

Outi Pulkka

PROJEKTIHALLINTA
ORGANISAATION PROJEKTITYÖN
JA STRATEGISEN PROJEKTISALKUN
LAATUTEKIJÄNÄ
Case: Otavan Opiston liikelaitos

Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen


Joulukuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <h1 style="margin: 0;">MAMK</h1> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p> </div>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>8.12.2014</p>
<p>Tekijä(t) Outi Pulkka</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen</p>
<p>Nimeke Projektihallinta organisaation projektityön ja strategisen projektisalkun laatutekijänä Case: Otavan Opiston liikelaitos</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä annetaan kehittämisohjeita projektihallinnan laadukkaampaan toteuttamiseen sekä strategisen projektisalkun käyttöönottoon ja malliin. Opinnäytetyössä on kaksi samantasoista tutkimusongelmaa: mikä on Otavan Opiston projektihallinnan nykytilanne sekä tukeeko strategisen projektisalkun käyttöönotto Otavan Opiston strategian toteutumista?</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen muodostavat kaksi osa-aluetta: projektihallinta ja projektisalkku osana organisaation strategiaa. Projektihallinnassa käsitellään muun muassa projektihallinnan tietoaaluejaottelua, projektiorganisaatiota ja projektityön johtamista. Strategisen projektisalkun osalta teoriassa paneudutaan strategiaan ja sen johtamiseen, projektisalkunhallintaan ja katselmointiin sekä projektisalkkuprosessiin osana vuotuista strategiatyötä.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty kahdella eri kyselyllä, joissa molemmissa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Ensimmäinen kysely koski Otavan Opiston projektihallintaa ja kohderyhmänä oli projekteissa vuosina 2013–2014 toiminut henkilöstö. Toinen kysely käsitti strategiaan ja projektiliiketoimintaan liittyviä kysymyksiä ja kyselyn kohderyhmänä oli Otavan Opiston johtoryhmä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella on laadittu Otavan Opistolle kehittämisohjeita projektihallinnan yleiseen sujuvuuteen sekä annettu kehittämisohjeita projektin elinkaaren projektihallintaan. Lisäksi voidaan todeta, että strategisen projektisalkun ja strategisen vuosisyklin käyttöönotot hyvin todennäköisesti tukevat Otavan Opiston strategian toteutumista.</p>	
<p>Asiasanat (avainsanat) projekti, projektinhallinta, projektin elinkaari, projektiorganisaatio, projektijohtaminen, strategia, strateginen johtaminen, projektiliiketoiminta, projektisalkku</p>	
<p>Sivumäärä 156 s. + liitteet 20 s.</p>	<p>Kieli Suomi</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>	
<p>Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja Otavan Opiston liikelaitos</p>

DESCRIPTION

		Date of the master's thesis 8 December 2014
Author(s) Outi Pulkka	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Competence	
Name of the master's thesis Project management as a quality factor for the organization of project work and a strategic project portfolio, Case: Otava Folk High School		
Abstract In this thesis, there will be given development suggestions to both a higher quality execution of project management, and the introduction and the model of a strategic project portfolio. There are two research problems of equal value in this thesis: what is the present situation of Otava Folk High School's project management, and will the introduction of strategic the project portfolio support the fulfillment of Otava Folk High School's strategy? The theoretical framework is formed by two sections: project management and the project portfolio as a part of the strategy of an organization. For example, project management's division of data area, project organization and the management of project work are processed in project management. As for the strategic project portfolio, the theory part concentrates on strategy and its management, command and inspection of the project portfolio, and the process of the project portfolio as part of annual strategic work. This thesis has been carried out as a case study. The research material has been accumulated by two different enquiries in which both the quantitative and qualitative research methods were used. The first enquiry was about the project management of Otava Folk High School and the target group was the staff working in the projects in 2013 and 2014. The second enquiry consisted of questions about strategy and project business, and the target group was the management team of Otava Folk High School. According to the research results, development suggestions for fluency in project management have been drawn up for the project management at Otava Folk High School. Development was also given suggestions for the life cycle of a project. It can also be found that the introduction of strategic the project portfolio and strategic annual cycle will most probably support the fulfillment of Otava Folk High School's strategy.		
Subject headings, (keywords) project, project management, project life cycle, project organization, strategy, strategic management, project business, project portfolio		
Pages 156 p. + app. 20 p.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Korhonen	Master's thesis assigned by Otava Folk High School	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajausta	2
2.2	Opinnäytetyön tutkimusongelmat	3
2.3	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät	4
2.3.1	Tutkimusprosessin vaiheet	4
2.3.2	Tapaustutkimus (case study)	7
2.3.3	Kvantitatiivinen aineistonkeruumenetelmä	8
2.3.4	Kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä	9
2.4	Opinnäytetyöprosessi	11
3	PROJEKTIHALLINTA	13
3.1	Projektikäsité ja erilaiset projektityypit	13
3.2	Mitä on projektihallinta?	15
3.3	Projektin elinkaari	17
3.4	Projektihallinnan kompastuskiviä	20
3.5	Projektihallinnan tietöaluetypologia	21
3.5.1	Kokonaisuuden ja laajuuden hallinta	21
3.5.2	Aikataulun ja resurssien hallinta	24
3.5.3	Kustannusten ja hankintojen hallinta	28
3.5.4	Viestinnän hallinta	30
3.5.5	Riskienhallinta	32
3.5.6	Laadunhallinta	34
3.6	Projektiorganisaatio	36
3.7	Projektiorganisaation ja projektityön johtaminen	40
3.8	Projektiosaaminen ja sen kehittäminen	43
4	PROJEKTISALKKU OSANA ORGANISAATION STRATEGIAA	47
4.1	Strategia käsitteenä	48
4.2	Strategiatasot	50
4.3	Strateginen johtaminen	52
4.4	Yrityksen strategisen arkkitehtuurin muodostuminen	54
4.5	Projektiliiketoiminta osana organisaation liiketoimintaa	57
4.6	Projektisalkkunhallinnan tavoitteet	60

