskusteluissa. Työtilanteiden läpi käynti säännöllisin palaverien voidaan myös toteuttaa osallistavalla ja fasilitoivalla työtavalla, jolloin siitä tulisi yhteisöllisempää. Näin yksilöt pääsevät esille ja näemme paremmin muiden kompetensseja. Tämä tukee myös

luottamusta tiimin kesken sekä yhdessä tavoitteiden saavuttamista. Paljon tehdään yksin omatoimista työtä, mutta yhteisiä tapaamisia ei sovi jättää vähemmälle painoarvolle.

Useampi tiimiläinen koki merkitykselliseksi seuraavassa mainittuja asioita päällikön toiminnan osalta. Päällikön on puututtava toimintaan, mikäli jollakin tiimiläisellä on taipumusta puuttua toisen tekemiseen. Hyvän yhteishengen luomiseen lähitapaamiset toimivat usein apuna ja varsinkin tiimiläisten ollessa tuntemattomia toisilleen, mutta se ei kuitenkaan aina ratkaise asiaa. Uuden projektitiimin aloitus on tärkeää aloittaa lähitapaamisella, tutustua yhdessä sekä käydä jokaisen rooli läpi, jolloin kanssakäyminen on helpompaa myöhemmin jo tavattuun tiimin. Tämän jälkeen hybridimalli eli etä- ja lähitapaamiset toimivat hyvin. Jatkuva viestintä ja yhteydenpito tiimiin kanssa siitä, missä ollaan tällä hetkellä, mitä on saatu aikaan, kiitoksien viestiminen etenemisestä ja onnistumisista. Tiiviiseen vuorovaikutukseen voi hyödyntää Teams-alustaa, sähköpostia, tapaamisia tai muita kanavia. Projektipäällikön rooli on samanlainen kuin esimiehellä, tällä ei vain ole samoja vastuita ja oikeuksia kuin esimiehellä.

Yhteishengen ja kulttuurin osalta tiimiläiset kokivat tärkeiksi seuraavia asioita. Päällikön pitäisi tuoda positiiviset asiat esille yhteisesti, ja ymmärtää kertoa huonot uutiset kahden kesken ja ratkaista haasteet tarvittavien osapuolien kanssa. Päällikön tulisi olla joustava, sillä se monistuu tiimiläisille. Joustavuudella tarkoitetaan työkuormaa ja sen mahdollista jakamista tiimin kesken. Hankkeessa sovittuja aikatauluja tulisi kunnioittaa. Tässä tulisi ottaa huomioon myös suunnitelmissa ja tavoitteissa mukana olevat sidosryhmät ja rahoittaja. Hyvän ilmapiirin vallitessa tiimiläiset uskaltavat nostaa esille haastaviakin asioita, ja toimivassa yhteisössä autetaan toista. Luottamus ja rehellisyys tukevat yhteistä toimintaa, eikä kukaan tällöin tyrnäy toisen toimintaa esimerkiksi laiskuuden tai kiinnostuksen osalta. Ihmiset pelkäävät epäonnistumista ja näin ollen onkin tärkeää, että tiimissä vallitseva asenne ja ilmapiiri ovat kannustavia.

Tiimiläisiä pyydettiin kertomaan heidän tärkeimmiksi kokemistaan tehtävistä projektipäällikön suunnalta tiimille sekä päällikön konkreettisista toimenpiteistä projektissa onnistumista ajatellen. Vastaukset olivat pääosin samansuuntaisia. Niistä ilmeni selkeästi tehtävät, jotka koetaan keskeisiksi päällikön roolissa. Useampi tiimiläisistä esitti myös tarpeita roolin toiminnan kehittämiseen ja konkreettisiin tehtäviin.

Haastatteluiden perusteella projektipäällikön tärkeimmät tehtävät ovat viestintä, ennakointi, resursointi, ihmisten johtaminen ja yhteishengen luominen. Viestinnällä on iso merkitys moneen asiaan ja sen tulisi olla säännöllistä ja kaikille selkeää. Hankkeissa on monenlaisia työtehtäviä, ja tietoa tulisi jakaa etenkin sen osalta, missä ollaan tällä hetkellä ja mitä tulisi saada aikaiseksi. Tärkeänä

osana on päällikön ymmärrys siitä, mitä kokonaisuus pitää sisällään, vaikka hanketyö onkin kehitystyötä. Muutoksien edessä yhteinen toiminta ja varmistus siitä, että kaikki ovat ajan tasalla, edistää tavoitteen saavuttamista. Päälliköllä on oltava tieto siitä, mitä hankkeessa on luvattu ja mihin tavoitteisiin pyritään. Mikäli siihen ei päästä, niin hänellä tulisi olla visio toisesta toteutustavasta. Ennakoinnin myötä mahdollistetaan näkymä pidemmälle, jolloin tiedetään, mitä tulisi tehdä ensi viikolla, ensi kuussa ja pidemmällä tulevaisuudessa. Päälliköllä tulisi olla kyky tarkastella kokonaisuutta lintuperspektiivistä sekä ruohonjuuritasolta. Resursoinnin osalta tiimillä tulisi olla selkeä käsitys siitä, kuinka paljon työtunteja on hankkeessa jäljellä ja käytössä sekä missä vaiheessa omaa työpanosta tarvitaan enemmän ja milloin vähemmän. Tämä auttaa jokaisen oman työn aikataulutusta ja työtehtävien priorisointia.

Tiimiläiset korostivat ihmisten johtamista ja siihen paneutumista, sillä projektit eivät synny ilman ihmisiä. Tiimiläiset tulisi ottaa huomioon sekä pitää huoli siitä, että kaikilla on mielekästä ja kehittelevää tekemistä. Toimintaa tulisi seurata ja pitää yhteys jokaiseen henkilöön, jotta varmistetaan onnistuminen ja voidaan aikaisessa vaiheessa välttää konfliktit. Fasilitoivalla ja osallistavalla työotteella voidaan kehittää yksilöiden taitoja ja varmistaa oppiminen samalla. Yhteishengen luominen tukee ihmisten johtamista. Se on pääasiassa päällikön aloitteesta tapahtuva asia, johon muiden tulisi osallistua herkällä korvalla. Yhteisellä toiminnalla, keskusteluista työtehtäviin, vahvistetaan yhteishenkeä. Kuulumisten kysyminen ja avun tarjoaminen ovat pieniä asioita, mutta niiden avulla päästään pitkälle. Ajatuksien ja tunteiden jakaminen tiimin sisällä jo aikaisessa vaiheessa edesauttaa ongelmien tunnistamista. Näin saadaan aikaan hyviä tuloksia niin yksilö kuin hanketasolla.

Useampi tiimiläinen esitti huomion arvoisia ja kehitystä kaipaavia asioita päällikön toimintaan liittyen. Harvemmin hampaat irvessä tekemisestä jää hyvää tunnetta, vaikka saisikin aikaan asioita. On syytä pohtia, mikä tunnetila ihmisille jää hankkeen toteutumisen jälkeen. Siinä on suuri ero. Tässä tulisi miettiä pitkäjänteisyyttä, sillä huonot kokemukset ja tyytymättömyys eivät edesauta hanketyön jatkumoa. Uuden hankkeen myötä ainakin tiimin sekä tavoitteiden osalta varmasti pohdittii, onko mielekästä olla mukana toteutuksessa. Päinvastaisessa tilanteessa on miellyttävä lähteä mukaan. Hanketyö on puoliiksi yrittämistä. Henkilön tulisi olla tietoinen hänelle allokoiduista tunteista ja monella hanketyöntekijällä onkin useampi hanke samaan aikaan käynnissä. Tehtävistä työtunneista olisi hyvä olla tietoinen esimerkiksi puoli vuotta tai vuoden jo etukäteen, ettei se vaikuta yksilön taloudelliseen tilanteeseen. Tarkka tuntikirjanpito tuntuu olevan haastavaa Haaga-Heliassa. Tunteja resursoidaan, mutta päälliköt eivät jaottele niitä järkevästi ja täten ei ole selkeää näkemystä siitä, kuinka paljon tunteja on jäljellä ja mitä pitää vielä tehdä.

Projektipäällikkökoulutusta kaivataan yhteisten toimintatapojen selkeyttämiseksi. Haaga-Heliassa ei tunnu olevan mitään yhteistä linjausta päälliköille. Vaikka hankkeet ovatkin erilaisia niin joku yhteinen malli tulisi olla, miten tehdään asioita ja sen myötä voidaan mukauttaa omaa toimintaa. Aina ei ole järkevin vaihtoehto puskea väkisin asioita eteenpäin, vaikka huomataan etteivät ne toimi. Se ei ole projektin lopputuloksen kannalta paras vaihtoehto ja usein näissä tilanteissa työllistetään tiimiä väärällä tavalla, joka vaikuttaa yksilöihin. Paniikin syntyessä liiallisista tavoitteiden lupailuista on päällikön kyettävä rauhoittamaan tiimiä ja keksimään toimintatavat, joiden avulla edetään kohti yhteistä määräpäätä.

Tiimiläiset kaipasivat konkreettisenä toimintana hankkeeseen sitoutumista päälliköltä. Sillä viitattiin ratkaisukykyyn ja aktiivisuuteen tarttua toimeen. Päällikön tulisi olla muun tiimin kanssa samalla tasolla ja tehdä samoja töitä heidän kanssaan ilman, että ulkoistaa asioita tai johtaa toimintaa kuvitteellisesta norsunluutornista.

Esille nostettiin myös päällikön vastuun kantaminen. Hän on yksi tiimin jäsen ja hänellä on vastuu onnistumisesta siinä missä muillakin. Päällikön vastuulla on hankkeen aikataulutus, roolien jako ja monien asioiden samanaikainen hallinta. Hänellä tulisi myös olla kyky tunnistaa tehtävät, joihin hän itse kykenee sekä tilanteen tullen hakea apua tiimin ulkopuolelta.

Konkreettisenä toimena huomioitiin tutustuminen. Se on erityisen oleellista tiimin kanssa heti projektin alussa. Tämän jälkeen sidosryhmät ja muut tarpeelliset tahot tulevat seuraavina. Keskustelut ovat aina kannattavia ja näistä voi muodostaa toimintatavan siten, että yhteydenpito jatkuu eri tahojen kanssa sovitulla tavoilla. Tämä edistää kokonaisuudessa onnistumista ja mahdollisia haasteita kohdatessa toiminta on helpompaa.

Selkeiden toimintatapojen noudattaminen herätti myös keskustelua. Projektia ajatellen konkreettista on siinä onnistuminen. On muistettava, että hankkeet ovat aina erilaisia. Onnistuminen mahdollistetaan kuitenkin selkeillä ohjeilla ja tavoilla toimia, joiden myötä on helppo tehdä omatoimisesti töitään ja raportoida sovittujen pelisääntöjen mukaan tekemisiään.

Taulukossa 7 on yhteenveto projektitiimiläisten tärkeimmiksi kokemistaan asioista ihmisten ja tiimin johtamisessa projektityössä sekä heidän toiminnastaan, jonka avulla mahdollistetaan toimiva yhteistyö ja saavutetaan asetetut tavoitteet.

Taulukko 7. Tiimiläisten käsitykset hyvästä ihmisjohtamisesta ja heistä yhteistyön edistäjinä

Projektitiimiläisten käsitykset
<p>Hyvä ihmisten ja tiimin johtaminen projektityössä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vapaus itsenäiseen työhön, osaamisen ja resurssien hyödyntäminen, työrauhan ja kehitysmahdollisuuksien antaminen sekä avoimet keskustelut - Haasteiden rakentava käsittely ja esimerkillä johtaminen - Päällikkö aktiivinen aikataulujen ja tavoitteiden seurannassa - Tiimiläiset hoitavat vastuualueensa tavoitteeseen pääsemiseksi - Päällikön tehtävä saada ihmiset loistamaan ja voimaan hyvin
<p>Yhteistyön ja tavoitteisiin pääsyn edistäminen projektitiimiläisenä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proaktiivisuus, muiden auttaminen ja huomioiminen, viestintä ja positiivinen vuorovaikutus sekä aikataulussa pysyminen - Auttamiskulttuurin rakentaminen, tieto hankkeen tilanteesta, oman osaamisen jakaminen ja oppiminen sekä päälliköltä tarkennuksien kysyminen - Tasapuolinen, joustava ja rakentava toiminta

Taulukossa 8 on kiteytys projektitiimiläisten käsityksistä päälliköstä tiimihengen ja yhteistyökulttuurin kehittäjänä sekä hänen tärkeimmistä tehtävistään tiimin suuntaan projektissa onnistumiseksi.

Taulukko 8. Tiimiläisten käsitykset päälliköstä tiimihengen kehittäjänä ja hänen toiminnastaan

Projektitiimiläisten käsitykset
<p>Päällikkö edistämässä hyvän tiimihengen ja yhteistyökulttuurin syntymistä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoin toiminta, tasapuolinen kohtelu ja kuuntelu, toiminnan johdonmukaisuus, säännöllinen vuorovaikutus ja osallistaminen - Lähitapaamisten merkitys, aktiivinen viestintä hankkeen tilanteesta, etenemisen ja onnistumisien huomioiminen ja työkuorman jakaminen - Positiiviset asiat esille yhdessä ja haasteet vain osallisten kanssa - Kannustava asenne ja hyvä ilmapiiri rohkaisee tiimiläisiä sekä luottamus ja rehellisyys tukevat yhteistä toimintaa
<p>Päällikön tärkeimmät tehtävät tiimille ja konkreettiset toimenpiteet onnistumista ajatellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ennakointi, ihmisten johtaminen, viestintä, resursointi ja yhteishengen luominen tärkeimmät tehtävät päällikön suunnalta - Päällikön sitoutuminen ja vastuun kantaminen, selkeiden toimintatapojen noudattaminen, tutustuminen tiimiläisiin ja sidosryhmiin - Päällikön myös työpanos ja tiimin tasapuolinen kohtelu

6.3 Teema 3: Projektinhallinta

Tässä alaluvussa käsitellään projektipäälliköiden ja -tiimiläisten käsityksiä projektinhallinnasta. Haastatteluissa heiltä kysyttiin projektien suunnittelun merkityksestä, projektinhallinnollisesta osaamisesta ja olennaisista työkaluista projektinhallinnassa.

6.3.1 Projektipäälliköiden käsitykset projektinhallinnollisesta osaamisesta

Päälliköitä pyydettiin kertomaan suunnittelun merkityksestä TK-projekteissa, sekä mitä suunnitelmia projektissa on. Yleinen käsitys suunnittelun merkityksestä on hyvin keskeinen. Eri suunnitelmien osalta vastauksissa oli havaittavissa eroavaisuuksia, ja muutamat päälliköt käsittelivät aihetta eri tasoilla sekä huomioivat suunnitelmallisuuden mukanaan tuomia haasteita.

Kaikki projektipäälliköt pitivät suunnittelua yleisesti todella merkityksellisenä projekteja ajatellen, sillä ne ovat koko projektin elinkaaren ajan matkassa mukana. Tämä alkaa rahoittajan kanssa tehtävästä yhteistyöstä, jossa haetaan rahoitusta projektille. Erityisen tärkeänä osana tässä on alustava suunnitelma siitä, mitä projektissa tullaan tekemään. Valmiiksi tehdyssä suunnitelmassa asetetaan tavoitteet, joka luo pohjan toteutukselle sekä tukee aloitusta ja etenemistä. Päällikön vastuulle jää kuitenkin sen tarkempi läpikäyminen tiimin kanssa sekä tarkennukset muun muassa aikataulujen ja määräaikojen osalta. Muutama päällikkö painotti samalla suunnitelman aktiivista päivittämistä ja kaikkien eri tahojen ajan tasalla pitämistä. He nostivat myös esille yhteistoteutettavissa projekteissa osatoteuttajien ja yhteistyökumppaneiden roolin, jossa kriittisenä osana on etenkin suunnitelluista toimenpiteistä viestiminen.

Valtaosa päälliköistä koki ensiarvoisen merkityksellisenä toteutuksen tiimin suunnittelun näkökulmasta. Henkilöiden kiinnittäminen projektiin jo etukäteen ja heidän roolien jako voivat koitua haasteellisiksi. Optimitalanteessa hyvät tekijät varataan jo kuukausia ennen aloitusta ja tässä on oletuksena, että henkilöillä on varata työaikaan tulevaan projektitoteutukseen. Yhteistoteutettavissa projekteissa tiimin suunnittelu ulottuu tietysti omaa työyhteisöä laajemmalle, sillä osatoteuttajat on myös huomioitava, joita tavallisimmin ovat muut yliopistot ja ammattikorkeakoulut.

Suunnitelmien osalta suurin osa päälliköistä listasi yhteisesti sekä ylä- että alatasoa käsittäviä toteutuksia. Projektinhallinta, budjetti, viestintä, laatu, raportointi, henkilöstö, datanhallinta, aineistonhallinta, markkinointi sekä projekti ovat suunnitelmia, jotka nostettiin esille. Näiden osalta muutama huomio liittyi budjettiin, viestintään, laatuun, raportointiin, dataan, henkilöstöön ja aikatauluun. Budjetin osalta painotettiin rahan käyttöä, sen seuraamista ja lisäarvon tuottamista, sillä projektiin saatu rahoitus on hyvä käyttää kokonaisuudessaan. Viestintäsuunnittelu on oma

osaamisalueensa, joten tässä tulisi vaalia ammattimaisuutta. Laatusuunnitelman myötä eteneminen on vaivattomampaa. Eräs totesi raportoinnin suunnittelun ja sen toteuttamisen olevan yleisesti hyvin tarkkaa ja epämotivoivaa tekemistä eikä sen funktiota suoraan ymmärretä. Datanhallinta-suunnitelma on hyvä työkalu valjastaa käyttöön. Henkilöstön osalta tuntikirjanpito sekä työtehtävät tulisi suunnitella ja sovittaa yhteen, kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee ja kenen kanssa. Tarkempi aikataulu suositellaan tehtäväksi esimerkiksi exceliin, sillä alkuperäinen suunnitelma ei ole niin yksityiskohtainen.

Osa päälliköistä näki suunnitelmallisuudessa sudenkuoppia. Liian tarkka suunnittelu ei kannata, sillä on normaalia, että projektien edetessä kohdataan muutoksia esimerkiksi henkilöstöön tai rahoittajaan liittyen, joka viittaa resurssien hukkakäyttöön aiemmassa vaiheessa. Eräs päälliköistä mainitsi suoraan liiallisen suunnitelmallisuuden ja sen seuraamisen tappavan luovuuden. Toinen päällikkö viittasi alustojen paljouteen ja tiedon liiallisuuteen, kun suunnitelmat tulisi olla tiimin saatavilla, tehdään päivityksiä ja tämä on byrokraattinen haaste.

Päälliköt esittivät käsityksiään suunnittelun merkityksestä TK-projekteissa. Projektin rahoitusta haettaessa kriittinen vaihe on hyvän suunnitelman tekeminen, sillä se on avainasemassa rahoituksen saamisessa. Tämä toimii projektin aikana myös tärkeänä ohjenuorana, jota seurataan. Suunnitelmaan on mahdollista tehdä muutoksia, mikäli ne nähdään toteutusta tukevin toimenpiteinä. Päälliköllä on päävastuu edistää muutoksia sekä pitää projektitiimi ajan tasalla toimenpiteistä. Tilanteet elävät ja tällöin onkin järkevää edetä tilanteen vaatimalla tavalla. Muutoksista on tärkeä sopia ja viestittää projektitiimin ja yhteistyötahojen kesken. Eräs päällikkö totesi hyvien suunnitelmien olevan kaiken A & O.

Päälliköiltä kysyttiin heidän tarpeistaan projektinhallinnolliseen osaamiseen. Vastaukset jakautuivat päälliköiden käsitysten mukaan melko laajalti ihmisten ja asioiden välillä. Samalla he luettelivat eri taitoja ja nostivat esiin toimintoja, jotka eivät tue päällikön toimintaa.

Päälliköt nostivat esille monia osaamisen tarpeita, joista suurin osa liittyi henkilöstöjohtamiseen, kykyyn tehdä ihmisten kanssa töitä sekä asioiden edistämiseen. Päällikön tulisi saada ihmiset tekemään töitä, pystyä innostamaan heitä sekä kokemaan oma projekti prioriteettina tiimin kesken. Ihmisten kanssa työskennellessä on osattava johtaa ihmisiä, olla resilientti sekä kyvykäs joustamaan ja olla aina tilanteen yläpuolella. Tarpeen vaatiessa tulisi pystyä olemaan tiukkana, jotta asiat tulisivat tehdyiksi sovittuihin määräaikoihin mennessä. Eräs päälliköistä totesi, että eteenpäin liikumisen ylläpito on oleellinen taito. Priorisoinnin osalta esitettiin aikakilpailu, jossa tekemisen mielekkyys tukisi tiimiläisten panostuksia kyseiseen projektiin henkilölle allokoitun työajan mukaisesti.

Suunnittelu- ja koordinoitaitaidot liittyvät myös olennaisena osana päällikön toimintaan. Useampi heistä peräänkuulutti osaamisen tarpeen tunnistamista sekä aikataulun ymmärtämistä, jotta hahmotetaan missä ajassa voidaan toteuttaa tiettyjä tehtäviä. Lisäksi resurssien hallinta nähtiin tärkeänä osana tarvekokonaisuutta, jotta sovitut asiat tulevat tehdyiksi.

Osa päälliköistä koki tarpeelliseksi alusta- ja ohjelmisto-osaamisen. Raportointi on olennainen osa projektityötä, joka on hallittava. He kokivat raportoinnin sekä siihen liittyvät nykyiset työkalut monimutkaisina ja turhauttavina, vaikkakin tuntikirjanpitoa ja budjettia tulisi ymmärtää sekä pystyä seuraamaan. Eräs painotti kuitenkin nöyryyttä hallinnollisten asioiden ja järjestelmien kanssa toimimisessa. Muutama päälliköistä lähestyi toimintaa pehmeämmillä arvoilla, joita olivat päällikön rauhallinen tekeminen, virheiden tekemisen salliminen, rehellisyys sekä oma osaamisen, että tuo mukanaan juuri sen, mitä itse taitaa.

Esille nousseita muita päälliköiden huomioita olivat viitseliäisyys perustyön tekemiseen, riippuvuuksien ymmärtäminen, projektin substanssin ymmärtäminen, ettei tarvitse tukeutua pelkästään tiimin varaan sekä johtamisen peruskurssin tarpeellisuus.

Projektipäälliköitä pyydettiin arvioimaan, miten he kehittävät omaa projektihallinnollista osaamistaan. Vastauksissa nousi esiin sekä omatoiminen että yhteisöllinen oppiminen. Kaikki päälliköt joko kehittivät tietoisesti eri metodein omaa osaamistaan päivittäisen työn ulkopuolella tai painottivat tämänhetkisen työn kehittävän ja ylläpitävän tätä taitoa. Jälkimmäinen näistä sai suuremman kannatuksen. Tietoisesti osaamistaan kehittävät mainitsivat oppikirjat, lukemisen, asioiden ylös kirjaamisen, mielenhallinnan sekä lisäkoulutukset.

Toinen huomioitava tapa kehittää osaamista oli yhteisöllinen tekeminen tiimiläisten ja kollegoiden kanssa. Esille nousivat vertaisoppiminen kokeneemmilta tekijöiltä, sparrailu sekä keskustelut. Osa päälliköistä painotti tämän olevan paras ja hyödyllisin tapa itselle oppia ja kehittää valmiuksiaan. Eräs päälliköistä mainitsi, ettei kehitä tietoisesti mitenkään omaa osaamistaan. Hänen kokemuksensa myötä TK-projektit eivät vaadi kovin syvällistä osaamista. Sivulauseessa hän kuitenkin totesi työn tekemisen kehittävänä ja taitoa ylläpitävänä toimintana.

Pari muuta esille noussutta asiaa olivat reflektointi, ohjeistuksien sekä Teams-kanavien paljous sekä hyvien hanke ideoiden kirjaaminen ylös. Reflektointia painotettiin etenkin epäonnistumisissa. Ohjeistuksien ja kanavien liiallisen määrän ei koeta tukevan projektityötä tai osaamista. Kirjattuihin ideoihin voi aina palata ja niiden myötä voi kehittää tulevia hankehakemuksia.

Lopuksi päälliköiltä kysyttiin projektihallinnan työkaluista, mitä he käyttävät tai kaipaavat käyttöönsä. Vastauksissa korostui työkalujen kehittämisen tarve tai jopa uusien järjestelmien hankkiminen. Useampi toive koski nykyisten toimintojen rikastamista tietyillä ominaisuuksilla ja työn teon helpottamista relevanteilla ratkaisuilla.

Kaikki päälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että projektihallinnan työkaluihin tarvitaan kehitystä. Useampi heistä kertoi nykyisten työkalujen olevan epäselkeitä. Kehittämistä tai jopa uusia järjestelmiä kaivattiin erityisesti raportointiin ja tuntikirjanpitoon liittyvien järjestelmien osalta. Lisäksi dokumenttienhallinta, joka on olennainen osa projekteja, nähtiin sekavana kokonaisuutena. Haasteina muutama päällikkö kokee aiempiin viitaten rahan tulouttamatta jättämisen, joka vaikuttaa myöhemässä vaiheessa kohdattaviin aikatauluhaasteisiin, kun hankkeissa ei sallita ylitöitä ja täten ei pysyttyä enää tekemään kyseiselle hankkeelle työtunteja. Tämä johtuu projektirahoituksesta, joka ei suoranaisesti ole Haaga-Helian vaikutuksen alaisena. Taloustilanteen, budjetin, läpikäynnissä projektin loppuvaiheessa on toimittava yhdessä asiantuntijan kanssa, jotta kaikki tehdyt työtunnit ja muu tarpeellinen otetaan huomioon.

Suurin tarve on selkeälle näkymälle tehtyjen työtuntien ja kulujen seurantaan. Sen avulla näkisi rahan tulovirran sekä reaaliaikaisen budjetin. Tällä hetkellä näkymä on jälkijättöinen. Työkalun yksinkertaisuus ja näkymä muihin projekteihin hyödyttäisi samalla myös yhteistyökumppaneita ja osatoiteuttajia. Päälliköistä eräs näki todella tarpeelliseksi työkalun, jossa on kattava näkymä projektikohtaisesti samalla uskoen, että kollegoilla olisi varmasti myös tarvetta tällaiselle. Tämä tukisi myös sitä, että työt tehdään ajallaan eikä projektin viimeisinä kuukausina havahduta tekemättä jätettyihin tehtäviin.

Päälliköistä osa kaipasi lisäoppia olemassa olevista työkaluista, mutta he eivät osanneet tarkemmin kuvailla, mitä kaikkea työkaluilta haluavat. Eräs totesi, ettei ollut kuullut hyvin toimivista ratkaisuista suurimpiin haasteisiin liittyen. Toinen päälliköistä totesi, että työkaluja on jopa turhan paljon.

Tärkeimpien projektidokumenttien sekä korkean tason tilanneraporttien sijoittaminen samaan käytännönläheiseen näkymään herättivät myös kysyntää. Muutama päällikkö on tukeutunut omatoimisuuteen ja hyödyntää Windows-ohjelmistoja seurannassa ja muun toimintansa tukena.

Osa päälliköistä mainitsi yhteiskehitysohjelmasta, esimerkkinä Miro, jossa pääsee samanaikaisesti luomaan sisältöä tiimin ja yhteistyötahojen kanssa. Ratkaisuna eräs heistä ehdotti tiimin kesken hankittavaa lisenssiä määrääjäksi johonkin dynaamiseen ja tiimin tarpeisiin sopivaan ohjelmistoon.

Muutama päälliköiden huomio koski työkaluja, koneita ja ohjelmistoja. Niiden toivotaan olevan niin helppokäyttöisiä, ettei päällikön tarvitse itse käyttää resursseja opetukseen. Uusien ohjelmistojen käyttöönotto koetaan hitaana prosessina Haaga-Heliassa. Eräs päälliköistä käyttää sovellusta, johon hän kirjaa työn ulkopuolella muistiin asioita ja hyödyntää niitä tarpeen tullen projektityössä.

Taulukossa 9 on esitetty summaten projektipäälliköiden käsityksiä suunnittelun merkityksestä Haaga-Helian TK-projekteissa ja heidän projektinhallinnollisesta osaamisestaan.

Taulukko 9. Päälliköiden käsitykset suunnittelun merkityksestä ja hallinnollisesta osaamisesta

Projektipäälliköiden käsitykset
<p>Suunnittelun merkitys Haaga-Helian TK-projekteissa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suunnittelu merkityksellinen osa TK-projekteja - Hankesuunnitelma toimii hyvänä pohjana toteutukselle ja tavoitteille - Suunnitelmien aktiivinen päivittäminen, tiimi ja sidosryhmät ajan tasalla - Tiimin suunnittelu ja roolien jako etukäteen ensiarvoisen tärkeää - Liian tarkan suunnittelun välttäminen, muutokset ja resurssienhallinta
<p>Päällikön projektinhallinnollinen osaaminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöjohtaminen, asioiden edistäminen ja kyky tehdä yhteistyötä - Aikataulutus, resurssienhallinta, suunnittelu- ja koordinoitaidot - Riippuvuuksien ja projektin substanssin ymmärtäminen - Raportoinnin osaaminen tärkeää, työkalut liian monimutkaisia

Taulukossa 10 on yhteenveto projektipäälliköiden käsityksistä oman projektinhallinnollisen osaamisen kehittämistä sekä tarpeista ja toiveista olennaisista työkaluista projektinhallinnassa.

Taulukko 10. Päälliköiden käsitykset projektihallinnan osaamisesta ja olennaisista työkaluista

Projektipäälliköiden käsitykset
<p>Oman projektihallinnollisen osaamisen kehittäminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietoinen tekeminen vapaa-ajalla sekä taitoa kehittävä ja ylläpitävä työ - Vertaisoppiminen, sparrailu ja keskustelut projektityöntekijöiden kanssa - Itsereflektointi epäonnistumisia kohdattaessa
<p>Tarpeet ja toiveet olennaisista työkaluista projektinhallinnassa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektinhallinnan työkaluihin kehitystä tai jopa uusia järjestelmiä - Dokumenttienhallinta on olennaista, sekava kokonaisuus - Työtunti- ja kuluseurantaan selkeä näkymä, tällä hetkellä jälkijättöinen - Työkalujen paljous ja kehittävien koulutuksien vähyyys haasteita - Määräaikaiset ohjelmistolisenssit palvelemaan tiimin tarpeita

6.3.2 Projektityöntekijöiden käsitykset projektihallinnollisesta osaamisesta

Tiimiläisiä pyydettiin arvioimaan suunnittelun merkitystä TK-projekteissa heidän näkökulmastaan. Vastauksissa korostui suunnittelun keskeisyys ja siihen liittyvät toimenpiteet. Lisäksi muutamassa vastauksessa kiinnitettiin huomiota heikon suunnitelman vaikutuksista toteutukseen.

Kaikki tiimiläiset pitivät suunnittelun merkitystä keskeisenä TK-projektien toteuttamisessa. Selkeän suunnittelun myötä mahdollistetaan jouheva projektikokonaisuus koko sitä toteuttavalle henkilöstölle. Moni asia tulisi kyetä suunnittelemaan etukäteen jo ennen projektin aloitusta. Päällikkö luo raamit ja sekä lyhyen että pitkän ajan suunnitelmissa otetaan mukaan tiimi ja sidosryhmät, joka toteutetaan osallistavalla yhteiskehittämisen periaatteella. Projektin askeleet selkenevät suunnitelmien myötä, kuten mistä aloitetaan, mitä tehdään seuraavaksi ja toimenpiteiden aikataulus. Roolikohtaiset painotukset tulisi huomioida esimerkiksi projektin työpakettien osalta. Niiden avulla projektissa työskentelevät henkilöt tietävät oman työkuormansa tietyinä hetkenä. Suunnitelmien avulla löytää kaiken tarvittavan tiedon. Projektin alussa tehdään yhteisesti selväksi se, mitä kanavia ja alustoja käytetään. Näin tieto on jaettu kaikkien sitä tarvitsevien kesken. Eräs tiimiläisistä totesikin haastattelussa, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Vaikka projekteissa onkin paljon muuttuvia tekijöitä ja liikkuvia osia niin suunnitelmat luovat tukevan pohjan. Moni tiimiläinen antoi esimerkin tilanteesta, jossa projektisuunnitelma on tehty hyvin ja tapahtuu henkilön vaihdos. Uusi

henkilö saa tämän avulla oitis ymmärryksen toiminnasta, työpajojen ajankohdista sekä mitä tapahtuu projektin minäkin hetkenä. Suunnitelmaan perehtymiseen on kuitenkin annettava aikaa ja mahdollisuus kysymyksille sen sisäistämiseksi. Useampi tiimiläinen nosti esille resursoinnin. Sen suunnitteluun tulisi kiinnittää erityistä huomiota, mikä tapahtuu jo ennen projektin aloitusta. Haastavimmillaan heikko resursoinnin suunnittelu vaikuttaa jokaisen tiimiläisen työkuormaan ja tekemiseen, mikäli projektissa ei ole riittävästi tekijöitä. Kattavasti tehdyt suunnitelmat tukevat aikataulutusta, joka edistää toteutuksen strukturointia. Tämä vähentää jännitystä epäonnistumisesta ja pienentää työkuormaa ennen sovittuja toimenpiteitä. Toiminnan mukauttaminen suunnitelmien mukaisesti helpottaa tekemistä. Projektit koostuvat työpaketeista ja niiden toteuttaminen voi tapahtua loogisessa tai epäloogisessa järjestyksessä. Tämä selviää tehdyistä suunnitelmista ja tukee edistymistä. Kattavat suunnitelmat nähtiin onnistumisen edellytyksenä projektissa.