4.7	Strategisen projektisalkun kokoaminen.....	63
4.8	Strategisen projektisalkun roolit ja katselmointi	67
4.9	Projektisalkkuprosessi osana strategista vuosikelloa.....	72
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	74
5.1	Otavan Opiston liikelaitos	74
5.2	Projektihallinnan nykytilanne	77
6	LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT	79
6.1	Kohderyhmä ja tutkimusaineiston kerääminen	79
6.2	Tutkimusaineiston analysointi	81
6.3	Opinnäytetyön tutkimusten toteutukset	82
6.4	Projektihallintaan liittyvän kyselyn tulokset	84
6.4.1	Vastaajan taustatiedot	84
6.4.2	Projektitoiminta ja sen organisoituminen	86
6.4.3	Projektitoimijoiden käytössä olevat järjestelmät ja ohjelmat	103
6.4.4	Projektitoimijoiden koulutustarpeet.....	105
6.4.5	Avoimet kysymykset Opiston projektitoimintaan liittyen.....	106
6.4.6	Yhteenveto ja johtopäätökset kyselyn tuloksista	109
6.5	Projektiliiketoimintaan ja strategiaan liittyvän kyselyn tulokset.....	117
6.5.1	Aihealueeseen liittyviä käsitteitä	117
6.5.2	Aihealueeseen liittyviä väittämiä.....	120
6.5.3	Yhteenveto ja johtopäätökset kyselyn tuloksista	125
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	127
7.1	Otavan Opiston projektihallinta.....	128
7.1.1	Projektihallinnan yleinen sujuvuus	128
7.1.2	Projektin elinkaari	131
7.2	Strateginen projektisalkku	139
7.2.1	Projektiliiketoiminnan kehittäminen.....	139
7.2.2	Malli strategisesta projektisalkkuprosessista	141
8	POHDINTA	145
8.1	Opinnäytetyön teorian ja kehittämisehdotusten käytettävyys	145
8.2	Luotettavuuden arviointi.....	146
8.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	148
9	LOPUKSI.....	149
	LÄHTEET.....	151

LIITTEET

- 1 Vastaajaryhmien vertailutaulukoita Webropolista
- 2 Sähköpostin saatekirje projektihallintakyselyn osalta
- 3 Projektihallintakysely
- 4 Sähköpostin saatekirje strategian ja projektiliiketoiminta -kyselyn osalta
- 5 Strategian ja projektiliiketoiminnan kysely
- 6 Vastaajataulukot
- 7 Projektin elinkaaren projektihallintaan liittyvien kehittämissuositusten prosessi

1 JOHDANTO

Saadaanko hyvän projektihallinnan avulla tuotettua parempia projekteja ja edesauttaako se projektien tavoitteiden saavuttamisessa? Mikä merkitys projektihallinnalla on organisaation projektiliiketoimintaan ja miten se vaikuttaa projektisalkun koordinointiin ja tältä osin myös organisaation määrittelemien strategioiden toteutumiseen? Arto ym. (2006) mukaan on entistä enemmän luotettava siihen, että erilaisissa projekteissa toimivat henkilöt osaavat tehdä organisaation projektiliiketoiminnan kannalta oikeita valintoja. Projektien merkitys strategisen johtamisen keskeisinä välineinä on yhä merkityksellisempää. Ne eivät ole ainoastaan yksittäisten teknisten ongelman ratkaisemisen keinoja. Tästä johtuen projekteja tulisi tarkastella niiden liiketoiminnallisessa ympäristössä eikä siitä irrallaan (Arto ym. 2006, 17)

Projektit ovat entistä enemmän juurtuneet suomalaiseen työkuulttuuriin, vaikka usein kertaluontoisuutensa vuoksi ne ovat irrallaan yrityksen tai organisaation muusta toiminnasta. Varsinkin kehitysprojektin päätyttyä ei ole itsestäänselvyys, että projektin tulokset saadaan jalkautettua tai integroitua organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Ääripäässä voi olla se, että projektin päätyttyä sen tuloksista ei jää mitään elämään tai se, että projektilla ei saavuteta mitään tavoitteille asetettuja konkreettisia tuloksia. Selkeät investointiprojektit, tietojärjestelmän käyttöönottoprojektit tai ulkopuoliselle asiakkaalle tuotetut projektit ovat usein niitä, joiden tulokset myös organisaatioissa näkyvät.

Kaikissa projekteissa, ovatpa ne rahallisesti tai tavoitteellisesti suuria tai pieniä, kehittämis- tai investointiprojekteja tarvitaan niiden toteuttamisessa aina jossain määrin projektihallintaa. Omakohtaisen kokemukseni mukaan varsinkin tutkimus- ja kehittämisprojekteissa projektihallinta koetaan usein byrokraattisena jarruna, vaikka projektihallinnan tarkoitus on nimenomaan edesauttaa projektin tavoitteiden saavuttamista projektille annettujen raamien puitteissa. Projektihallintaa tarvitaan projektin elinkaaren jokaisessa vaiheessa eli projektin ideavaiheesta aina projektin päättämiseen.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Otavan Opiston liikelaitos, joka on osa Mikkelin kaupungin konsernia. Opinnäytetyöni tarkoituksena on parantaa Otavan Opiston projektihallintaa ja luoda malli strategisen projektisalkun käyttöönotolle. Hyvä projektinhallinta on yksi keskeinen tekijä myös projektisalkun laadukkaalle toteutumiselle.

Opinnäytetyöni teoriaosassa käsittelen projektihallintaa ja projektisalkun roolia organisaation strategian osatoteuttajana. Työni tutkimusaineiston olen kerännyt kahtena eri kyselynä. Ensimmäinen kysely koski Otavan Opiston projektihallintaa ja toinen kysely strategiaa ja projektiliiketoimintaa.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyöni tavoitteita, rajausta ja tutkimusongelmaa. Lisäksi käsittelen tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä ja kuvaan opinnäytetyöni teorian ja empiirisen osan rakennetta. Luvun lopuksi käyn läpi opinnäytetyöprosessini eri vaiheet.

2.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tutkittavan asian taustateoriaan, aiempiin tutkimuksiin ja yleensä aiheeseen perehtyminen ja tutkimusongelman rajaaminen antavat tutkijalle tarkennetun tiedon siitä, mitä halutaan saada selville, mihin ongelmaan halutaan vastauksia tai lisäselvyyttä (Metsämuuronen 2003, 24). Myös Hirsjärvi ym. (2007) painottavat aiheen rajaamisen tärkeyttä. On tarkennettava ajatusta siitä, mitä halutaan tietää tai mitä halutaan osoittaa kerätyllä aineistolla. Tutkimuksen yleisen tason tavoitteet ja tarkoitus kannattaa esittää ymmärrettävästi. Myös tutkittavien motivoimiseksi on hyvä kertoa, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan ja miten saatuja tutkimustuloksia mahdollisesti hyödynnetään. Tutkimuksen pääaiheiden ja tavoitteiden kertominen todennäköisesti edesauttaa tutkittavaa tekemään päätöksen siitä osallistuuko tutkimukseen vai ei. (Hirsjärvi ym. 2007, 81.)