Muutama tiimiläinen korosti heikosti tehtyjen suunnitelmien myötä tulevista haasteista. Projektien kirjoittamisella ja suunnittelulla on suuri merkitys hankkeen toteutukseen. Mikäli suunnitelma on liian laaja tai epäselvä, vaikuttaa se suoraan konkreettisiin toimenpiteisiin sekä epäjohtonmukaisuutensa vuoksi ohjaa projektia väärään suuntaan. Aikataulua ei saa suunnitella liian tiukaksi. Se tekee toteutuksesta haastavan, sillä oman asiantuntijuuden esiin tuominen ja itsensä toteuttaminen vaativat joustavuutta. Hyvässä hankkeessa asiantuntija saa tuoda itsestään parhaat puolensa esiin. Mikäli vaikutusmahdollisuudet tähän ovat tiukat niin se vaikuttaa suoraan motivaatioon. Ihmisille on tärkeää toteuttaa itseään ja vaikuttaa asioihin, se tukee työstä saatavaa iloa ja työssä jaksamista. Eräs tiimiläinen vertasi kunnollisen suunnitelman tekemistä tarpeen mukaan toimimiseen ja Scrum-projektinhallintamalliin. Ensimmäisen myötä pystytään ennakoimaan, mitä tulisi tehdä sekä toteuttaa suunnitelmat sen mukaan. Tarpeen mukaan toimiminen ja Scrum-mallin hyödyntäminen eivät palvele TK-projektien toteuttamista.

Tiimiläisiä pyydettiin esittämään heidän tärkeäksi kokemiaan asioita projektinhallinnassa. Tiimiläisten vastaukset olivat pitkälti samansuuntaisia ja niissä korostui muun muassa aikataulut, roolit, yhteistoiminta ja kokonaistoteutus. Muutama heistä esitti myös haasteellisiksi kokemiaan asioita.

Tiimiläiset olivat pääosin yhtä mieltä siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä projektinhallinnassa. Esille nousivat viestintä, aikataulut, roolien ja vastuiden jako, yhteiset pelisäännöt ja kokonaisuuden selkeys. Viestinnän osalta on tärkeää sopia yhdessä käytettävät kanavat sekä perustaa projektille Teams, johon kaikilla on pääsy. Toimivan viestinnän avulla tiimillä on näkemys sekä tieto, miten projekti etenee, vaikka sitä toistettaisiinkin alussa useampaan kertaan. Näin projektin kokonaiskuva selkeytyy ja ymmärrys siitä, mitä tiimiltä vaaditaan, jotta päästään osatavoitteiden myötä kohti onnistunutta toteutusta. Ennakointi tiimin sisällä helpottaa projektinhallintaa kaikkien osalta ja tukee

kokonaisuudessa onnistumista. Väärinkäsitysten välttämiseksi on hyvä varmistaa, että työntekijä ymmärtää tehtävät ja osaa suoriutua niistä.

Tiimiläisistä suurin osa koki aikataulutuksen projektin etenemisen ja kokonaisuuden osalta kriittiseksi. Tehtävät toteutuksen sisällä tulisi saada valmiiksi määräaikojen puitteissa, jotta päästään yhteistä saavutettavaa päämäärää kohti. Tässä on hyvä huomioida mahdolliset muutokset, joihin tulisi reagoida nopeasti. Avoin kanssakäyminen ja ennakointi tiimin kesken tukee muutoksia kohdattaessa. Roolien osalta tulisi olla selviä, kuka tekee mitäkin ja missä vaiheessa. Roolit jaetaan henkilöille usein jo ennen projektin alkua, jotta voidaan varmistua siitä, että tekijöitä ja ammattitaitoa on riittävästi toteutusta ajatellen. Vastuiden jakoon liittyen jokainen projektin työpaketti tulisi käydä läpi niin, että jokaisella on tieto tarvittavista toimista ja niiden funktioista. Pakettien sisällä olevat tehtävät jaetaan tiimin kesken. Tästä on hyötyä kokonaisuuden ymmärtämisessä ja myöhemmässä vaiheessa, vaikka projekti eteneekin työpaketti kerrallaan periaatteella. Yhteiset pelisäännöt luodaan tiimin kesken ja niitä noudatetaan sovitusti. Ne luovat pohjan kyseisessä projektissa toimimiselle ja niillä pyritään helpottamaan yksilöiden päivittäistä tekemistä. Tällöin kaikille on selkeää, miten toimia eri tilanteissa. Avun kysyminen epävarmoissa tilanteissa on ehdottomasti suotavaa. Kokonaisuuden selkeys tehtävien jaosta viestintään ja aikataulujen hallintaan kattaa koko projektin. Toteutuksen joka vaiheen tulisi olla tiedossa tiimiläisille mitä kenenkin tulisi saavuttaa roolissaan ja mitä tältä vaaditaan. Toistaminen saattaa tuntua ajoittain rasittavalta. Tästä on myöhemmin hyötyä ja sillä pyritään varmistamaan kokonaisuuden sujuva eteneminen.

Tiimiläiset esittivät muutaman huomion projektityön selkeyteen liittyen. Tavoitteeseen pääsemiseksi kaikki tehtävät esitetään tiimille. Niiden osalta luodaan selkeä kuva siitä, mitä tehdään ensimmäiseksi ja mitkä suoritetaan myöhemmin. Tällä varmistetaan päämäärän kirkkaana pysyminen. Päällikön ja koordinaattorin yhteistyön pitäisi toimia saumattomasti ja heiltä tulisi saada samanlaisia signaaleja. Ne asiat, jotka jalkautetaan tiimille, tulisi olla linjassa toistensa kanssa. Yhteistyösuhteita tulisi kehittää ohjausryhmän, kumppanuuksien ja sidosryhmien suuntaan samalla sisäisesti talous- ja HR-osasto huomioiden. Tämä on yksi oiva keino laajentaa osaamista ja kehittää yhteistyösuhteita niiden merkattujen perusasioiden ulkopuolella. Eräs tiimiläisistä toivoi merkityksellisyyden löytämistä omista tehtävistä ja hankekohtaisista tavoitteistaan. Työ, jota tekee ja jolla on merkitys, on vaikuttavampaa sekä kehittävämpää yksilölle. Tämän myötä motivaatio sekä ilo omaa työtä kohtaan kasvavat.

Muutamit tiimiläiset korostivat haastaviksi kokemiaan projektihallinnollisia asioita. Useammassa hankkeessa samanaikainen toimiminen ja tuntikirjanpidon ajantasaisuus vievät paljon aikaa ja se luo stressiä. Mikäli ei tee merkintöjä tekemistään töistä päivittäin niin kuukauden päätteeksi on

haastavaa muistaa kaikkea tekemäänsä. Lehtoreilla tämä on yksinkertaisempaa, sillä heillä on vain aikaleimaus ja ajoittaiset merkinnät projektikohtaisista työtehtävistä. Se vaikuttaa samalla projekti-kohtaisiin budjetteihin, mikäli tuntikirjanpito ei ole linjassa tehdyn työn kanssa. Tätä toimintaa tulisi järjkeistää. Työtehtäviä annettaessa tulisi varmistaa, että työn tekevä osapuoli on myös ymmärtänyt asian. Eräs tiimiläinen on kohdannut muutaman kerran tilanteen, jossa häneltä on kysytty tehtävän tilannetta hänen ymmärtämättään, että on edes saanut jonkun toimeksiannon. Samalla aikataulua on haastavaa tietää, mikäli tehtävänanto on ollut epäselvä. Arvailu ei ole hyväksi kenenkään näkökulmasta, ja tällainen toiminta vain luo haasteita tiimissä toimimiseen. Hankkeiden suurempi merkitys on erään tiimiläisen mielestä hukkateillä Haaga-Heliassa. Hankkeet tuntuvat irtonaisilta eikä niillä ole kokonaisvaikuttavuutta. Hankkeissa vaikuttavuuden suorituskyky mittarit sekä sidos esimerkiksi lehtoreiden mukaan saamiseksi ja julkaisuihin vaativat kehitystä. Haaga-Heliassa on isompia tavoitteita, joten hankkeet voitaisiin kytkeä edistämään niitä. Toiminta tuntuu pirstaleiselta, kun mietitään kokonaiskuvaa. Tästä olisi hyötyä myös yksilötasolla, kun tekemisellä olisi suurempi merkitys. Näin ollen projektikohtainen toiminta ja sen kohdistetut toimenpiteet olisivat selkeämpiä.

Tiimiläisiä pyydettiin kertomaan tiedoista ja taidoista, joiden myötä projektinhallinnassa onnistutaan. Heillä oli pitkälti samankaltaisia käsityksiä yksilön kyvyistä ja tarpeen vaatiessa avun pyytämisestä. Osassa vastauksista korostettiin haasteita, jotka vaikuttavat yksilön ja tiimin toimintaan.

Tiimiläisillä oli samansuuntaisia ajatuksia omasta osaamisestaan ja tietämyksestään projektinhallinnassa onnistumiseksi. Useampi heistä korosti kokemuksen vaikutusta toimintaan, perusasioiden ymmärrystä ja hallintaa sekä rooliriippuvaista osaamista. Kokemuksen myötä osa tiimiläisistä tarvitsee enemmän tukea ja osa taas vähemmän. Kaikille tulisi kuitenkin tarjota mahdollisuus kokea, että on samalla tasolla toisten kanssa, vaikka kokemusta olisikin vähemmän. Tukea ja ohjausta tulisi tarjota tarpeen mukaan. Lisäksi kokeneemmankin on syytä huomioida, että korkeakouluympäristössä päätöksenteko ei tapahdu nopeasti. Perusasioiden osalta jokaisen tulisi ymmärtää se, että projektityö on ajoittain vaativampaa, kun on paljon töitä. Projektissa tehdään välillä pidempiä päiviä ja välillä työkuorma on hillitympi, mikä vaatii tiimiläisiltä joustamiskykyä. Projektit ovat luonteeltaan määräaikaista, ulkoisesti rahoitettuja ja hakemus on syytä tuntea mitä rahoittajalle on luvattu. Talouden, raportoinnin, sidosryhmien, projektityön ja johtamisen jonkinlainen ymmärtäminen on positiivista. Aikataulujen seuraaminen ja niissä pysyminen, projektin tavoitteet ja hankkeen sisällä toimiminen sekä kyky tehdä yhteistyötä ovat jo hyvä aloitus projektinhallinnassa onnistumiselle. Tämä tukee vapautunutta toimintaa ja mahdollistaa sujuvan etenemisen. Yksilön rooli projektissa sanelee paljon, mitä hänen on osattava ja tiedettävä. Hakemuksessa on lueteltu projektin aikana toteutettavat toimenpiteet, työpaketit ja vastuualueet, joihin yksilöiden tulisi perehtyä.

Aloitusvaiheessa tiimin kesken pidetään yhteinen palaveri, jossa jokaisen rooli sekä vastuut käydään läpi. Tämä tehdään selkeyden vuoksi, jotta sekä kokeneemmat että uudemmat projektityöntekijät ovat tietoisia oman roolinsa odotuksista. Aiempien nostojen myötä tukea tulisi tarjota ja apua saada kysymällä tiimin sisältä.

Muutama tiimiläinen esitti useamman tärkeän asian projektinhallinnassa onnistumisen edellytykseksi. On olemassa eri rahoitusinstrumentteja ja rahoittajia. Heillä on erilaisia tarpeita liittyen esimerkiksi tuntikirjanpitoon. Ei voida olettaa, että tiimiläiset ovat tietoisia näistä asioista, joten tämä tulisi huomioida ja ohjeistaa päällikön toimesta. Asiantuntijoiden ei tule ymmärtää syvemmin projektinhallinnasta, sillä heillä on oma substanssiosaamisensa ja tiimin tulisi kyetä kertomaan se ymmärrettävässä muodossa, mitä heiltä vaaditaan ja missä aikataulussa. Asiantuntijoiden tulisi antaa keskittyä omaan tekemiseensä ja tukea heitä kokonaisuuksien hahmottamisessa ja tarkempien tietojen osalta. Päällikön ja koordinaattorin tulisi toimia työparina. Heidän pitää olla tietoisia aikamääreistä, välitavoitteista ja vaatimuksista, jotta tieto voidaan jalkauttaa tiimille ja he tietävät miten toimia ja mitä heiltä odotetaan. Päällikön yhteistyötaidot ovat sidoksissa tiimiläisten projektinhallinnalliseen osaamiseen. Toiminnan tulisi olla avointa, kysymyksiä saa esittää ja haasteiden selättäminen tapahtuu tiimityönä. On aiheellista huomioida, että uusi projektipäällikkö voi tarvita itsekkin apua. Avun voi saada tiimin sisältä tai tarvittaessa sitä tulisi hakea sen ulkopuolelta. Projektinaikaisen tuen saaminen koetaan Haaga-Heliassa kompastuskiveksi. Mikäli tukea ei saa oman tiimin sisältä, tulisi tässä kohtaa tukeutua ulkopuolisiin tahoihin. Tutkimuspalvelut tarjoavat tukea lähinnä hakemusvaiheessa, eivät toteutusvaiheessa.

Lopuksi tiimiläisiä pyydettiin arvioimaan, mitä työkaluja he näkevät olennaisena, ovat käyttäneet ja kaipaavat projektinhallinnassa onnistuakseen. Tiimiläisten käsitykset olivat vahvasti samansuuntaisia. Useampi heistä myös esitti huomion työkalujen epäkäytännöllisyydestä tarvetta ajatellen. Lisäksi vastauksissa ilmeni monia toimintaan liittyviä tarpeita ja kehitysehdotuksia.

Kaikki tiimiläiset näkivät olennaisina työkalut, jotka tukevat työtuntien raportointia, talouden seuranta ja budjetointia, dokumenttien hallintaa, projektiportfolion ja resurssien seuranta, tavoitteiden ja suorituskykymittareiden näkymää sekä kokonaisvaltaista projektinhallintaa. Työkalujen tulisi tukea projektissa toimimista ja niiden olisi oltava helppokäyttöisiä sekä käyttäjäystävällisiä. Eräs tiimiläinen mainitsi korvat ja suun, sillä työkaluja käyttäessä tulisi olla kyky kuunnella sekä puhua järkevästi. Nämä ovat taidot, joita tekniikka ei tee tarpeettomiksi. On siis löydettävä ne välineet, joilla kuullaan ja viestitään.

Kaikki tiimiläiset listasivat työkaluja, joita ovat käyttäneet projektinhallinnassa. Niitä olivat yleisesti tutut ohjelmistot kuten Teams, Zoom, Slack ja Microsoft Office 365. Useampi mainitsi Haaga-Heliassa käytössä olevan tuntikirjanpito- ja raportointityökalun sekä rahoittajien omia raportointialustoja. Muutama mainitsi kansainvälisen pikaviestipalvelimen sekä ja yhteiskehittämistyökalun, joita usein käytetään oppilaitosympäristössä. Eräs tiimiläinen muistutti, ettei puhelinta ja soittamista kannata unohtaa. Henkilökohtainen keskustelu puhelimesta on aina parempi kuin pelkät viestit, joiden myötä saattaa tulla väärinymmärryksiä. Pari tiimiläisistä viittasi opetushenkilöstöllä käytössä olevaan raportointialustaan, vaikkei se olekaan olennainen projektinhallintaa ajatellen. Eräs tiimiläinen antoi esimerkin ison konsulttiyhtiön yksikertaisesta nelikenttämallista ja sen hyödyntämisestä. Mikäli tiimin tai yksilön työkuorma on todella suuri, mallin avulla voidaan priorisoida toimintaa esimerkiksi työtehtäväkohtaisesti sen merkityksen, siihen käytetyn ajan ja sen haastavuuden mukaan.

Suurin osa tiimiläisistä piti tällä hetkellä käytössä olevia työkaluja joko monimutkaisina tai epäedukaina niiden käyttötarkoitusta ajatellen. Tiimiläiset kaipasivat työkalujen osalta käyttäjän näkökulman huomioimista siten, että ne vastaavat tarpeeseen. Useampi koki, että projektinhallinnan työkalujen osalta tämä ei toteudu. Toimintaa hankaloittaa myös se, että useita työkaluja, jotka tiimiläiset näkevät hyödyllisiksi ei saa käyttää Haaga-Heliassa. Sopimukset, lisenssit ja säädökset rajoittavat niiden käyttöä. Tämä tietysti ymmärrettiin tiimiläisten keskuudessa, mutta samalla he peräänkuuluttivat mahdollisuudesta hankkia toimivia työkaluja, sillä niitä on käytössä muissa oppilaitoksissa.

Kaikki tiimiläiset kaipasivat joko kehitystä työkaluihin tai jopa uusia ohjelmistoja, jotta projektinhallinnassa ja projekteissa voidaan onnistua paremmin. Moni tiimiläinen jakaa saman ajatuksen työkalujen osalta. Heidän mielestään Haaga-Heliassa ei ole parhaita mahdollisia työkaluja käytössä. Niitä tulisi kehittää paremmin tarvetta palveleviksi kattaen päällikön sekä tiimiläisten toiminnan. Muutama tiimiläinen totesi, ettei tällä hetkellä ole yhtään toimivaa työkalua, joka oikeasti vastaisi tarpeeseen.

Tiimiläisten nostivat esille kohtaamiaan haasteita sekä kehitysehdotuksia, joiden avulla voitaisiin kehittää tämänhetkistä tilannetta projektinhallinnassa. Holistinen järjestelmä tukisi projektinhallinnassa onnistumista. Siitä näkisi samalla tuntiraportoinnin, budjetoinnin, resurssit, tavoitteet sekä muut projektin kannalta tarpeelliset asiat. Selkeä näkymä valmistelussa oleviin, aloitettuihin ja muiden osaamisalueiden hankkeisiin sekä niiden tilanteisiin koettiin tarpeelliseksi. Tämän avulla voisi etsiä synergioita ja olla tarpeen tulle yhteydessä toisen hankkeen päällikköön. Tämä tukisi samalla yhteistyötä ja oppien jakamista henkilöstön välillä. Lisäksi pari tiimiläistä kaipasi sisäisen verkoston ja asiantuntijoiden osalta listaa tai näkymää, jonka avulla voisi tarpeen tullen pyytää apua projektin ulkopuolelta. Yrityksiä tarvitaan monissa hankkeissa ja yhteinen asiakassuhteidenhallinnan työkalu

olisi tarpeellinen. Tämä helpottaisi hankkeiden ja yritysten välistä yhteistyötä. Monessa projektissa mukana olevalla tiimiläisellä on yhteensä 38 eri Teams-ryhmää seitsemän eri organisaation alla. Hänen mukaansa tietojen löytäminen on lähes mahdotonta. Hän näki yhtenä toimivana työkaluna juoksevan pöytäkirjan, johon kirjataan kaikki palaverissa esille nousseet oleelliset asiat ja työtehtävät. Pöytäkirjaa on helppo seurata ja sieltä löytyy kaikki tärkeä tieto. Sen avulla pääsee myös hyvin perille läpikäytyistä asioista, vaikka ei olisi ollut palaverissa mukana. Googlen työkalut ja niiden helpot laajennukset työkalujen välillä herättivät kysyntää ja samalla harmitusta, sillä niitä ei voida käyttää Haaga-Helian projektityössä. Osa tiimiläisistä korosti projektin eri suunnitelmien tukea projektinhallinnassa. Näiden myötä ymmärrys olisi yhtenäinen ja toiminta helpottuisi tiimin sisällä. Usein työkaluja käytettäessä ajantasaisuuden osalta on epäilyksiä, näkyykö kaikki alustalle kirjattu sisältö, sekä voiko työkaluja käyttää samanaikaisesti tiimiläisten kanssa. Tällä hetkellä useampi tiimiläinen kokee, että työkalujen käyttö ja oppiminen on omatoimisuuden varassa. Tämä luo aikataulullisia haasteita, sillä töitä on paljon. Koulutuksien järjestäminen nähtiin yhtenä kehityskohdaksi, mikä tukisi käytössä olevien työkalujen käytettävyyttä. Tässä painotettiin syvällisempää koulutusta, sillä usein tarjotaan vain alustan käyttöohjeita, jotka eivät tunnu riittävän kuin todella peruskäyttöön.

Taulukossa 11 on esitetty summaten projektitiimiläisten käsityksiä suunnittelun merkityksestä Haaga-Helian TK-projekteissa sekä heidän tärkeiksi kokemistaan projektinhallinnan asioista.

Taulukko 11. Tiimiläisten käsitykset projektien suunnittelun merkityksestä ja projektinhallinnan olennaisuuksista

Projektitiimiläisten käsitykset

Suunnittelun merkitys Haaga-Helian TK-projekteissa tiimiläisen näkökulmasta.

- Suunnittelun merkitys keskeinen TK-projektien toteutuksessa
- Selkeät suunnitelmat mahdollistavat jouhevan projektikokonaisuuden
- Suunnitelmien avulla onnistunut roolitus, aikataulutus ja eteneminen
- Resurssien suunnittelu jo ennen hankkeen aloitusta
- Kattavat suunnitelmat valmistavat odottamattomiin muutoksiin

Tärkeät projektihallinnan asiat tiimiläisen näkökulmasta.

- Viestintä, aikataulutus, vastuun jako, pelisäännöt ja selkeä kokonaisuus
- Ennakointi tukee projektinhallintaa ja toteutuksessa onnistumista
- Avoin vuorovaikutus kehittää yhteistyötä ja muutoksenkykyä
- Päällikön ja koordinaattorin saumaton yhteistyö koko tiimin etu
- Hankkeiden suurempi merkitys sidoksissa motivaatioon ja jaksamiseen

Taulukossa 12 on yhteenveto projektitiimiläisten käsityksistä tiedoista ja taidoista projektinhallinnassa onnistumiseksi sekä tarpeista ja toiveista olennaisista työkaluista projektinhallinnassa.

Taulukko 12. Tiimiläisten käsitykset kyvyistä projektihallinnan onnistumiseksi ja olennaisten työkalujen tarpeista

Projektitiimiläisten käsitykset

Tiimiläisen tiedot ja taidot projektinhallinnassa onnistumiseksi.

- Perusasioiden ymmärrys ja hallinta sekä roolikohtainen osaaminen
- Kokemuksesta riippumatta sama kohtelu ja tuen tarjoaminen tiimissä
- Tiimin sisäinen tuki tärkeä, ulkopuolinen apu hankkeen aikana haaste
- Päällikön yhteistyötaidot sidoksissa tiimiläisten osaamiseen

Tarpeet ja toiveet olennaisista työkaluista projektinhallinnassa.

- Talous-, työtunti-, resurssi-, tavoite-, mittari- ja dokumenttityökalut
- Työkalut tukemaan projektityötä ja käyttäjänäkökulman huomioiminen
- Käytössä olevat työkalut monimutkaisia käyttötarkoitusta ajatellen
- Kehityksen tai uusien työkalujen myötä parempi onnistuminen
- Holistinen järjestelmä projektityöhön vastaamaan tarpeeseen

6.4 Teema 4: Projektijohtamisen kehittäminen

Tässä alaluvussa käsitellään projektijohtamisen kehittämistä. Haastatteluissa projektipäälliköiltä ja -tiimiläisiltä kysyttiin heidän käsityksiään projektijohtamisen kehittämiseen sekä heidän tarpeitaan ja toiveitaan projektinhallintatiimiä kohtaan onnistuakseen paremmin työssään. Projektinhallintatiimi, Project Management Office, on yksikkö, joka on yleensä vastuussa ohjauksesta, dokumentaatiosta ja mittareista, jotka liittyvät organisaation projektihallinnan ja toteuttamisen käytäntöihin. Tekstissä projektinhallintatiimistä tai -yksiköstä on käytetty lyhennettä PMO. Se on kansainvälisesti tunnettu termi kyseisestä funktiosta. Termi kerrottiin haastateltaville haastatteluiden yhteydessä, jotta kaikki ymmärsivät mistä on kyse.

6.4.1 Projektipäälliköiden käsitykset projektijohtamisen kehittämisestä

Projektipäälliköitä pyydettiin antamaan kehitysehdotuksia Haaga-Helian projektijohtamiseen. Päälliköiden ehdotukset projektijohtamisen kehitykseen olivat osittain eriäviä. Muutama samankaltainen ehdotus liittyi muun muassa yksikkörakenteisiin, työntekijöiden rooleihin ja henkilöstön resursointiin. Esille on haluttu tuoda kaikki päälliköiden kehitysehdotukset, sillä ne ovat tärkeitä sekä toimeksiantajalle että työn laatijalle. Näin ollen osio sisältää useampia yksilöllisiä kehitysnäkemyksiä.

Ulkopuolisen rahoituksen ei koeta tukevan toimivan yksikön rakennetta. Se haastaa sitoutumista sekä merkityksen löytämistä tekemisen kohteesta ja tällöin vaikutukset ovat abstraktimmat organisaation suuntaan. Eri tutkimusalueiden ymmärtäminen nähdään haastavana ja samalla se tuntuu keinotekoiselta. Kokemus on se, ettei nykyinen jako ole paras mahdollinen. Alueiden välinen yhteistyö keskittyy vain johtotasolle, muuten sitä ei näy. Omistajuuden tunne yksikköön puuttuu, ja tunne on se, että olemme kaikki lainassa, mikä ei lisää motivaatiota ja tekemisen meininkiä. Koko-aikaisten projektityöntekijöiden palkkaaminen ei ole taloudellisesti mahdollista. Erään päällikön kehitysehdotuksena tähän on työpaja, jossa yksikön strategia mietitään uusiksi. Kesto olisi puolesta vuodesta vuoteen ja pajassa luodaan rakenteet sekä seurataan toimivuutta yhdessä.

Roolitukset tulisi olla selvillä jo työsopimusvaiheessa. Innokkaimmat ovat mukana monessa, mutta siitä puuttuu selkeys. Koko ryhmälle tulisi luoda yhteisesti rakenteet ja tämän tulisi olla läpinäkyvä prosessi. Yliopettajien työnkuvat ovat hyvin erilaisia ja TK-hankkeiden sisällä yhteistyötä heidän välillään ei tunnu olevan. Hanketyössä tulisi löytää merkityksellisyys toimintaan isommassa kuvassa, joka liittyy läheisesti strategiaan ja tavoitteisiin, ettei tehdä hankkeita vain niiden vuoksi. Tarvitsemme kyvykkäitä ihmisiä, joilta voi kysyä tukea ja he osaavat auttaa. Roolitus, joka palvelee tätä asiaa ja heillä on aikaa paneutua asiaan. Esimerkiksi sopimusasiantuntija, jolla on tietämys muun muassa aiesopimuksista ja GDPR-vaatimuksista.

Projektipäälliköt kokivat suuren tarpeen työkalulle, jossa on koottuna yhteen näkymään data ja resurssit, mitä minäkin hetkenä on käytettävissä sekä mitä projektin aikana on tehty. Yhteisprojektien osalta läpinäkyvyys ja saumattomuus, jotta tieto siitä, miten projektin yhteistoteuttajat, muut oppilaitokset, ovat käyttäneet työtuntejaan ja täten odotukset olisivat realistisia. Asian voi varmistaa taolousosastolta, mutta tämä vie aikaa sekä resursseja. Henkilöstöhallinnon, HR, näkökulmasta olisi hyödyllistä olla näkymä henkilöstöön, heidän tavoitteisiinsa sekä milloin he ovat vapaita uusiin projekteihin. Tällä viitataan samalla käynnistyviin projekteihin ja tiimien rakentamiseen. Tässä on kohdattu usein haasteita löytää osaavia, vapaita ja innostuneita henkilöitä.

Ehdotuksena projektijohtamiseen tulevaisuudessa olisi kaksi projektipäällikköä. Toinen heistä vastaa hallinnollisesta osuudesta ja toinen puolestaan tutkimuksellisesta ja tieteellisestä osuudesta. Toiminta muuten tapahtuu standardien mukaisena projektijohtamisena. Tällä hetkellä projektit etenevät joko hyvin tai huonosti. Ehdotus tukisi toteutusta varmasti paljon, ja tälle voitaisiin rakentaa kurssi pikakoulutusperiaatteella, esimerkiksi muutaman päivän koulutus neljä kertaa vuodessa.

Päälliköitä pyydettiin kertomaan, mitä ajatuksia PMO, Project Management Office, Haaga-Heliassa herättää sekä mitä toiveita heillä on tältä funktiolta. Lisäksi päälliköiltä kysyttiin, mitä he tarvitsevat PMO:lta onnistuakseen paremmin ja mikä olisi tämän funktion paikka organisaatiossa. Vastaukset olivat vahvasti samansuuntaisia tarpeellisuuden osalta. Funktion toiminta nosti kuitenkin esiin muutamia erisuuntaisia ajatuksia ja samalla myös kysymyksiä.

Kaikki päälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että PMO on tarpeellinen Haaga-Heliassa ja kokivat, että tämä on loistava ja kokeilunarvoinen mahdollisuus. Lisäksi keskitetty projektitoiminta, raportointi rahoittajan suuntaan sekä hallittu rutiinoiden osaaminen nousivat esille ja tukemaan tämän funktion käyttöönottoa.

Päälliköiden toiveina funktion osalta on se, ettei tästä koidu lisää byrokratiaa ja se selkeyttää päällikön syvimpiä sudenkuoppia. Ajankäyttö paranisi sekä käytännönläheinen toiminta PMO:n kanssa tukisi tekemistä. Toiminnan selkeyttä, ohjeistusta, hyviä työkaluja sekä parhaiden käytäntöjen jakamista painotettiin haastatteluissa. Selkeän suunnan löytäminen ja tavasta kiinni pitäminen projektien osalta nähtiin tärkeäksi, ettei sovelleta samalla muuta. Näin syntyy standardit, ja jatkossa voidaan ennakoida sen myötä. Suunnitelmallisuudessa pysyminen on kaikkien etujen mukaista. Ongelmia tulee kuitenkin, joten struktuuri hanketyön osalta tukisi kokonaisuutta. PMO nähdään myös hyödyllisenä vertaiskerhon roolissa. Lisäksi esille nostettiin uutena työntekijänä organisaatioon saapuminen ja projektityöskentelyyn oppiminen. Tilanne nähtiin suorastaan hurjana. Eräs päälliköistä totesi, että mitä nopeammin kaavailtu toteutus näkee päivänvalon niin sen parempi.

Päälliköt näkivät useampia eri tarpeita PMO:lle. Asiantuntijuus voisi olla yksi tärkeä osa tätä, jotta saa organisaation sisältä vastauksia eikä aina tarvitse olla yhteydessä rahoittajaan. Päällikön työkalupakin varmistaminen herätti myös ajatuksia. Sen tulisi olla sopiva sekä rahoitusasioihin ja ostoihin tulisi saada tukea, sillä pieniä hankintoja on haastavaa saada läpi, niihin liittyy mm. rajoituksia ja sopimuksia. Suora väylä avun tarpeen kysymiselle nähtiin tärkeänä, sillä samalla hyödynnetään työaika ja saadaan tieto siitä, kuka vastaa asiasta. Tämä toiminta tukee prosesseja, kun kaikkea ei tarvitse tehdä itse ja täten hyviä käytäntöjä voi jakaa. Töiden vastuun jakaminen PMO:lle, siten, ettei saa pelkkiä suosituksia ja kommentteja. Heillä oleellisena nähtiin aktiivinen ote ja päätäntävalta samalla tapaa kuin projektipäälliköillä tälläkin hetkellä. Selkeät roolit funktion sisällä, ettei erikseen tarvitse neuvotella asioista. Vahva toivomus sille, että kaikki ovat samalla viivalla eikä tuen antaminen ole riippuvainen henkilöstä. Tällä hetkellä tilanne on vaihteleva. Eräs päälliköistä totesi, että tarvetta on vaikea kuvailla suoraan, kun PMO:ta ei tällä hetkellä ole. Toinen toivoi helppoutta, sillä sisäinen raportoinnin työkalu on ainoa ohjelmisto, jota on pakko käyttää. Yksi päällikkö esitti kahden päällikön projektijohtamisen toimivana ratkaisuna PMO:n rinnalla. Toinen näistä toimisi sisäisenä ja toinen järjestelmäpäällikkönä. Ensimmäinen näistä täsmentäisi projektin tuotokset, aikataulut ja roolitukset. Toinen koordinoivampi päällikkö seuraisi aikatauluja ja toimisi tarvittaessa managerina samalla vastaten rahoittajaviestinnästä. Jälkimmäisellä ei tarvitse olla substanssi osaamista hankkeen sisällöstä.

Päälliköt olivat pitkälti yksimielisiä funktion toiminnasta ja osittain samaa mieltä sen paikasta. Funktion tulisi olla tutkimusalueesta riippumaton, joka on organisaation läpileikkaava sekä kaikkien saatavilla. Sen tulisi ottaa projektit oman sateenvarjonsa alle siten, että kaikki tutkimusalueet ovat samalla viivalla alueittain palveluiden osalta. Muutama eriävä ajatus ilmeni sen osalta, että tulisiko funktio sijoittaa hallinnon puolelle, missä on myös talous, tukipalvelut ja IT, vai tuotannon ja TK-palveluiden puolelle. Eräs päälliköistä totesi, että PMO:n tulisi olla oma hallinnollinen yksikkö, joka on kytköksissä kaikkiin osaamisalueisiin sekä siiloja tulisi välttää. Toisen päällikön ajatuksissa oli se, että TK-palvelut eivät tällä hetkellä auta hankkeiden valmisteluissa ja kirjoittamisessa. Kirjoittaminen on yksinäistä työtä. Mieluummin funktio lähellä itseä, sillä tukifunktiot eivät tälläkään hetkellä tue toimintaa tärkeissä asioissa.

Vaikka PMO nähtiin tärkeänä, herätti kyseinen funktio myös ajatuksia toiseen suuntaan. Eräs päällikkö totesi, että organisaatiossa on ollut paljon muutoksia muun muassa opintosuunnitelmien ja opettajien resursoinnin osalta, joten välillä olisi hyvä pysähtyä ja katsoa miten kokonaisuus ylipääntään toimii. Hän viittasi tällä muutosväsymykseen. Toinen päällikkö mainitsi, ettei itse tarvitse funktiota suoranaisesti, sillä hän on ollut samankaltaisessa roolissa aiemmin ja on osittain edelleen.