Ojasalo ym. (2009, 19) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdat voivat olla esim. organisaation kehittämistarpeita tai halusta saada aikaan muutosta. Tutkimuksellisen kehittämistyöhön kuuluvat yleensä uusien ideoiden, käytänteiden, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja käytännön ongelmien ratkaisua. Kehittämistyössä pyritäänkin etsimään asioille uusia ja parempia vaihtoehtoja sekä myös kehittämään toimintatapoja asioiden eteenpäin viemiseksi. Tieteellisen tutkimuksen avulla puolestaan osoitetaan teoreettisen viitekehyksen avulla se, mihin keskusteluun tutkimuksella

osallistutaan ja mihin tutkimus luo uutta tietoa. Tieteellisen tutkimuksen perustutkimuksella pyritään löytämään ja luomaan uutta tietoa, mutta sillä ei ole välitöntä yhteyttä käytännön sovellutuksiin. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön eroavaisuus onkin pääasiassa siinä, että halutaanko tuottaa uutta teoriaa vai saada myös aikaan toimintaa ja käytäntöjä kehittäviä parannuksia.

Opinnäytetyöni tavoitteena on pyrkiä löytämään Otavan Opiston projektihallinnan vahvuudet ja vielä kehittämistä vaativat asiat, jotta projektitoimintaa voidaan parantaa ja kehittää oikeansuuntaisesti eteenpäin. Projekteilla on jatkossa entistä suurempi merkitys koko Otavan Opiston strategian ja liiketoiminnan kehittämisessä, joten niiden kytkeminen strategiaan on tärkeää. Tähän peilaten työni tavoitteena on myös selvittää strategisen projektisalkun käyttöönotto sekä luoda malli salkun käyttöönotolle.

Otavan Opiston projektien määrää on tarkoitus kasvattaa tulevaisuudessa. Tavat, jolla tätä projektimassaa hallinnoidaan, ovat suorassa vaikutuksessa Otavan Opiston liikevaihtoon. Projektitoiminnan kehittäminen ja sen laadun ylläpitäminen on Otavan Opistossa entistä tärkeämpää ja haastavampaa. Projektitoiminnan laajentuessa myös projektin hallinnointiin täytyy kiinnittää entistä enemmän huomioita. Lait, asetukset, kansallisten ja kansainvälisten rahoittajien antamat ohjeistukset määrittelevät pitkälti sen, kuinka projekteja tulee hallinnoida. Näiden lakien, ohjeistusten ym. konkreettinen siirtäminen projektin käytäntöön ja toimintatapojen saattaminen projektitoimijoille on kohtalaisen vaativaa.

2.2 Opinnäytetyön tutkimusongelmat

Heikkilän (2010) mukaan tutkimusasetelma empiirisessä tutkimuksessa koostuu kolmesta eri elementistä, joita ovat tutkimusongelma, aineisto ja menetelmä. Näistä kolmesta tutkimusongelma on hyvin keskeisessä asemassa, koska tutkimuksen hyöty riippuu hyvin olennaisilta osin ongelman määrittämisen onnistumisesta. Tutkimusongelman tulee johtaa aineiston kokoamista, käsittelyä ja analysointia. Vaikka ongelman muotoilu on selkeä, niin tästä huolimatta ei välttämättä päästä suoraan sen empiiriseen todentamiseen, vaan ongelma joudutaan paloittelemaan pienempiin osiin ns. ala- tai osaongelmiin. (Heikkilä 2010, 23.) Hirsjärvi ym. (2007) toteavat, että joissain tapauksissa tutkimuksessa voi olla vain yksi ongelma tai joukko samantasoisia ongelmia, niin ettei eroa pää- ja osaongelmiin ole edes järkevää tai mielekästä tehdä. Tutkimuk-

nessä on myös varauduttava siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Varsinkin laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtia on tarkastettava ehkä moneen kertaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 121–122.)

Opinnäytetyössäni on kaksi samantasoista tutkimusongelmaa; mikä on Otavan Opiston projektihallinnan nykytilanne sekä tukeeko strategisen projektisalkun käyttöönotto Otavan Opiston strategian toteutumista?

Otavan Opiston projektitoimijoille lähetetyn projektihallintaan liittyvän kyselyn avulla kartoitin muun muassa projektitoimintaan, organisoitumiseen, projektihallinnan järjestelmiin sekä henkilöstön koulutustarpeisiin liittyviä hyviä käytänteitä, tarpeita ja ongelmia. Yhtenäiset toimintatavat projektien hallinnoinnissa helpottavat ja tukevat projektitoimijoiden työskentelyä ja näin myös edesauttavat projektien osalta tavoitteiden, tulosten ja paremman laadun saavuttamisessa. Strategisen projektisalkun osalta selvitin Otavan Opiston johtoryhmän näkemyksiä esimerkiksi Otavan Opiston strategiasta, talouden ohjauksesta, projektihallinnasta, riskienhallinnasta ja aihealueeseen liittyvistä nykyisistä menetelmistä ja käytänteistä sekä niiden soveltuvuudesta. Strategisen projektisalkun avulla voidaan priorisoida strategisesti tärkeitä ulkoisia ja sisäisiä projekteja. Salkun avulla voidaan näin ollen ohjata ja seurata strategisten tavoitteiden toteutumista, mutta myös salkun projektien toteutumista.