Haastatteluaineiston pohjalta tärkeimmät kehitysehdotukset Haaga-Helian projektijohtamiseen on tiivistetty taulukkoon 13, josta ilmenee projektipäälliköiden käsitykset projektijohtamisesta sekä heidän tarpeensa ja toiveensa projektinhallintatiimiltä, PMO.

Taulukko 13. päälliköiden kehitysehdotukset projektijohtamiseen ja tarpeet projektinhallintatiimiltä

Projektipäälliköiden käsitykset
<p>Kehitysehdotukset Haaga-Helian projektijohtamiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ulkopuolinen rahoitus heikentää sitoutumista ja merkityksen löytämistä - Tutkimusalueiden ymmärtäminen ja yhteistyö eivät tue toimintaa - Selkeät yhteiset läpinäkyvät prosessit tukemaan merkityksellistä toimintaa isommassa kuvassa, yhteys strategiaan ja tavoitteisiin - Työkalu ja saumaton laaja näkymä resursseihin ja projekteihin - Projektijohtamiseen kaksi päällikköä, hallinto- ja tutkimuspainotukset
<p>Ajatukset, toiveet, tarpeet ja paikka PMO:ta koskien Haaga-Helian organisaatiossa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Päälliköt yhtä mieltä tarpeellisuudesta, kokeilun arvoinen mahdollisuus - Keskitetty projektitoiminta, raportointi ja hallittu rutiinoiden toteutus - Suora yhteys haastavissa tilanteissa, käytännönläheinen apu - Ajankäytön optimointi ja parhaiden käytäntöjen jakaminen - Itsenäinen muista riippumaton yksikkö, organisaation läpileikkaava ja palvelut kaikkien saatavilla tasapuolisesti



6.4.2 Projektityöntekijöiden käsitykset projektijohtamisen kehittämistä

Projektitiimiläisiä pyydettiin kertomaan heidän kehitysehdotuksistaan Haaga-Helian projektijohtamiseen. Vastauksista ilmeni selkeä tarve projektijohtamisen kehittämiseksi. Useampi heistä määritteli toiminnan tehostamista tarkemmin käytäntöön sitoen ja esimerkkien avulla.

Kaikki tiimiläiset olivat samaa mieltä siitä, että projektijohtaminen tarvitsee kehitystä. Aluksi on oleellista huomioida se, että kaikki johtaminen ei ole päälliköistä kiinni, vaikka he ovat päävastuussa projekteista. Suurin osa tiimiläisistä korosti tarvetta projektin aikaisen tuen saamiseen. Mikäli oman tiimin sisästä ei saada tukea niin sitä on haettava sen ulkopuolelta. Tutkimuspalveluilta toivottiin tuen tarjoamista projektien valmisteluun, käynnissä olo ja päätösvaiheeseen. Lisäksi kansainvälisiin toteutuksiin kaivattiin apuja TK-palveluiden suunnalta. Muutama tiimiläinen korosti tarjottavan osaamisen olevan vaihtelevaa. Heitä huolestutti Haaga-Helian TK-projektien johtaminen. Tällä hetkellä toiminta on heikkoa, ja tästä syystä päälliköt ovat jääneet yksin haasteidensa kanssa, mikäli he eivät ole proaktiivisesti yhteydessä kollegoihinsa. TK-puolen toiminta vaatii heidän mielestään pikaista kehitystä.

Useampi tiimiläinen koki projektijohtamisen koulutuksen tärkeänä. Sisäisten koulutusten nähtiin olevan yksi edellytys projektijohtamisessa onnistumiselle. Tälle tulisi olla jokin prosessi tai mallikaavio. Ensimmäisenä vaihtoehtona voisi olla pieni, seuraavana suurempi ja kolmantena todella suuri toteutus. Tämän myötä tunnistettaisiin sidosryhmät jo aloitusvaiheessa käyttäen hyödyksi siihen soveltuvaa mallia. Toimenpide tukisi päälliköiden ja koordinaattoreiden työparina toimimisen kehitystä koulutuksen muodossa. Eräs tiimiläinen mainitsi, että koulutukseen tulisi sisällyttää markkinointi ja viestintä. Niiden avulla kehitetään viestinnän vaikuttavuutta sekä projektikohtaisena vaikuttajana toimimista eri kanavissa. Suurimpana haasteena projekteissa ja niiden johtamisessa nähtiin viestintä. Haaga-Helian organisaation toiminta on rakentunut vahvasti opiskelijayhteisöihin ja samalla yritysten välinen toiminta on jäänyt sen jalkoihin. Projektipäälliköiden määrä on kasvanut hankkeiden myötä ja heidän keskinäinen verkostoitumisensa koetaan tärkeäksi. Tiedon jakaminen ja heidän saamansa tuki nähdään tarpeelliseksi. Yhteisöllisempi tekeminen edistäisi johtamisen kehittymistä. Tämän lisäksi johtamista voidaan jakaa tiimin kesken tilanteiden, innostuksen ja osaamisen mukaan, joka tukee uusien ihmisten oppia johtamisesta. Eräs tiimiläinen näki isoimpana haasteena projektijohtamisessa sen puutteellisen läpinäkyvyyden. Projektipäälliköt eivät ole keskenään tekemisissä. Tähän yhtenä kehitysehdotuksena olisi päälliköiden pyöreä pöytä, jossa käytäisiin läpi projektien tavoitteita ja toimintaa. Tämä edistäisi projektien välistä synergiaa, ymmärrystä, yhteistyötä, resurssien hyödyntämistä ja projektijohtamista. Toiminnan myötä tästä hyötyisivät sekä organisaatio, projektityöntekijät että kohdeyleisö, joka olisi kaikille osapuolille voitollista. Koordinaattoreille on muodostettu yhteinen ryhmä, jossa he käyvät rooliin liittyviä asioita läpi. Päälliköille samankaltainen ryhmä olisi tarpeellinen, jonka myötä yhteistyö vahvistuisi eri myös hankkeiden välillä. Työparityöskentely projektijohtamisessa nähtiin hyödyllisenä toimintatapana. Mitä suuremmasta hankkeesta on kyse, sitä tärkeämpänä se koettiin. Suurissa kansainvälisissä hankkeissa on usein tieteellinen sekä hallinnollinen päällikkö. Näin päälliköt voivat tehdä yhteistyötä hankkeen johtamisesta ja kehittämisestä työparina.

Useampi tiimiläisistä korosti projektijohtamisen olennaisia asioita. Hyvän tiimihengen myötä voidaan ennaltaehkäistä kriisien syntymistä. Toimivaksi tavaksi havaittiin säännölliset henkilökohtaiset keskustelut tiimiläisten kanssa. Opiskelijoiden mukaan ottaminen projektityöhön nähtiin yhtenä kehittämiskohteena, sillä heistä olisi paljon apua projektitoiminnassa. Asiasta puhutaan paljon, mutta toteutus on jäänyt puutteelliseksi. Rahoituspäätöksen saaneiden sekä valmisteilla olevien projektien näkymä olisi tärkeä, ettei tehdä päällekkäisiä hakemuksia. Näin säästettäisiin aikaa, sillä vain yksi hakemus voi voittaa. Osaamisen lähteminen muihin organisaatioihin koetaan ongelmalliseksi. Projektityö on luonteeltaan määräaikaista ja tähän tulisi kehittää jokin toimiva ratkaisu, että projektityöntekijät saadaan pysymään organisaatiossa. Projektityön luonteenomaiset katkokset ovat tässä

riskinä. TK-puolella on isot tavoitteet tuloutetun rahan puolesta. Haasteena koetaan, että katsotaan vain menneisyyteen ja tähän hetkeen eikä ollenkaan tulevaisuuteen. Ongelmaksi muodostuu näkyä tulevaan, sillä ei tiedetä mitä tullaan tulouttamaan ensi vuonna tai muutaman vuoden päästä. Kestävät hankevalmistelun prosessit puuttuvat eikä näihin asioihin resursoida riittävästi. Mikäli hankevalmistelu on kaikkien vastuulla, totuus on se, ettei se ole kenenkään vastuulla. Projektin valmisteluvaiheeseen toivottiin tukea, miten ideasta voi käynnistää projektin. Apu aloituksessa tukisi työyhteisöä ja innostaisi uusia henkilöitä mukaan toimintaan. Tällä hetkellä valmistelutoiminta on siiloutunutta. Projektityöskentelyn kehityspoluista tulisi viestiä henkilöstölle. Etenemismahdollisuudet ja urakehitys huomioiden projektityöskentely herättäisi varmasti enemmän kiinnostusta. Strateginen armollisuus herättää keskustelua projektityössä. Olisi tärkeä tiedostaa mikä on projektin kannalta relevanttia ja mikä taas ylimääräistä, joka voidaan toteuttaa seuraavassa projektissa.

Tiimiläisiä pyydettiin kertomaan, mitä ajatuksia PMO, Project Management Office, Haaga-Heliassa herättää sekä mitä toiveita heillä on tältä funktiolta. Lisäksi tiimiläisiltä kysyttiin, mitä he tarvitsevat PMO:lta onnistuakseen paremmin ja mikä olisi tämän funktion paikka organisaatiossa. Vastauksista suurin osa viestitti positiivista ja tarpeellista suhtautumista funktiota kohtaan. PMO:n toiminnallisuuksista ja tarpeista oltiin myös montaa mieltä. Samalla se kuitenkin herätti kysymyksiä ja syvempiä jatkopohdintoja tulevaisuudesta.

Valta osalla tiimiläisistä heräsi samat ajatukset PMO-toiminnosta Haaga-Heliassa. He mielsivät sen positiiviseksi, kehitystä edistäväksi ja tarpeelliseksi funktioksi. Projektipäälliköille olisi varmasti hyödyksi, että heille saadaan avustava funktio ja kootaan tietoa hankkeista. Organisaation näkökulmasta dokumenttien ja mittareiden hallinnointi sekä kokoaminen koettiin tarpeelliseksi. Ohjauksen kannalta olisi tarpeellista, että funktiolta saa helposti apua, yhteydenotto on vaivatonta sekä tukitarpeita tarjotaan kaiken kokoisille hankkeille. Useampi tiimiläisistä koki, että projektipuolen kasvattamiseen tarvitaan tukea ja kehitystä. Se vaikuttaa myös motivaation ylläpitoon. Viestinnän koettiin samalla tarvitsevan tukitoimia. Esimerkkinä hankkeiden jälkeinen yksinkertainen kysely kaikille mukana olleille liittyen toteutuksen vaikutuksiin, arvoon ja kehityskohtiin. Tämän myötä voitaisiin tehdä muutoksia seuraavaan hankkeeseen. Eräs tiimiläinen painotti ihmisten jaksamisen, hyvinvoinnin ja motivaation olevan tärkeämpiä kuin tekniikka ja prosessit. Kaavaillussa funktiossa tulisi korostaa tätä puolta eikä pelkästään pohtia tuloksellista näkökulmaa. Tulos syntyy jaksamisen, hyvinvoinnin ja motivaation kautta.

Samalla toiminto herätti kysymyksiä ja huomioita tämänhetkiseen tilanteeseen peilaten. Ajatuksena PMO on hieno. Isossa yrityksessä ja yritysmaailmassa tämä varmasti toimisi mainiosti. On oleellista kuitenkin ymmärtää, että kyseessä on ammattikorkeakoulusta. PMO voisi olla toimiva

väliportaana esihenkilön ja projektin välillä. Muutama tiimiläinen korosti, että mittarit ovat tarpeellisia ja niiden avulla voidaan kasvattaa useita strategisia osa-alueita, mutta niin kauan kuin TK-puoli on aliresursoitua niin tämä yhtälö ei toimi. Olennaisinta olisi saada ensiksi TK-puolen asiat kuntoon. Prioriteetteina tulisi miettiä henkilöstö ja hankepuoli sekä hankkeiden vaikuttavuus ja vakuuttavuus. Tämän jälkeen PMO ja muut lisäfunktiot TK-työtä ajatellen. Tällä hetkellä tavoitteet ovat korkealla ja ihmisten työkuorma on liiallinen. Funktion resursointi myös mietityttää sekä tehdäänkö siellä oikeasti konkreettisia asioita. Talouspuoli on kunnossa. Tavoitteellisuus ja tulevaisuuteen tähtäävä toiminta on tärkeää tämän toiminnon myötä. Eräs tiimiläinen ei koe, että kaavailtu funktio voisi olla avuksi tämänhetkissä projektityön haasteissa. Toinen tiimiläinen piti PMO:ta mielenkiintoisena ajatuksena. Haaga-Helian suuremmat visiot eivät ole tiedossa henkilöstöllä, sillä niistä ei puhuta riittävästi. Tehokkuuden ja skaalautuvuuden tulisi käydä selkeästi ilmi keskusteluissa. Toiminnan taustalla tulisi olla tarkoitus, ettei pelkästään nimetä tahoja ja yhdistetä näiden toimintoja. Hankkeisiin saatava tuki taitojen ja kykyjen osalta on heikkoa. Niitä voitaisiin tehostaa siinä mitta-kaavassa, mitä TK-toiminnassa toivotaan. Samalla tulee mieleen, että onko kyseessä yksi uusi projektitukiryhmä aiempien lisäksi ja vastataanko tässä oikeasti tarpeeseen.

Tiimiläiset esittivät toiveita PMO:ta ajatellen. Useampi heistä toivoi hankkeiden aikaista tukea ja vuorovaikutuksellisempaa toimintaa. Muutama heistä toivoi osallistavaa ja läpinäkyvää toimintaa funktioon liittyen. Haasteiden edessä neuvon saaminen koettiin oleelliseksi koko projektin elinkaaren ajan, jotta hankalista tilanteista selvittää. PMO:lla tulisi olla resursseja sekä taitoa hankevalmisteluihin, sillä tällä hetkellä ne eivät ole kenenkään vastuulla. Projektien vaikuttavuuteen ja parhaiden kanavien valintaan liittyen kaivataan apuja. Taustalla olevan analytiikan myötä voitaisiin osoittaa sudenkuopat ja kehittää toimintaa. Datan hyödyntäminen tulisi ottaa mukaan vaikuttavuuden lisäämiseksi. Näin voitaisiin tutkia onnistuneita hankkeita, mitkä ovat vaikuttaneet onnistumisiin sekä näiden myötä parhaiden käytäntöjen jakaminen. On aina positiivista, kun pystytään omaksumaan onnistuneita tapoja ja samalla saadaan lisättyä hanketyöntekijöiden tyytyväisyyttä. Kansainvälisessä hanketoiminnassa on haasteita. Kansainvälisiä hankkeita halutaan ja toivotaan valmistaviksi enemmän, mutta niiden läpi mentyä tarjolla oleva tuki on heikkoa. Lisäksi dokumentointiapu hankkeille nähtiin tarpeellista. Hankkeissa tehdään paljon tuotoksia, mutta dataa ja tehtyjä dokumentteja ei taltioida. Hankkeen päätyttyä tehdään ainoastaan vaikuttavuuden osalta blogi ja rahoittajalle lähetetään tietyt dokumentit. Haaga-Heliale ei jää dataa tai tuotoksia, joita olisi järkevää hyödyntää myöhemmissä hankkeissa esimerkiksi tukimateriaaleina. Tämä on ensisijaisen tärkeä asia, jolla voidaan vaikuttaa samalla työkuormaan. Projektipäälliköillä koettiin aiheelliseksi olla kollegoiden tukiverkosto ja erikseen järjestetyt tapaamiset. PMO voisi toimia tässä yhteisöllisenä projektiosaamisen fasilitaattorina, ja tapaamisilla jaettaisiin osaamista ja omien hankkeiden asioita.

Esimerkkinä ongelmatilanteet rahoittajan tai sidosryhmien kanssa. Päälliköt tuntuvat olevan aivan yksin haasteiden edessä. PMO:n rakentamisessa tulisi huomioida läpinäkyvä toiminta sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet. Henkilölle tulisi antaa mahdollisuus osallistua suunnitteluun ennen funktion pilotointi ja implementointivaiheita. Useampi tiimiläinen koki tärkeiksi konkreettiset toimenpiteet sekä resurssien käytön kohdistamisen tarpeisiin.

Tiimiläiset korostivat tarpeitaan PMO:ta ajatellen. Suurin osa heistä tarvitsee tukifunktiota hankkeiden eri vaiheissa ja viestinnällisen asiantuntijuuden parissa. Ongelmatilanteissa tulisi olla tarjolla tuki, jonka puoleen kääntyä ennen kuin on rahoittajaan yhteydessä tai esimerkiksi ensimmäistä omaa muutoshakemusta tehdessä. PMO:n kautta tulisi saada vähintäänkin ymmärrys siitä, mistä saadaan hankkeissa tarvittavia eri resursseja. Parempi olisi tietysti saada hankekohtaiset perustiedot, kuka vetää hanketta, ja resurssien tarpeet esitettyinä. Tämä olisi strukturoitu ja synerginen toimintatapa, joka veisi hanketoimintaa kohti ekosysteemistä ajattelua eikä se olisi pelkästään pirstaleinen toimintatapa yksittäisten toimijoiden osalta. Tällä hetkellä ei ole mitään selkeää tapaa toimia. Liian usein kuulee sitä, että jollakin on mieli maassa ja motivaatio lopussa, kun ei saa keneltäkään apuja haasteiden edessä. Helpdesk-tyyppisesti yhteydenottaminen funktioon ja he keräävät kysymyksiä. Iteroivan prosessin myötä projektista ja vuodesta toiseen saadaan aikaan kehitystä.

Muutama tiimiläinen näki markkinoinnin ja viestinnän yhteen kootut tukitarpeet relevanteiksi. Ne voitaisiin liittää PMO:n rinnalle tai sijoittaa muualle organisaatioon. Eräs surullinen esimerkki hankkeesta, jossa tilaisuuteen ilmoittautui 30 osallistujaa ja lopulta paikan päällä oli 4 eri organisaation edustajaa. Menestystarinoita löytyy myös samankaltaisista tilanteista. Näistä olisi hyvä saada opit yhteiseen jakoon. Googlen kautta tehtävä hakusanamainonta on heikkoa. Tämän myötä yritysten välinen markkinointi ja viestintä tulisi rakentaa uusiksi, sillä asia nousee eri ympäristöissä ja monissa kohtaamisissa esille. Se voisi olla PMO:n yksi osa-alueista. Hankkeiden haku- ja raportointivaiheessa tarvittavien dokumenttipohjien saaminen helpottaisi omaa työtä. Eräs tiimiläinen esitti, että TK-puolen keskinäistä viestintää edistävä elementti olisi hyvä saada mukaan funktion toimintaan. Näin tieto liikkuisi yhdestä paikasta johdettuna TK-toimijoiden sisällä. Toinen tiimiläinen ilmaisi innostuksensa PMO:n roolissa työskentelyyn. Hänellä oli tunne siitä, että voisi asiantuntijana antaa paljon tukea hanketoiminnassa ja etenkin haku- ja alkuvaiheen tekemisessä.

Tiimiläiset olivat suurimmaksi osaksi samaa mieltä PMO:n paikasta Haaga-Helian organisaatiossa. Suurin osa tiimiläisistä näki parhaaksi PMO:n olla omana itsenäisenä yksikkönään Haaga-Helian organisaatiossa. Sen koettiin tärkeäksi olla heti johtoryhmän alla tai lähellä rehtoria, jotta toiminoilla olisi riittävästi vaikutusvaltaa. Näin PMO ei profiloidu organisatorisen paikkansa myötä TK-puolen alueisiin tai yksiköihin eikä ole niiden vaikutuksen alaisena. Tiimiläiset painottivat, että

funktion tulisi olla käytössä yhteisissä palveluissa sekä tarjolla kaikille hankkeille ja alueille. Erään tiimiläisen huomio kiinnittyi opiskelijoiden kanssa toteutettaviin hankkeisiin, jotka ovat isoja. Ne tarvitsevat myös tukea. PMO:n vetäjältä toivottiin laajaa näkemystä sen tarjoamista palveluista, jonka avulla varmistettaisiin sujuva toiminta. Byrokratiaa toivottiin mahdollisimman vähän. Toinen tiimiläisestä ehdotti, että tukifunktion työntekijät olisi allokoitu TK-alueittain. Näin TK-alueiden päälliköt olisivat suoraan yhteydessä oman alueensa PMO työntekijän kanssa. Tämä estäisi siiloutumisen, kun toimintaa tapahtuu molemmissa tiimeissä. Tämän avulla saataisiin parhaat käytännöt jakoon eri tiimeistä asiantuntijoille ja toiminta keskittyisi sinne, missä projektityötä tehdään. Muutama tiimiläinen koki, että PMO:n paikka tulisi olla TK-palveluiden alla. Eräs tiimiläinen nosti esiin pelon, että kaavaillusta funktiosta tulisi TK-palvelut uudella nimellä.

Haastatteluaineiston pohjalta tärkeimmät kehitysehdotukset Haaga-Helian projektijohtamiseen on tiivistetty taulukkoon 14, josta ilmenee projektitiimiläisten käsitykset projektijohtamisesta sekä heidän tarpeensa ja toiveensa projektinhallintatiimiltä, PMO.

Taulukko 14. Tiimiläisten kehitysehdotukset projektijohtamiseen ja tarpeet projektinhallintatiimiltä

Projektitiimiläisten käsitykset

Kehitysehdotukset Haaga-Helian projektijohtamiseen.

- Projektin aikaisen tuen saaminen tiimin ulkopuolelta suuri haaste
- Päälliköt yksin haasteiden kanssa, yksilöllä vastuu luoda tukiverkosto
- Projektipäälliköiden pyöreä pöytä kehittämään henkilöiden ja projektien välistä synergiaa, projektityön kehitys ja organisaation tavoitteet
- Tarve projektijohtamisen koulutukselle ja projektityön kehityspoluille

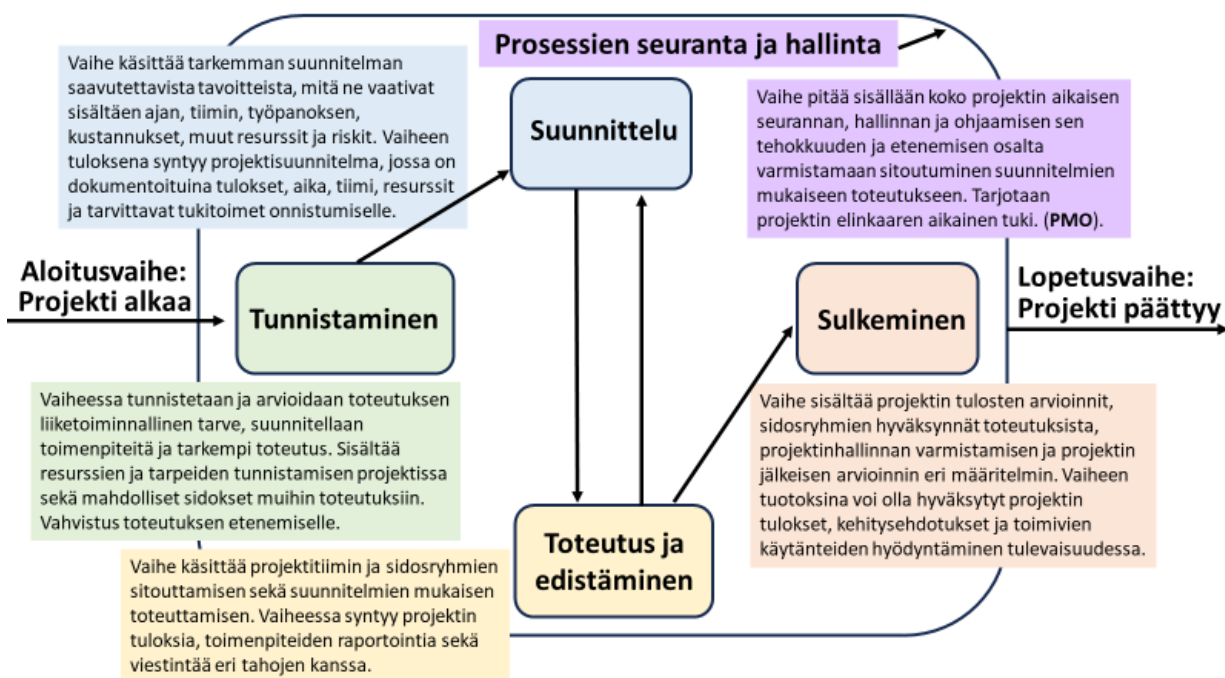
Ajatukset, toiveet, tarpeet ja paikka PMO:ta koskien Haaga-Helian organisaatiossa.

- Tarpeellinen, kehitystä edistävä ja päälliköille hyödyllinen funktio
- Projektipuolen kasvattamiseen tarvitaan tukea ja kehitystä
- TK-puolen resurssit ja funktion tarpeeseen vastaaminen huolettavat
- Dokumentoinnin, markkinoinnin ja viestinnän tukitarpeet relevantteja
- Itsenäinen yksikkö, lähellä johtoryhmää, yhteiset palvelut ja tarjonta kaikille hankkeille sekä alueille

6.5 Projektijohtamisen projektivaiheiden malli ja tietopaketti

Tässä alaluvussa esitellään opinnäytetyön projektijohtamisen projektivaiheiden malli ja tietopaketti, jotka on rakennettu viitekehyksen ja haastattelujen tulosten pohjalta toimeksiantajalle. Kyseinen malli on liitettyä alalukuun, ja tietopaketti löytyy työn lopusta (liite 3).

Projektijohtamisen projektivaiheiden malliin on määritelty projektin elinkaaren ja onnistumisen kannalta tärkeimmät osiot, joihin on syytä kiinnittää huomiota. Näihin osioihin on kirjattu oleellimmat toimenpiteet, joihin projektijohtaminen kulminoituu. Osiot ovat vahvasti sidoksissa projektin kulkuun ja onnistumiseen. Tutkimustyön pohjalta luotuun malliin on koottu viitekehyksessä ja haastatelussa oleellisia elementtejä ja piirteitä, jotka ovat hyödyllisiä toimeksiantajalle. Malli tukee projektijohtamista ja -työtä aina projektin aloituksesta lopetukseen ja sulkemiseen saakka tarjoten huomioitavia toimenpiteitä jokaiseen sen viiteen vaiheeseen. Malli on kuvattuna tämän määritelmän ohessa, kuva 10.



Kuva 10. Projektijohtamisen projektivaiheiden malli ja sen vaiheittaiset toimenpiteet

Tietopaketti on tekstimuotoinen PowerPoint-esitys, jossa esitetään projektihenkilöstön tärkeimmiksi kokemat asiat yhteen koottuna haastattelun teemoihin liittyen. Sen avulla toimeksiantaja näkee projektityötä tekevän henkilöstön arvottamia asioita, mitkä osa-alueet kaipaavat kehitystä sekä sen pohjalta tarvittavien toimenpiteiden edistäminen projektijohtamisen kehittämiseksi. Tietopaketti on nähtävissä opinnäytetyön lopussa (liite 3).

Yhdessä mallin ja tietopaketin hyödyntäminen tukevat kokonaisvaltaista projektijohtamisen kehittämistä kohdeorganisaatiossa. Niiden avulla voidaan luoda laajempi näkymä projektitoimintaan ja huomioida eri toimintaan vaikuttavia asioita. Esimerkiksi mallin eri vaiheita voi hyödyntää tietopakettissa esitetyn informaation kanssa samanaikaisesti. Lisäksi nämä molemmat ovat

kohdeorganisaation hyödynnettävissä koko projektityötä tekeväälle henkilöstölle projektin eri vaiheissa, niin halutessaan.

7 Pohdinta

Tässä pääluvussa pohditaan opinnäytetyön tuloksia, tehdään johtopäätöksiä sekä arvioidaan opinnäytetyötä ja omaa oppimista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Haaga-Helia ammatti-korkeakoulun projektijohtamisen kehittämistä TK-hankkeissa.

1. Ensimmäisenä alatavoitteena on tutkia projektipäälliköiden käsityksiä toimivasta projektijohtamisesta.
2. Toisena alatavoitteena on tutkia projektitiimiläisten käsityksiä toimivasta projektijohtamisesta.
3. Kolmantena alatavoitteena on relevanttien kehitysehdotuksien antaminen projektijohtamisen käsityksistä toimeksiantajalle.
4. Neljäntenä alatavoitteena on koostaa opinnäytetyön tuloksien myötä projektijohtamisen projektivaiheiden malli ja tietopaketti toimeksiantajalle projektijohtamisesta.

7.1 Tulosten pohdinta

Tässä alaluvussa vastataan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja verrataan haastatteluiden tuloksia viitekehyksessä esitettyyn sisältöön. Opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää projektijohtamista Haaga-Helian TK-hankkeissa. Päätavoitteeseen päästään alatavoitteiden avulla, jotka on esitetty tässä luvussa.

Ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia projektipäälliköiden käsityksiä toimivasta projektijohtamisesta. Projektipäälliköitä lähestyttiin aiheessa haastatteluilla, jotka tuottivat tuloksia. Tuloksista koostettiin kohdeorganisaatiolle myös projektijohtamisen projektivaiheiden malli ja tietopaketti tutkitusta ilmiöstä. Tutkimustulosten perusteella päälliköiden käsitykset saatiin selville.

Haastatteluissa projektipäälliköt korostivat tiimin toimintaa onnistuneessa projektijohtamisessa. Tiimin kyvyt, sitoutuminen, yhteistyötaito ja resurssien järkevä hyödyntäminen yhteisessä toteutuksessa tukevat projektin onnistumisessa. Mäntyneva (2016, 19) korosti samalla tavalla sitoutumisen, resurssien ja osaamisen kulkevan pitkälti käsikädessä suorituskyvyn kanssa. Myös Katzenbach ja Smith (2013, 39) painottivat tiimin taitoja, sitoutumista ja vastuuta yhteiseen tarkoitukseen ja tavoitteisiin.

Kaikki päälliköt olivat samaa mieltä siitä, että jokainen ihminen tulisi huomioida yksilönä, antaa hänelle tilaa sekä kuunnella. Kannustava asenne, ajatuksien reflektointi, positiivinen ilmapiiri, ihmisiltä oppiminen, heidän tuntemisensa ja erilaisuuden ymmärtäminen rikkautena olivat päälliköiden käsitysten keskiössä. Edellä mainittujen myötä mahdollistetaan kokonaisvaltainen tiimin ja sen

kompetenssien hyödyntäminen. Schwalben (2019, 88) määrittelee prosessien toteutuksen sisältävän ihmisten ja muiden resurssien koordinoinnin, jonka myötä voidaan toteuttaa erilaisia suunnitelmia ja aikaansaada tuotteet, palvelut ja projektin tai sen vaiheen tulokset.

Valtaosa päälliköistä nosti esille työtehtävien selkeän jakamisen ja roolien määrittelyn, aikataulujen kunnioittamisen ja niissä pysymisen sekä tasaisen työtehtävien tekemisen. Harmon (2019) muistuttaa, että suunnitelmat ja aikataulut saattavat vaatia resursseja, jotka päällikön tulisi käsitellä ja organisoida. Nämä vaiheet pitää määritellä tarkemmin, mikä pitää sisällään myös työntekijät sekä roolitukset. (Harmon 2019, 273.)

Päälliköt määrittivät, että heidän vastuullaan on suunnitella palaverit ja jakaa vastuut, suunnitelmassa määriteltyjen toimenpiteiden tekeminen, tavoitteiden yhteinen ymmärtäminen sekä yhteistyö ja välitavoitteet ja säännölliset tapaamiset tiimin kesken. Päälliköt korostivat myös selkeitä tiimin rooleja ja valtaosa heistä painotti erityisesti luottamuksen roolia ihmisjohtamisessa. Mäntyneva (2016) esittää projektipäällikön useimmiten projektin keskeisimmäksi toimijaksi. Päällikön moninainen rooli pitää sisällään vastuun projektin toteutumisesta sekä projektiryhmän johtamisesta. Päälliköllä tulisi olla myös kyky määritellä projektin sisältöä. (Mäntyneva 2016, 31.) Myös Yukl ja Gardner (2020) korostavat eritoten tiimin suorituskyvyn olevan laajalti riippuvainen sen eri jäsenten toisistaan riippuvaisista tehtävistä, ja niiden tulee olla keskenään johdonmukaisia ja synkronoituja. Työtehtävien koordinointi on tärkeä ottaa huomioon. (Yukl & Gardner 2020, 307.)

Kaikki päälliköt pitivät projektisuunnitelmaa tärkeänä, jotta voidaan toteuttaa tiimin johtamista kohti tavoitteita. Tähän liittyen mainittiin määritellyt aikataulut, sovitut tavoitteet, suunniteltavat toimenpiteet ja roolien jaot. Mäntyneva (2016) painottaa, että mainittujen moninaisten tehtävien tarkastelu kiinnittyy eritoten vastuulliseen projektiryhmän johtamiseen, joka sisältää päällikön useampia rooleja. Projektisuunnitelman hyväksymisen jälkeen projektipäällikön tehtävänä on toteuttaa se. Tähän sisältyy suunnitteleminen, organisoiminen, etenemisen seuraaminen ja raportointi, muutosten kontrolloiminen sekä ongelmien ratkaisu, viestintä ja projektiin liitettävä riskien hallitseminen. Yksi tärkeimmistä projektipäällikön tehtävistä on edistää projektitiimin yhteistyötä ja ryhmähenkeä. (Mäntyneva 2016, 32).