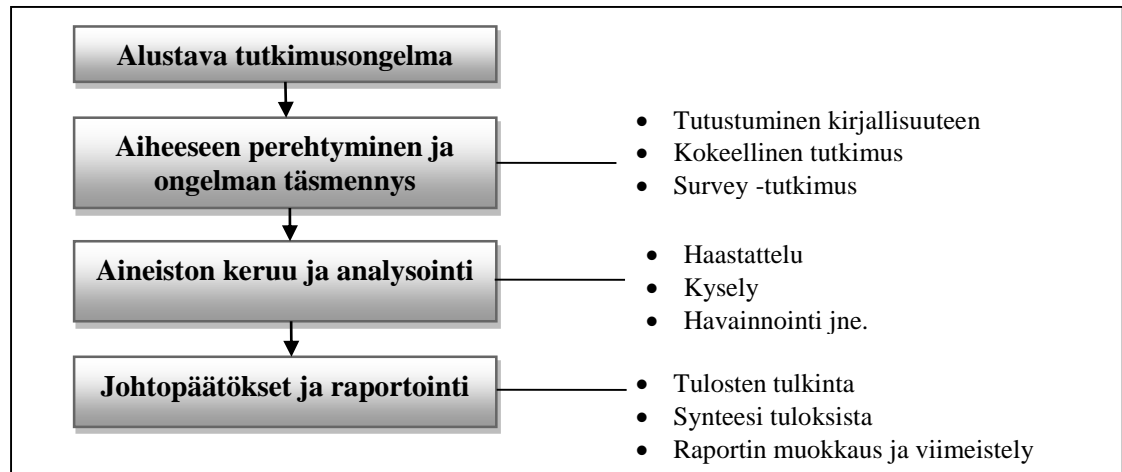
2.3 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Kehittämistyössä tutkimuksellisuus tarkoittaa muun muassa sitä, että omat luodut ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat jo olemassa olevan tiedon päälle. Tutkijalla tulisi olla ymmärrys ja kyky siirtää teoretietoa käytäntöön. Tutkimuksellisuudella ei tarkoiteta pelkästään tutkimuksen toteuttamista esimerkiksi haastattelemalla tai kyselyn tekemisellä, vaan tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä paljon laajempaan ja tärkeämpään lähestymistapana. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehittämisen tulee edetä järjestelmällisesti, analyyttisesti ja myös kriittisesti. (Ojasalo ym. 2009, 21.)

2.3.1 Tutkimusprosessin vaiheet

Eri vaiheet tutkimuksessa muodostavat kokonaisuuden eli tutkimusprosessin, jonka jokainen yksittäinen tutkimus sisältää useita erilaisia työtehtäviä ja vaiheita, jotka ovat

keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Tutkimuksen kokonaisluonnetta on vaikea kuvata yleispätevästi, mutta on mahdollista kuvata joukko eri vaiheita, jotka esiintyvät lähes kaikissa tutkimuksissa. Tutkimuksen kuvaaminen prosessina on hyödyllistä. Tutkijan on helpompi aloittaa tutkimuksen tekeminen, kun hän tietää pääpiirteittäin tutkimuksen vaiheet, joista tutkimus rakentuu. Tosin todellisuudessa tutkimusprosessi on yleensä kuvausta monimutkaisempi ja myös sen vaiheita toteutetaan usein limittäin. (Alkula ym. 1999, 24–25; Hirsjärvi & Hurme 2010, 14.)

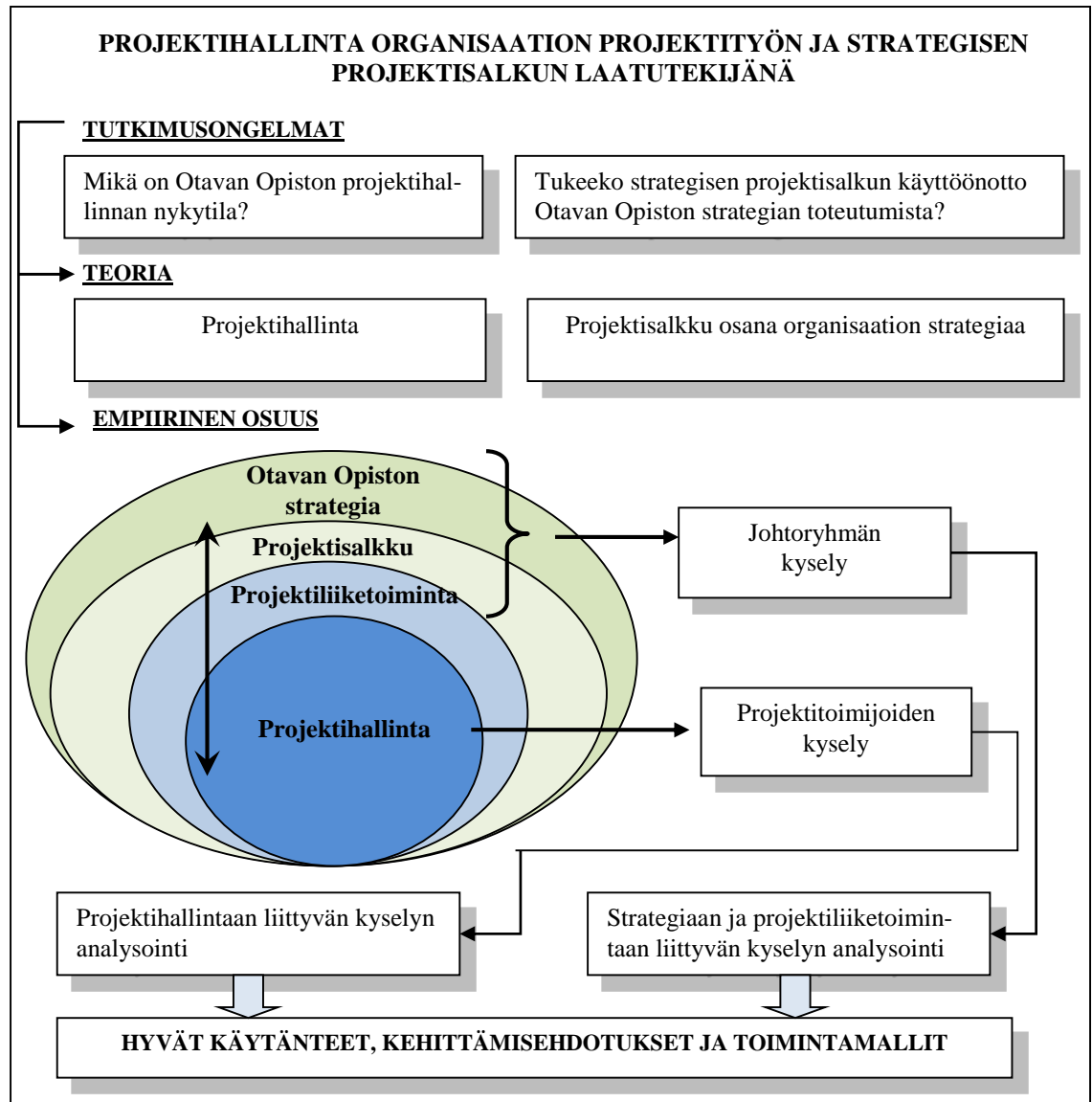


KUVA 1. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2010, 14)