Toisena tavoitteena oli tutkia projektitiimiläisten käsityksiä toimivasta projektijohtamisesta. Myös tiimiläisiä lähestyttiin aiheella haastatteluiden muodossa. Toiminta tuotti tuloksia. Tulokset ovat nähtävissä koostettuna kokonaisuutena projektijohtamisen mallissa ja tietopakettissa. Lisäksi tutkimustulosten perusteella tiimiläisten käsitykset saatiin selville.

Haastatteluissa nousi esille projektipäällikön kyky viestittää tavoitteista, työtehtävistä ja toimenpiteistä selkeästi, jotta kaikki tiimiläiset ovat ajan tasalla siitä, mitä pitää tehdä. Yukl ja Gardner (2020, 306) korostivat tiimin suoriutuvan paremmin, kun sen jäsenillä on tarvittavat tiedot ja taidot suorittaakseen työtehtävät sekä ymmärrys siitä, miten ja milloin tehtävät tehdään.

Haastatteluissa useampi huomio kohdistui projektityön tekemisen tarkoitukseen ja sen vaikutuksiin yksilön motivaatioon. Myös Wysocki (2019, 174, 176) korostaa projektin tarkoituksen ja tavoitteet kriittisenä tekijänä toteutuksissa.

Avoin viestintä ja vuorovaikutus nousivat haastatteluissa esille kriittisenä ja toteutukseen vahvasti niin yksilö kuin tiimitasolla vaikuttavina tekijöinä. Myös Edmondson (2019, 183) on tunnistanut ihmisten välisen vuorovaikutuksen vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen ja yksilön hyvinvointiin. Mäntyneva (2016, 33) puolestaan huomioi avoimen viestinnän olevan vahvasti sidoksissa ryhmähengen kanssa.

Projektitiimiläiset nostivat haastatteluissa esille haasteiden kohtaamisen sekä niiden käsittelyn, jotka voivat liittyä niin tiimin toimintaan kuin myös itse projektin toteutukseen. Project Management Institute (2021) esittää riskienhallintasuunnitelman projektitoimintaa tukevaksi. Lisäksi konfliktit voivat olla tiimiä ja toteutusta kehittäviä, mikäli ne käsitellään oikein. (Project Management Institute 2021, 186, 168.) Harmon (2019, 179) huomauttaa, että tiimin ensimmäisenä tehtävänä on aina ensin määritellä ongelman luonne ja laajuus, minkä avulla päätetään korjaavat toimenpiteet.

Kolmantena tavoitteena oli antaa relevantteja kehitysehdotuksia projektijohtamisen käsityksistä toimeksiantajaorganisaatiolle. Työn laatija koosti tekemänsä tutkimustyön ja haastatteluiden pohjalta mallin sekä tietopaketin projektijohtamisen kehittämistä kohdeorganisaatiolle.

Haastateltavat kaipasivat PMO:lta tukea muun muassa projektin aikaisen tuen saamiseen päälliköille, ajankäytön optimointiin, parhaiden käytäntöjen jakamiseen ja keskitettyyn projektitoimintaan. Erikseen esille nostettiin haasteet resursoinnin, dokumentoinnin ja raportoinnin osalta sekä toiveena oli hallittu projektitöiden toteutus käytännönläheisen avun kera. Project Management Institute (2021, 211) määritteli PMO:n standardoivan projekteihin liittyviä hallintoprosesseja helpottaen resurssien, työkalujen, metodologioiden ja tekniikoiden jakamista. Harrin (2018, 65) kuvasi puolestaan PMO:n tarjoavan tukea projektipäälliköille keräämällä, yhdistämällä ja raportoimalla projektitietoa, samalla valvoen projektinhallinnan standardeja, malleja, menetelmiä ja työkaluja organisaation sisällä. Myös Meredith ja Shafer (2021) esittelivät PMO:n johtamia toimenpiteitä, joilla pyritään kehittämään projektinhallinnan prosesseja ja tuloksia. PMO tukee ja koordinoi koulutuksia, taitoja sekä tekniikoita, jotka hyödyttävät projektinhallintaa. Samalla funktio arvioi ja auttaa jatkuvasti

organisaatiota kehittämään projektinhallinnan maturiteettia sekä valvoo sen projektiportfoliota. Toimenpiteillä pyritään lisäämään projektityön tehokkuutta. (Meredith & Shafer 2021, 3.)

Neljäntenä tavoitteena oli koostaa opinnäytetyön tuloksista projektijohtamisen projektivaiheiden malli ja tietopaketti kohdeorganisaatiolle projektijohtamisesta. Tutkimustulosten ja teoriaviitekehyyksen pohjalta luotiin kyseinen malli sekä tietopaketti kohdeorganisaatiolle. Mallia voidaan hyödyntää projektijohtamisen tukena. Tietopaketista projektipäälliköiden ja -tiimiläisten käsitykset tulevat selkeästi esille käsitellyistä teemoista. Molempia voidaan hyödyntää samanaikaisesti tulevaisuudessa projektityössä, ja tarvittaessa vielä tarkemmin roolikohtaiseen toimintaan kohdistuen. Lisäksi työn laatija esitti opinnäytetyön kehitysehdotukset toimeksiantajalle. Ehdotuksista saatiin positiivista palautetta ja näiden pohjalta ensimmäiset projektijohtamista kehittävät toimenpiteet aloitetaan loppuvuodesta 2023.

7.2 Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset

Toteutetun tutkimustyön myötä kohdeorganisaatiolle tuotettiin projektijohtamista kehittäviä kehitysehdotuksia. Näiden avulla organisaatio voi edistää projektityötä parhaaksi näkemällään tavalla hyödyntäen tarpeen mukaan yksityiskohtaisempaa tietoa, tai keskittyen suurempien linjojen kehittämiseen. Haastatteluissa saatiin yksilöiden ääni kuuluviin, niin päälliköiden kuin tiimiläisten. Niistä on koostettu kehitysehdotukset mallin ja tietopaketin muodossa. Ne ovat varmasti hyödyllisiä, sillä organisaatio on vahvistanut halukkuutensa kehitystoimiin aiheen osalta. Työn laatija kokee, että hän on tuottanut relevantin kokonaisuuden tukeakseen kohdeorganisaation ilmaisemia kehitystarpeita ja -näkemysä. Yhteydenpito toimeksiantajan kanssa on kulkenut läpi koko opinnäytetyöprosessin, joka on itsessään tukenut tekemistä ja oikeiden asioiden edistämistä loppuun saakka.

Toimeksiantajan suositellaan perehtyvän ensin toteutettuun tutkimukseen ja sen kehitysehdotuksiin lähestyessään kehitystoimintaa. Opinnäytetyöstä itsessään saa jo viitekehyyksen osalta näkymää projektijohtamisen käytäntöihin sekä tulosten myötä nähdään organisaation projektihenkilöstön käsityksiä toiminnasta. Jatkokehitystä ajatellen tutkimuksen tuotoksia kannattaa peilata organisaation päivittäiseen projektijohtamiseen, -työhön ja toimintatapoihin. Tämän pohjalta olisi aiheellista pohtia, miten toimintaa voitaisiin kehittää suuntaan, joka palvelee sekä organisaation suurempia tavoitteita että projektijohtamista hanketyössä. Työn laatija suosittelee opinnäytetyön myötä syntyneisiin kehitysehdotuksiin, malli ja tietopaketti, perehtymistä ja sen jälkeen niiden hyödyntämistä jopa samanaikaisesti. Niiden avulla saa niin yksityiskohtaisempaa kuin isomman kuvan näkemystä, joihin suunnata katseet kehitystoimia edistettäessä. Konkreettiset kehitystoimet

suositellaan jalkautettaviksi sen jälkeen, kun aineistoon ja kehitysehdotuksiin on paneuduttu samalla ymmärtäen ison kuvan sekä sen sisältämät tarkemmat kehitystä vaativat osa-alueet.

Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei Haaga-Helian projektijohtamisessa ja -hallinnassa hyödynnetä malleja. Voisikin olla otollista jatkossa kokeilla eri mallien toimivuutta systemaattisesti. Tämän avulla saataisiin selville, mikä malli voisi mahdollisesti tukea projektityötä ja -johtamista Haaga-Helian toimintaympäristössä. Kokeilu voisi jo itsessään auttaa antamalla laajempaa näkymää tai tukea tutkimuksessa ilmenneisiin kehityskohtiin. Sen avulla myös selkeät projektijohtamisen toimenpiteet voisivat olla standardimaisesti osana projektityötä, joka helpottaisi projektityötä tekevien henkilöiden toimintaa.

7.3 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Ojasalo ja kumppanit (2015) kuvailevat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttavia tekijöitä. Tarkka kuvaus tutkimusprosessista sekä perustellut tulkinnat ovat todella oleellisia, sillä niiden avulla tutkimusta lukeva henkilö voi tehdä johtopäätöksiä sen luotettavuudesta. Eri näkökulmat ilmiön tutkimisessa lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, esimerkiksi useiden erilaisten aineistojen ja tiedonkeruumenetelmien käyttö. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009) nostavat esille totuuden ja objektiivisen tiedon kysymykset, kun puhutaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. Näkemykset totuuden luonteesta vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin ja niihin suhtautumiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.)

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa useammille henkilöille toteutetut haastattelut. Haastattelut toteutettiin sekä päälliköille että tiimiläisille eli eri rooleissa projektityötä tekeville henkilöille. Näin saatiin selville ja huomioiduiksi molempien roolien näkökulmat tutkittavaan ilmiöön. Lisäksi luotettavuutta parantaa haastateltaviksi valitut henkilöt, joille oli kertynyt eri määrä kokemusta projektityön ja -johtamisen parissa. Toisaalta tutkimuksessa olisi voinut toteuttaa vielä enemmän haastatteluita, joiden myötä olisi voinut tulla lisää uutta tietoa. Se olisi vahvistanut luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta ne antavat kuitenkin suuntaa ja niitä voidaan soveltaa muissakin organisaatioissa.

Prosessi on ollut pitkä, ja samalla sisältänyt monia eri vaihteita niin käytännön tekemisen kuin tunteidenkin tasolla. Oma henkilökohtaisena tavoitteenani oli koostaa opinnäytetyöstä kattava kokonaisuus, jonka myötä voin tuoda omaa henkilökohtaista osaamistani esille samalla lisäten omaa tietopääomaani aiheen osalta sekä luoden kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa projektijohtamisen kehittämisestä.

Henkilökohtaisella tasolla kokonaisuudessa onnistuminen on minulle iso askel omassa elämässäni, sillä tämä työrupeama johtaa valmistumiseen Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoista, mistä olen hyvin ylpeä ja iloinen. Se avaa omalla urallani uusia mahdollisuuksia, joista osasta olen jo tietoinen ja osa odottaa vielä päivän valon näkemistä.

Näen vahvasti, että opinnäytetyöprosessia olisi voinut sujuvoittaa muutamallakin tavalla. Ensimmäisen aiheen laajuus, jonka alan kirjallisuuteen perehtyessäni oivalsin sekä käytännön läheisen työn osalta sisäistin, olisi voinut olla rajatumpi. Toiseksi tarkempi keskittyminen johonkin tutkitun ilmiön osa-alueeseen olisi ollut varmasti hyödyllisempää. Viitekehys pitää sisällään niin laajoja aiheita kuin yksityiskohtaisempaakin lähestymistä tutkittuun ilmiöön, että terävämmän rajauksen myötä oma tutkimustyökin olisi varmasti helpottunut selkeämmän kokonaisuuden myötä. Koen kuitenkin vahvasti, että tämä oli minun työni, joka minun piti saattaa loppuun. Itseni tuntien ja jälkeensä reflektoiden, vaikka aihe olisi ollut rajatumpi, olisin varmasti ylittänyt nämä rajat omasta kiinnostuksestani aiheeseen ja urakeskeisen kunnianhimonni myötä.

Näin prosessin loppuvaiheessa olisi vaivatonta sanoa, että opinnäytetyö valmistui helposti täysipäiväisen työn ja oman henkilökohtaisen elämäni ohessa. Tämä ei pidä paikkaansa. Laajan opinnäytetyöprojektin osalta koin erittäin hyödylliseksi ohjauksen roolin, jota hyödynsin. Vaikka kokonaisuus olikin haastava, valmistui se kaikesta huolimatta aikataulussa, mikä oli yksi henkilökohtaisista tavoitteistani. Yhteenvedo prosessista käsittää työvaiheiden suoraviivaistamista, toteutuksen kokonaisuuden arviointia ja tiettyjen asioiden pohtimista muutamaan otteeseen ennen toteutusta sekä säännöllistä ja periksiantamatonta tekemistä suunnitelmallisuutta unohtamatta.

Muutamit haastavimmat hetket koin seuraavissa tilanteissa kiteyttäessäni prosessin kokonaisuutta. Ensimmäinen suurempi haaste esiintyi aineiston käsittelyssä. Aluksi käydyt keskustelut kokeneempien tekijöiden kanssa vahvistivat sitä, että manuaalinen työ haastatteluiden kirjaamisen sekä litterointien ja yhteenvedojen osalta on työläs prosessi. Apuvälineiden selvitystyö alkoi kokeneempien kollegoiden kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen. Pohdinta, miten voisi helpottaa mahdollisimman paljon manuaalista työtä sekä hyödyntää jotakin valmiista työkalua litteroinnin ja dokumentoinnin apuna. Tieto valmiista ohjelmistosta, Atlas.TI, vaikutti järkevältä ja perehtymisen hankkimiseksi alkoi. Lisenssin saaminen onnistui oppilaitoksen kautta suhteellisen helposti ja näin perehtyminen työkaluun saattoi alkaa. Internetistä löytyi pidempi käyttöohjeistus videona, joka tuki työkalun kanssa tutuksi tulemistä. Useamman yrityksen jälkeen tämä työkalu oli kuitenkin unohdettava, sillä se vaati muutamaan otteeseen päivityksen ja ohjelmiston uudelleen lataamisen. Tietokone meni joka kerta totaalisen sekaisin ohjelmiston lataamisesta, ja lataamisen yhteydessä työpöydälle päätyi automaattisesti useampi sata muuta liitetiedostoa. Muutamana päivänä työkalun

testaaminen ja käyttö onnistui, mutta suurempien haasteiden varjolla oli parempi jatkaa toteutusta ilman kyseistä ohjelmistoa. Näin ollen rajallisen ajan puitteissa parhaaksi ratkaisuksi valikoitui täysin manuaalinen toteutus, josta monet olivat sanoneet sen olevan aikaa vievää ja todella työlästä. Toinen haaste ilmeni työn viimeistelyssä ja tekstin sekä liitteiden asemoinnissa. Osa työhön liitetystä kuvista ei asettunut normaalisti paikoilleen, samoin ilmeni tekstin asettelun kanssa. Vaikka moneen otteeseen molempia koitettiin saada asetusten mukaisesti oikeisiin uomiin ja paikoilleen niin silti kokema oli, ettei työn pohja ole totellut sen mukaisesti. On tietysti mahdollista, että pohjaan olisi matkan aikana tullut muutoksia, mikä tuntuu oudolta. Työn laatija on itse tarkka työn jäljestään, joten tämä osoittautui aikaa vieväksi ja pitkäksi prosessiksi, vaikka kyseessä olikin toteutuksen loppuvaihe.

Lyhyesti summaten tunnen vahvasti elämän aikana toteutettavien pidempien prosessien sekä ottavan että antavan energiaa. Vaikka olenkin todennut kohtaamistani haasteista toteutetun kokonaisuuden aikana, tunnen lopulta, että tämä on ollut antava kokonaisuus. Sen olen huomannut myös prosessin aikana sen eri vaiheissa. Tämä toteutus kantaa pitkälle, niin omien henkilökohtaisten kokemusten kuin tehdystä työstä saatavan hyödyn muodossa. Tapaan sanoa, että kehitys on koko elämän aikainen prosessi. Toteutus kiteyttää edellä mainitun oivallisesti.

Lähteet

Antonakis, J. & Day, D. 2018. The nature of leadership. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, California.

Bass, B. & Bernard, M. 1990. Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. The Free Press. New York.

Chandler, A. D. 1963. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press. United States of America.

Dasí, A., Pedersen, T., Barakat, L. & Alves, T. 2021. Teams and Project Performance: An Ability, Motivation, and Opportunity Approach. Project Management Journal, 52, s. 75–78

Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/8756972820953958> Luettu: 10.9.2023.

Donelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Gibson, J. L. 1985. Organizations: behavior, structure, processes. 5th edition. Business publications. Plano, Texas.

Drucker, P. 1995. People and Performance. 1st edition. Routledge. London.

Edmondson, A. C. 2019. The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. United States of America.

Goleman, D. 2011. What Makes a Leader? Teoksessa Harvard Business Review Press. HBR's 10 Must Reads on Leadership. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Haaga-Helia 2023a. Haaga-Helia avaa ovet työelämään.

Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-heliasta> Luettu: 12.9.2023

Haaga-Helia 2023b. Tutkimus ja kehittäminen.

Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen> Luettu: 12.9.2023

Haaga-Helia 2023c. Avoin ja vastuullinen TKI Haaga-Heliassa.

Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/avoin-ja-vastuullinen-ki-haaga-heliassa> Luettu: 12.9.2023

Harmon, P. 2019. Business process change. A business process management guide for managers and process professionals. 4th edition. Morgan Kaufmann Publishers. Burlington, Massachusetts.