Kuvassa 1 tutkimuksen osavaiheet on esitetty lineaarisessa toisiaan seuraavassa järjestyksessä. Tutkimus ei käytännössä kuitenkaan etene näin suoraviivaisesti, vaan osavaiheet voivat olla iteratiivisessa eli toistavassa suhteessa toisiinsa nähden. Tällöin puhutaan ns. tieteen pyörästä, jolloin tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan voidaan toistuvasti palata. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 15.) Tutkimusprosessin eri vaiheisiin kuuluu luonnollisesti myös eripituinen aika. Alkulan ym. mukaan hyvin tehtyyn suunnitteluvaiheeseen kuluu aikaa usein luultua enemmän, jopa yli puolet koko tutkimukseen varatusta ajasta. (Alkula ym. 1999, 25.)

Kuvassa 2 on esitetty opinnäytetyöni prosessin vaiheet. Tutkimusongelmien pohjalta olen määritellyt teoreettisen viitekehyksen, joka on osaltaan opinnäytetyöni empiirisen osuuden pohjana. Opinnäytetyöni tutkimusaineiston keräsin kahdessa eri osassa. *Ensimmäinen keräilyaineisto käsitteli projektihallintaa*. Kohderyhmänä olivat vuosina 2013–2014 Otavan Opiston projekteissa työskennellyt henkilöstö. Kysely oli pääsään-

töisesti kvantitatiivinen kysely, jonka lähetin kohderyhmälle kesäkuussa 2014. *Toinen kysely käsitteli strategiaa ja projektiliiketoimintaa.* Toisen kyselyn kohderyhmänä oli Otavan Opiston johtoryhmä, kysely oli lähinnä kvalitatiivinen. Kyselyn lähetin johtoryhmälle syyskuussa 2014. Molemmat kyselyt toteutin Webropol-kyselytyökalulla. Näiden kyselyiden aineistojen analysointien pohjalta olen pyrkinyt löytämään hyvät käytänteet, kehittämissuhteet ja toimintamallit tukemaan sekä Otavan Opiston projektihallintaa että strategisen projektisalkun toteutusta.



KUVA 2. Opinnäytetyön prosessin vaiheet

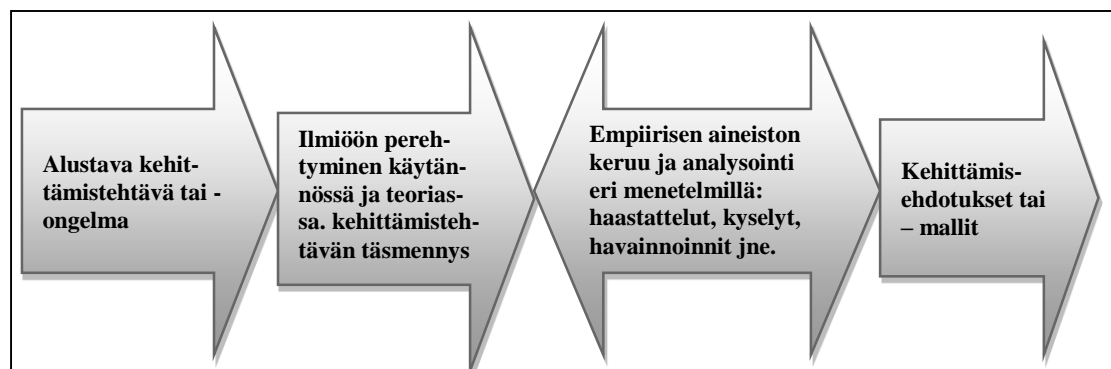
Tutkimukselliseksi lähestymistavaksi olen valinnut tapaustutkimuksen, koska tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön välineeksi, jos tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita (Ojasalo ym. 2009, 52). Metsämuuronen (2009, 222–223)

mainitsee, että tapaustutkimuksen avulla tutkittavasta tapauksesta pyritään saamaan monipuolisesti ja usealla eri tavalla tietoa. Päämääränä on saavuttaa entistä syvällisempi ymmärrys tutkittavaan asiaan.

2.3.2 Tapaustutkimus (case study)

Tapaustutkimukselle ominaista on intensiivinen ja yksityiskohtainen tieto yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tapaustutkimuksessa kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö ja usein tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat prosessit. Aineiston keruuseen voidaan käyttää useita eri metodeja muun muassa haastatteluin, havainnoinnin, kyselyin ja tutkimalla dokumentteja. Tapaustutkimuksen tavoitteena on yleensä ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135.)

Ojasalon ym. (2009) mukaan tapaustutkimukselle on tyypillistä, että lähdetään liikkeelle tutkittavasta tai analysoitavasta tapauksesta eli ei pelkästään tapaukseen liittyvistä yleisistä teorioista. Tutkijalla on yleensä ilmiöstä jo jotain aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa ja edesauttaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Aiheeseen ennalta perehtyminen on tärkeää, jotta tietää mitä voi kysyä tai mikä on tapaustutkimuksen todellinen kehittämistehtävä. Vasta tämän jälkeen voidaan määritellä täsmentäviä kysymyksiä joiden avulla saadaan etsittyä tarvittavat tausta-aineistot. (Ojasalo ym. 2009, 54.) Kuvassa 3 on havainnollistettu tapaustutkimuksen eri vaiheet.



KUVA 3. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)

Ojasalo ym. painottaa kuitenkin, että tarkan kehittämiskohteen valinta ei ole aina prosessin ensimmäinen vaihe, sillä tehdystä pohjatyöstä huolimatta kehittämiskohde

usein täsmentyy prosessin edetessä. Voi käydä esimerkiksi niin, että työn edetessä alkuperäinen kehittämistehtävä ei enää olekaan niin tärkeä, jolloin kehittämistehtävää pitää muokata tai muuttaa. Tämä on luonnollinen osa kehittämisprosessia eikä näin ollen ole toimintatapana millään tavoin väärin. Tapaustutkimukselle tyypillisin ominaisuus on se, että erilaisia menetelmiä käyttämällä saadaan monipuolinen, syvälinen ja kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimus on mahdollista toteuttaa niin laadullisena kuin määrällisenä tai molempia menetelmiä yhdistelemällä. Tapaustutkimuksen menetelmiksi soveltuvat myös hyvin muun muassa benchmarking, aivoriihiyöskentely ja erilaiset ennakoinnin menetelmät. (Ojasalo ym. 2009, 54–55.)