Harrin, E. 2018. Project Manager. Careers in IT project management. BCS Learning & Development Ltd. Swindon.

Heagney, J. 2016. 5th edition. Fundamentals of project management. AMACOM. New York.

Hemphill, J. K. & Coons, A. E. 1957. 'Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire', in Stogdill, R. M. and Coons. Leader Behaviour: its Description and Measurement, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus Oy. E-kirja. Luettu: 25.9.2023.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Falkus, S. A., & Ashkanasy, N. M. 1999. Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe. Emerald group publishing Ltd. Bingley.

Kaplan, Robert, S. & Norton, David, P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki.

Katzenbach, J. & Smith, D. 2013. The Discipline of Teams. Teoksessa Harvard Business Review Press. HBR's 10 Must Reads on Teams. Harvard Business Review Press. Brighton, Massachusetts.

Kotter, J. P. 1990. A force for change: How leadership differs from management. Teoksessa Leadership and practice. The Free Press. New York. United States of America. s. 9-10.

Luettavissa: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/30681_Chapter1.pdf

Luettu: 17.8.2023

Kouzes, James, M. & Posner, Barry, Z. 2017. The Leadership Challenge. 6th edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Lee, Margaret. 2021. Leading Virtual Project Teams. 2nd edition. CRC Press. Abingdon, Oxon.

Mantel, S. J., Meredith, J. R., Shafer, S. M. & Sutton, M. M. 2011. Project Management in Practice. 4th edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Meredith, J. R. & Shafer, S. M. 2021. Project Management in Practice. 7th edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Munns, A., K. & Bjeirmi, B., F. 1996. The role of project management in achieving project success. International Journal of Project Management. 14, 2, s. 81-82.

Luettavissa: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00057-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00057-7) Luettu: 20.9.2023

Northouse, Peter, G. 2021. Introduction to leadership. 5th edition. SAGE. Thousand Oaks, California.

Oakland, J. & Oakland, R. 2019. 7th edition. Statistical Process Control. Routledge. New York.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

OKM 2023a. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Korkeakoulutus.

Luettavissa: <https://okm.fi/korkeakoulutus> Luettu: 12.9.2023

OKM 2023b. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Korkeakoulu- ja tiedepolitiikka ja sen kehittäminen.

Luettavissa: <https://okm.fi/korkeakoulu-ja-tiedelinjaukset> Luettu: 12.9.2023

OKM 2023c. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tiede ja tutkimus.

Luettavissa: <https://okm.fi/tiede-ja-tutkimus> Luettu: 12.9.2023

OKM 2023d. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kansainvälinen yhteistyö.

Luettavissa: <https://okm.fi/kansainvalisyys> Luettu: 12.9.2023

Project Management Institute. 2021. The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 7th edition. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania.

PMI Agile practices. 2023. Agile practices.

Luettavissa: <https://www.pmi.org/learning/featured-topics/agile> Luettu: 18.9.2023

Porter, M. E. 2011. What is Strategy? Teoksessa Harvard Business Review Press. HBR's 10 Must Reads on Strategy. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Radujkovića, M. & Sjekavica, M. 2017. Project Management Success Factors 196, s. 607–613.

Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048> Luettu: 21.9.2023.

Rubanovitsch, Mika, D. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo. Johtajatiimi. Espoo.

Schwalbe, Kathy. 2019. Information technology project management. 9th edition. Cengage learning, Inc. Boston, Massachusetts.

Smith, M. 1991. Leadership and Supervision. Teoksessa Analyzing Organizational Behaviour. Macmillan Publishers Ltd. Palgrave, London.

Stogdill, R. M. 1950. Leadership, membership, and organization. Psychological Bulletin 47, 1, s. 3. Luettavissa: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0053857> Luettu: 8.8.2023

Stogdill, R. M. 1974. Handbook of leadership: A survey of theory and research. The Free Press. New York.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Young, T. L. 2013. Successful project management. Creating success. Kogan Page Limited. United Kingdom.

Yukl, G. & Gardner III, W. L. 2020. Leadership in Organizations. 9th edition. Global edition. Pearson. State University of New York at Albany. United States of America.

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. 2020. Exploring strategy. 12th edition. Pearson Education limited. United Kingdom.

Wysocki, R. K. 2019. Effective project management. Traditional, agile, extreme, hybrid. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey.

Liitteet

Liite 1. Projektipäälliköiden haastattelukysymykset

Projektipäälliköiden haastattelut

Teema 1 – Onnistuneen TK-projektin edellytykset Haaga-Heliassa

1. Millainen on onnistunut TK-projekti Haaga-Heliassa? Mitkä ovat edellytykset tälle?
2. Mitä on onnistunut projektijohtaminen päällikön näkökulmasta? Mistä se koostuu?
3. Millaista on toimiva sisäinen viestintä ja kommunikaatio projektissa?
4. Millaista on projektitiimin toimiva yhteistyö? Mitä itse odostat tiimiltä?

Teema 2 – Ihmisten johtaminen

5. Mitkä ovat mielestäsi tärkeitä asioita ihmisten johtamisessa (leadership) projektityössä?
6. Mitkä asiat koet tärkeimmiksi tiimin suunnalta, jotta voit itse onnistua projektipäällikkönä?
7. Miten tuet tiimihengen ja hyvän kulttuurin kehittämistä tiimissä projektin aikana?
8. Miten johdat tiimiä kohti projektissa asetettuja tavoitteita? Ja mitä työkaluja tarvitset tähän? Entä mitä keinoja käytät tähän?

Teema 3 – Projektinhallinta

9. Kerro suunnittelun merkityksestä HH TK-projekteissa? Ja mitkä ne suunnitelmat ovat?
10. Mitä projektihallinnollista osaamista (management) päälliköltä tarvitaan?
11. Miten kehität omaa projektihallinnollista osaamista?
12. Mitä työkaluja näet olennaisena projektinhallinnassa? Mitä olet käyttänyt? Mitä kaipaisit?

Teema 4 – Kehittäminen

13. Mitkä ovat kehitysehdotuksesi Haaga-Helian projektijohtamiseen?
14. Haaga-Heliassa suunnitellaan PMO:ta, Project Management Officea. Projektinhallintatiimi. PMO, yksikkö, on yleensä vastuussa ohjauksesta, dokumentaatiosta ja mittareista, jotka liittyvät organisaation projektien hallintaan ja toteuttamiseen liittyviin käytäntöihin. Mitä ajatuksia PMO Haaga-Heliassa herättää? Mitä toivoisit PMO:lta? Mitä tarvitset PMO:lta onnistuaksesi entistä paremmin? Mikä on PMO:n paikka HH organisaatiossa?

Liite 2. Projektitiimiläisten haastattelukysymykset

Projektitiimiläisten haastattelut

Teema 1 – Onnistuneen projektin edellytykset Haaga-Heliassa

1. Millainen on onnistunut TK-projekti Haaga-Heliassa? Mitkä ovat edellytykset tälle?
2. Mitä on onnistunut projektijohtaminen tiimiläisen näkökulmasta? Mistä se koostuu?
3. Mikä on sisäisen viestinnän ja kommunikaation merkitys projektissa tiimiläisen näkökulmasta?
4. Mikä on tiimin yhteistyön merkitys projektissa? Mitä tarvitset päälliköltä tässä onnistuaksesi paremmin?

Teema 2 – Ihmisten johtaminen

5. Millaista on hyvä ihmisten ja tiimin johtaminen projektityössä?
6. Miten voit projektitiimin jäsenenä edistää tiimin yhteistyötä ja tavoitteisiin pääsyä?
7. Miten projektipäällikkö voi edistää hyvän tiimihengen ja yhteistyökulttuurin syntymistä?
8. Mitkä koet tärkeimmiksi tehtäviksi projektipäällikön suunnalta tiimille? Projektissa onnistumista ajatellen, mitä konkreettista päällikkö voi tehdä?

Teema 3 – Projektinhallinta

9. Mikä on suunnittelun merkitys TK-projektissa tiimiläisen näkökulmasta?
10. Mitä asioita näet tärkeänä projektinhallinnan (management) osalta tiimiläisenä?
11. Mitä tiimin jäsenen tulee osata ja tietää, jotta projektinhallinnassa onnistutaan?
12. Mitä työkaluja näet olennaisena projektinhallinnassa? Mitä työkaluja olet käyttänyt? Mitä työkaluja kaipaisit?

Teema 4 – Kehittäminen

13. Mitkä ovat kehitysehdotuksesi Haaga-Helian projektijohtamiseen?
14. Haaga-Heliassa suunnitellaan PMO:ta, Project Management Officea. Projektinhallintatiimi. PMO, yksikkö, on yleensä vastuussa ohjauksesta, dokumentaatiosta ja mittareista, jotka liittyvät organisaation projektien hallintaan ja toteuttamiseen liittyviin käytäntöihin. Mitä ajatuksia PMO Haaga-Heliassa herättää? Mitä toivoisit PMO:lta? Mitä itse tarvitset PMO:lta onnistuaksesi entistä paremmin? Mikä on PMO:n paikka HH organisaatiossa?

Liite 3. Tietopaketti

Onnistumisen edellytykset ja ihmisten johtaminen

Onnistumisen edellytykset

- Selkeät tavoitteet, budjetti, aikataulut ja johdon tuki tarpeellinen
- Hankesuunnitelmassa mainitut tavoitteet muodostavat onnistumisen mittarit ja ohjaavat tiimin toimintaa
 - Kokonaisvaltainen suunnittelu mahdollistaa onnistuneen roolituksen ja yhteistyön, luo tekemiselle tarkoituksen, aikataulussa pysymisen ja työkuorman järkevän allokoinnin
 - Tavoitteiden armollisuus, kriisitilanteiden välttäminen ja näkyvä työpanos

Toimivan projektijohtamisen piirteitä

- Tiimi ja sen kyvyt ovat tärkeässä asemassa onnistumista ajatellen
- Osaamisen ja ymmärtämisen myötä yksilöille lisää vastuuta ja vapautta toimia
 - Resurssienhallinta ja niiden hyödyntäminen tavoitteen saavuttamiseksi
- Itseorganisoituva tiimi, tiimiläisten odotuksien huomioiminen ja sovittujen asioiden tekeminen
- Kyky tehdä yhteistyötä, luottamuksen rakentaminen ja aikataulujen noudattaminen kaikkien vastuulla
 - Luottamus, avoimuus, nöyryys, tasavertaisuus ja kuuntelutaito ovat olennaisia
 - Kehitys- ja oppimismahdollisuuksien antaminen, johdonmukainen ja säännöllinen toiminta

Tärkeimmät asiat ihmisten ja tiimin johtamisessa projektityössä

- Kuuntele ja luo hyvä ilmapiiri
 - Hyödynnä kattavasti tiimin resursseja ja kompetensseja
 - Läsnäolo ja avoimuus tukevat oppimista ja kehittävät luottamusta
- Anna vapaus itsenäiseen työhön, jaa kehitysmahdollisuuksia ja keskustele avoimesti
 - Haasteiden rakentava käsittely ja esimerkillä johtaminen
 - Päällikkö aktiivinen aikataulujen ja tavoitteiden seurannassa
- Jokainen pitää huolen vastuualueestaan tavoitteeseen pääsemiseksi
 - Huomioi yksilöt ja ymmärrä erilaisuus
- Päällikön tehtävä saada ihmiset loistamaan ja voimaan hyvin

Hyvin toimiva projektitiimi ja roolissa onnistuminen

Tiimihengen ja kulttuurin kehittäminen tiimissä

- Huomioi toiset ja rakenna luottamusta yhteisellä tekemisellä
- Lähitapaamisten merkitys, yhteisöllinen tekeminen, varaa aikaa tiimille, joustaminen ja luottamuksen rakentaminen kehittävät kulttuuria
- Avoin toiminta, toiminnan johdonmukaisuus, säännöllinen vuorovaikutus ja osallistaminen
 - Viestitä aktiivisesti, huomioi eteneminen ja onnistumiset ja jaa työkuormaa
 - Ota positiiviset asiat esille yhdessä ja haasteet vain osallisten kanssa
 - Kannustava asenne ja hyvä ilmapiiri rohkaisevat

Toimiva sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

- Koko tiimillä vastuu onnistumisesta
- Sisäinen viestintä ja avoin vuorovaikutus ovat kaiken keskiössä
- Säännöllinen, ajantasainen, selkeä, monikanavainen ja nopea toiminta korostuvat molemmissa
 - Yhteinen viestintäsuunnitelma ja pelisäännöt tukevat toimintaa
- Kehittämiskohteiden avoin esille tuominen, rakentava keskustelu ja lähitapaamiset

Toimiva yhteistyö

- Koko tiimi tekee töitä yhteisen päätavoitteen eteen
- Selkeät roolit, vastuut, yhteisymmärryksen jakaminen ja olennaiseen keskittyminen
- Osaavan tiimin rakentaminen, selkeät toimenpiteet ja auttamisen kulttuuri tukevat projektityötä
 - Itseohjautuvuus, sitoutuminen, aktiivisuus ja rohkeus kokeilla
- Tavoitteita kohti ohjaaminen, tilanteista ja aikatauluista keskusteleminen, kannustavan ilmapiirin luominen, ennakoiva työtapo ja käytössä olevien resurssien läpinäkyvyys

Tärkeimmät asiat projektitiimin rooleissa onnistumiseksi

- Sitoutuminen, ihmisjohtaminen ja kunnioitus
- Motivaatio, itse- ja yhdessä ohjautuvuus ja innostuneisuus
- Selkeät roolit, toimintatavat, resursointi, aikataulujen kunnioitus ja työn teon tasaisuus
- Vuorovaikutus, viestinnän onnistuminen ja positiivisen riippuvuuden rakentaminen
- Kohtelee tasapuolisesti kaikkia, yhteishengen luominen ja tiimiläisten tukeminen

Suunnittelun ja projektinhallinnan onnistuminen

Suunnittelun merkitys Haaga-Helian TK-projekteissa

- Suunnittelun merkitys keskeinen projektien toteutuksessa
- Suunnitelmien aktiivinen päivittäminen, tiimi ja sidosryhmät pidettävä ajan tasalla
- Liian tarkan suunnittelun välttäminen, muutoksien ja resurssienhallinnan huomioiminen
 - Selkeät suunnitelmat mahdollistavat jouhevan projektikokonaisuuden
 - Suunnitelmien avulla onnistunut roolitus, aikataulut ja eteneminen
 - Kattavat suunnitelmat valmistavat odottamattomiin muutoksiin
 - Hankesuunnitelma tärkeä johdettaessa kohti tavoitteita
 - Resurssien suunnittelu jo ennen hankkeen aloitusta

Projektihallinnollinen osaaminen

- Ennakointi tukee projektinhallintaa ja kokonaisuudessa onnistumista
- Aikataulut, resurssienhallinta, suunnittelu- ja koordinointitaidot olennaisia
- Henkilöstöjohtaminen, asioiden edistäminen ja kyky tehdä yhteistyötä
 - Päällikön ja koordinaattorin saumaton yhteistyö koko tiimin etu
 - Riippuvuuksien ja projektin substanssin ymmärtäminen
 - Toimivat työkalut tukevat työntekeä ja toteutusta
 - Raportointi ja viestintä tärkeässä osassa

Projektijohtamisen kehittäminen ja tarpeet PMO:lta

Haaga-Helian projektijohtamisen kehittäminen

- Yhteiset läpinäkyvät prosessit tukemaan merkityksellistä toimintaa
- Ulkopuolinen rahoitus heikentää sitoutumista ja merkityksen löytämistä
- Projektijohtamiseen kaksi päällikköä, hallinto- ja tutkimuspainotukset
- Päälliköt yksin haasteiden kanssa, yksilöllä vastuu luoda tukiverkosto
- Projektipäälliköiden pyöreä pöytä kehittämään henkilöiden ja projektien välistä synergiaa
- Projektityön kehittäminen vaatii yhteyttä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin
 - Tarve projektijohtamisen koulutukselle ja projektityön kehityspoluille
 - Tutkimusalueiden ymmärtäminen ja yhteistyö eivät tue toimintaa
 - Saumaton laaja näkymä resursseihin ja projekteihin
 - Tarve työkalujen kehittämiseksi ja uusille ratkaisuille
 - Projektin aikaisen tuen saaminen suuri haaste

PMO:n tuki Haaga-Helian projektijohtamiseen

- Keskitetyt toiminnot projektityön onnistumiseen
- Tuki raportointiin, dokumentointiin, markkinointiin ja viestintään relevanttia
 - Tarpeellinen, kehitystä edistävä ja päälliköille hyödyllinen funktio
 - Suora yhteys haastavissa tilanteissa, käytännönläheinen apu
 - Ajankäytön optimointi ja parhaiden käytäntöjen jakaminen
 - Projektipuolen kasvattamiseen tarvitaan tukea ja kehitystä
 - TK-puolen resursointiin ja muihin haasteisiin tukea
 - Projektin elinkaaren aikainen tuki oleellista