Metsämuuronen (2009, 223) tuo esille, että tapaustutkimuksen epistemologinen eli tietoteoriaan perustuva kysymys kuuluu: mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta? Tapaustutkimuksessa kysymys on siitä, että tapauksen ymmärtäminen halutaan optimoida ennemmin kuin optimoida sen yleistäminen. Metsämuuronen mukaan tapaustutkimus on kyseisestä tapauksesta oppimista. Niiden lähtökohta on usein toiminnallinen ja tuloksia sovelletaan käytännössä. Hyvin onnistunut tapaustutkimus pystyy myös tarjoamaan tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille.

2.3.3 Kvantitatiivinen aineistonkeruumenetelmä

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu asioiden mittaamiseen erilaisilla mittareilla. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään prosentiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin: mikä? missä? paljonko? kuinka usein? Tutkimus edellyttää numeerisesti riittävän suurta ja edustavaa otosta. Ilmiön kuvaus tapahtuu numeerisen tiedon pohjalta. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla karotetaan olemassa olevaa tilannetta, mutta asioiden syitä ei sen avulla pystytä riittävästi selvittämään. (Heikkilä 2010, 16–17.)

Kvantitatiivista tutkimusta varten aineisto kerätään yleensä tutkimuskohtaisesti uutena omana aineistona. Aineisto voidaan hankkia myös jo aiemmin kerätyistä tilastoista, rekistereistä jne. Valmiita aineistoja voidaan kuitenkin harvemmin käyttää sellaisenaan, vaan niitä saatetaan joutua yhdistelemään, muokkaamaan ja tarkistamaan ennen kuin niitä voidaan käyttää tutkimuksessa. Aineiston keruu voi tapahtua esim. postiky-

selynä, puhelin- tai käyntihaastatteluna, sähköpostikyselynä tai informoituna kyselynä. (Heikkilä 2010, 18.) Kyselylomakkeen mukaan tulee liittää saatekirje, jossa kerrotaan kyselyn tarkoituksesta ja tärkeydestä, kyselyn merkityksestä vastaajalle, lomakkeen palautus jne. (Hirsjärvi ym. 2007, 199).

Kyselytutkimuksessa mittarit koostuvat kysymyksistä ja väitteistä, joiden mittaus ja aineiston keruu tapahtuu yleensä valmiiden kysely- / tutkimuslomakkeiden avulla. Kysely edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Kyselylomakkeissa on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee hänen mielipidettä parhaiten edustavan vaihtoehdon. Kyselylomake on mittausväline jonka sisältöön ja toimivuuteen kannattaa panostaa, jotta tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä saadaan mahdollisimman luotettavia. (Vehkalahti 2008, 17.) Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laajakkin tutkimusaineisto. Varsinkin tutkijan kannalta kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää aikaa ja vaivannäköä. Kysely voidaan lähettää suurelle joukolle samanaikaisesti. Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu edesauttaa aineiston nopeampaa käsittelyä. Kyselytutkimuksen osalta myös aikataulun ja kustannukset voi arvioida melko tarkasti. Toisaalta kyselytutkimukseen liittyy heikkouksiakin, muun muassa aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina, miten vakavasti vastaaja on suhtautunut tutkimukseen, ovatko annetut vastausvaihtoehdot onnistuneita, vastaajan perehtyneisyys kysyttäviin asioihin jne. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

2.3.4 Kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä

Hirsjärvi ym. (2007) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, joka sisältää ajatuksen todellisuuden moninaisuudesta. Tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava se, että todellisuutta ei voida pirstoa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tulisikin pyrkiä tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pyrkiä löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Kvalitatiivista tutkimusta on Metsämuurosen (2003) mukaan kuitenkin vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole teoriaa eikä paradigmaa, joka olisi vain sen omaa. Paradigma on peruskomusten joukko, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa. Uskomukset ovat ensisijaisesti ”uskon asioita”, joiden todellisuutta ei välttämättä voida osoittaa, mutta ne ovat yleensä hyvin perusteltuja. (Metsämuuronen 2003, 162–163.)

Haastattelu on yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelu on dialogi, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta, ja on pitkälti myös hänen johdattelema. (Eskola & Suoranta 2003, 87.) On kuitenkin huomioitava, että haastattelu eroaa normaalista vuorovaikutteisesta keskustelusta sillä, että haastattelu tähtää nimenomaan informaation keräämiseen eli se on siis ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista (Hirsjärvi & Hurme 2010, 42).

Erilaisia haastattelutyyppejä ja nimityksiä on useita. Eskola ym. tuo esille, että yksinkertainen jako haastatteluissa saadaan, kun otetaan huomioon toisaalta kysymysten muotoilun kiinteyden aste ja toisaalta se, miten paljon haastattelijä jäsentää haastattelutilannetta. Näiden kriteereiden avulla saadaan jako neljään eri haastattelutyyppeihin, joita ovat: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. *Strukturoidussa haastattelussa* kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit, joista haastattelijä pyytää haastateltavaa valitsemaan parhaiten sopivan vaihtoehdon. *Strukturoidussa haastattelussa* tilanne vastaa itse asiassa kyselylomakkeen täyttämistä ohjatusti. *Puolistrukturoitu haastattelu* poikkeaa edellisestä siinä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. *Teemahaastattelussa* aihepiirit ja teema-alueet on määritelty etukäteen. Kysymykset eivät kuitenkaan ole niin tarkoin muotoiltuja kuten strukturoidussa haastattelussa eikä kysymysten esittämisjärjestyksellä ole niin väliä. Haastattelijä varmistaa kuitenkin, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelevat haastattelusta toiseen. *Avoimessa haastattelussa* tilanne muistuttaa enemmänkin keskustelua. Haastattelijä ja haastateltava keskustelevat tietyistä aiheista, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä läpi esim. samoja teema-alueita. (Eskola & Suoranta 2003, 86.)

Laadullinen kysely toteutetaan avoimilla kysymyksillä, jolloin vastaajalle annetaan mahdollisuus kertoa omin sanoin kysymystä koskevia mielipiteitä. Avoimet kysymykset eivät siten kahlitse vastaajaa kuten monivalintatyyppiset kysymykset, joissa vastaukset tulee valita annetuista vaihtoehdoista. Tosin melko usein myös monivalintatyyppisessä kyselyssä annetaan lisäksi mahdollisuus avoimeen vastaukseen. Tämän tarkoituksena on saada esille mahdollisesti sellaisia asioita, joita tutkija ei ole etukäteen osannut kyselyä tehdessä huomioida. Avoimilla kysymyksillä saadaan tarkempaa tietoa vastaajien tietämyksestä aiheita kohtaan ja siitä mikä on keskeistä ja tärkeää.

Avoimissa kysymyksissä tulee lomakkeella huomioida riittävästi tilaa vastauksia varten. Samoin kuin kvantitatiivisessa kyselyssä tulee kvalitatiivisenkin kyselylomakkeen mukana toimittaa saatekirje, jossa selviää kyselyn tarkoitus, tärkeys ja merkitys vastaajalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 199, 201, 204.)

Havainnoinnin avulla on mahdollista saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden käyttäytymisestä ja toiminnasta heidän omassa toimintaympäristössä. Havainnointi on todellisen elämän ja maailman tutkimista, joka välttää keinotekoisuuden ja näin ollen soveltuu hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnointi on hyvä aineistokeruumenetelmä esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimuksissa, vaikeasti ennakoitavissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa sekä tutkimuksissa, joissa on kielellisiä vaikeuksia. Havainnoinnin ongelmina on todettu olevan muun muassa seuraavia: havainnoijan läsnäolo voi häiritä ja muuttaa tilannetta ja käyttäytymistä, havainnoijalla voi olla tunnesiteitä tutkittavaa ryhmää kohtaan, havainnoinnin toteuttaminen ja aineiston keruu vie aikaa. Havainnointia on kahta lajia systemaattinen ja osallistuva havainnointi. *Systemaattinen havainnointi* on nimensä mukaisesti systemaattista ja jäseneltyä. Havainnoijana toimii ryhmän ulkopuolisena tarkkailijana. *Osallistuva havainnointi* on vapaasti tilanteeseen mukautuvaa. Havainnoija on yksi ryhmän jäsenistä eli hän toimii ryhmän mukana. (Hirsjärvi ym. 2009, 213–214.)

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessin aloitin jossain määrin jo keväällä 2013 tekemällä alustavan tutkimussuunnitelman. Opinnäytetyön tarkkaa aihetta ei tuolloin ollut vielä tiedossa, mutta ydinajatuksena oli kuitenkin Otavan Opiston projektihallinnan kehittäminen. Alkusyksystä 2013 sain opinnäytetyölle toimeksiannon työnantajaltani, mutta tarkka aihe puuttui edelleen. Erinäisistä itsestäni riippumattomista syistä johtuen opinnäytetyöni tekeminen kuitenkin pysähtyi kokonaan syksyllä 2013.

Vuoden 2014 alussa päätin, että haluan opinnäytetyöni aiheeksi ihan jotain muuta kuin projektit, joten palasin näin ollen lähtöruutuun. Uusi kiinnostava aihe työpaikaltani löytyi hyvin nopeasti, ja aloitin sen pohtimisen ja työstämisen alkukeväästä 2014. Onneksi en tämän uuden aiheen parissa ehtinyt sen pidemmälle, koska jossain mieleni sopukoissa olin prosessoinut ajatusta projektihallinnan kehittämisestä ja se punainen

lanka sekä uusi kipinä alkuperäiseen aiheeseen löytyivät kuin yllättäen. Aiheen täsmentymisen jälkeen opinnäytetyöni eteni hyvin suunnitelmallisesti ja aikataulussa. Taulukossa 1 käyn tarkemmin läpi opinnäytetyöprosessin etenemistä ja aikataulua.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyöprosessin aikataulu

	vuosi 2014 / kuukausi									
	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Alustavat tutkimusongelmien määrittelyt	■									
Aiheen kirjallisuuteen ja aineistoon perehtymistä		■	■	■	■					
Teorian ja empiirisen osan hahmottelua			■	■						
Projektihallintaan liittyvän kyselyn lähettäminen projektitoimijoille				■						
Teorian kirjoittamista			■	■	■	■	■			
Projektihallintaan liittyvän kyselyn aineiston analysointi ja tulokset					■					
Strategiaa ja projektiliiketoimintaa koskevan kyselyn lähettäminen johtoryhmälle							■			
Strategiaa ja projektiliiketoimintaa koskevan kyselyn aineiston analysointi ja tulokset								■		
Empiirisen osan kirjoittamista ja kehittämissuhteiden määrittelyt					■	■	■	■		
Opinnäytetyö valmis									■	
Opinnäytetyöseminaari ja kypsyysnäyte									■	
Valmistuminen										■

Alustavien tutkimusongelmien määrittelyn jälkeen opinnäytetyöprosessi eteni huhtikuussa 2014 aiheen kirjallisuuteen, raportteihin ja julkaisuihin perehtymällä. Toukokuussa hahmottelin opinnäytetyöni teoriaa, tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruuta. Projektihallintaan liittyvän kyselyn lähetin projektitoimijoille heti kesäkuun alussa, koska kesälomien vuoksi aineistonkeruu tältä osin olisi täytynyt jättää syksyyn. Tämä olisi aiheuttanut kohtalaisen suuren riskin opinnäytetyön valmistumiselle aikataulussa. Projektihallintaan liittyvän tutkimusaineiston analysoin heinäkuussa. Syyskuun lopulla lähetin Otavan Opiston johtoryhmälle kyselyn liittyen Otavan Opiston strategiaan ja projektiliiketoimintaan. Saadun aineiston analysoin lokakuun alussa. Teorian sain pääsääntöisesti kirjoitettua syyskuun loppuun mennessä, tosin pieniä viilauksia tein vielä viime metreille asti. Työni empiirisen osan ja kehittämissuhteet kirjoitin heinä–lokakuussa. Opinnäytetyöni sain valmiiksi ja esityskuntoon opinnäyte-

työseminaaria varten marraskuussa, joten aikataulun mukainen valmistuminen joulukuussa 2014 tuli saavutettua.

3 PROJEKTIHALLINTA

Lindblomin (2010) mukaan projektit menevät hyvin usein pieleen sen vuoksi, että joku projektinhallintaan liittyvä tärkeä osa-alue jää hoitamatta. Varsinkin tilanteissa, jossa projektipäällikkö on projektipäällikkö oman varsinaisen toimensa ohella tai sitten hänellä on liian monta projektia meneillään samanaikaisesti.

Tämä luku käsittelee projektihallintaa ja projektijohtamista sekä niihin liittyviä osatekijöitä. Luvun alussa käyn läpi projektikäsitettä ja erilaisia projektityyppejä. Käsitteelen projektihallintaa yleisesti sekä määrittelen projektihallintaa eri tietalueiden kautta. Luvun lopussa käyn läpi projektijohtamista, projektijohtamiskulttuuria sekä projektiosaamisen merkitystä ja kehittämistä projektien toteutuksessa ja johtamisessa.

3.1 Projektikäsite ja erilaiset projektityypit

Projekti merkitsee ideaa tai menetelmää, jolla saavutetaan haluttuja tavoitteita ja tuloksia ja myös sitä työtä, jolla kyseinen tulos aiotaan saavuttaa (Anttila 2001, 11). Arto ym. (2006) määrittelevät projektin tunnuspiirteiksi myös sen, että projekti on monimutkainen ja ainutkertainen kokonaisuus, joka on rajattu ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan. Ainutkertaisuuden määrittelee se, ettei täysin vastaavanlaista projektia ole aiemmin toteutettu. Projekti on myös toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama kokonaisuus. Projektin tehtävät täytyy pääsääntöisesti toteuttaa tietyssä järjestyksessä, jolloin ne voidaan järjestää loogiseksi kokonaisuudeksi edeltäjä- ja seuraajasuhteen avulla. Tehtävän toteuttaminen on yleensä riippuvainen edellä olevan tehtävän toteutumisesta ja näiden tehtävien väliset keskinäiset suhteet muodostavat osan projektin monimutkaisuudesta. (Arto ym. 2006, 26–27.)

Ruuska (2012, 19–20) määrittelee projektille tyypillisiä piirteitä, kun Arto ym. (2006, 28) tarkastelee projektia suhteessa organisaation toistuvaan toimintaan. Molemmista tarkastelutavoista on luonnollisestikin löydettävissä samoja projektimääritelmän piirteitä:

- Projektilla on aina selkeä tavoite tai tavoitteita, jota varten se on perustettu.
- Projekti ei ole jatkuvaa toimintaa, vaan se on ajallisesti rajattu.
- Kiinteä budjetti, projektin laajuuden mukaan.
- Resurssit on ennakkoon määritelty.
- Ainutkertaisuus, kahta samanlaista projektia ei ole. Ihmiset ja ympäristötekijä muuttuvat.
- Oikeiden asioiden tekeminen, oikeaan aikaan, vaiheistus.
- Projektiryhmän muodostaminen tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi.
- Muutos sekä projektin tavoitteissa että projektin toteutuksen aikana.
- Riskialttius ja epävarmuus projektin tulosten saavuttamisessa.

Leppälän (2011, 8) mukaan projektiajattelu on vaikuttanut paljon nykyorganisaatioiden toimintaan. Projektien avulla voidaan muuttaa työyhteisöjen monitahoinen toiminta mitattavaksi, myytäväksi ja ostettavaksi kauppatavaraksi. Projektien avulla voidaan myös yksinkertaistaa ja jäsentää monimutkaisia kokonaisuuksia.

Projektit voidaan jakaa luonteensa perusteella erilaisiin projektityyppeihin, joiden yleisimmin käytetyt jaotellut ovat: *tuotekehitysprojekti*, *tutkimusprojekti*, *toiminnan kehittämisprojekti*, *toimitusprojekti* ja *investointiprojekti*. Projekteja voidaan jaotella myös niissä tehtävän työn perusteella esim. markkinointi-, suunnittelu-, tietojärjestelmä-, rakennus- ja automaatioprojekti. (Pelin 2011, 33–34.)

Tuotekehitysprojektin avulla voidaan luoda kokonaan uusi tuote tai kehittää jo olemassa olevaa tuotetta. Tuotekehitysprojektin tulokset ovat usein sarjavalmistukseen soveltuvia tuotteita. Tuotekehitysprojektin ideat syntyvät hyvin usein markkinoiden tarpeesta. Projektityypin erityispiirteinä ovat tavoitteen määrittelyn vaikeus ja tavoitteiden täsmentyminen tai kokonaan niiden muuttuminen projektin edetessä. Tuotekehitysprojekteissa on usein suuri riski sekä tuotteen kehittämisen vaatima aika-arvio on vaikea tehdä. Työtapa niissä on luovaa. *Tutkimusprojektit* edeltävät usein tuotekehitysprojektiä. Niiden avulla pyritään löytämään tietty ratkaisu tai arvioimaan taloudelliset edellytykset toiminnalle tai tuotteelle. Ne ovat luonteeltaan uutta etsivää ja lähestymistapa on usein ongelmakeskeinen. Tutkimusprojekteille ominaista on myös se, että ne lähtevät usein yrityksen strategisista painopisteistä ja tähtäävät näin ollen pitkän aikavälin hyötyyn. (Anttila 2001, 18; Pelin 2011 33–34.)

Toiminnan kehittämisprojektit ovat organisaation sisällä toteutettavia kehittämisprojekteja. Niiden tavoitteena on saada aikaan johtamisen ja toiminnan tehostamista esim. organisaation uudistaminen, tietojärjestelmän käyttöönotto, uusien työtapojen luominen, ohjeistojen kehittäminen, ulkoisten toimintatapojen kehittäminen, laajan koulutusosion valmistelu ja toteutus jne. Vaikeimmat hallinnon ja toiminnan kehittämisprojektit sisältävät usein myös keskeisen näkökohdan kyseessä olevan organisaation muutosprosessin hallintaan ja johtamiseen, koska näissä suurissa muutoksissa ei pidä olettaa pelkän projektihallinnan riittävän tahdotun muutoksen aikaansaamiseksi. (Anttila 2001, 18; Pelin 2011, 33.)

Toimitusprojekti on kertaluonteinen tuote tai palvelu, jonka yritys tekee toimeksiantona asiakkaalle. Toimitusprojekti alkaa tilaajan ja toimittajan välisellä sopimuksella ja päättyy yleensä tuotteen tai palvelun toimittamiseen asiakkaalle. Olennaisia piirteitä ovat aikataulun pitävyys ja toimitusprojektin kannattavuus. *Investointiprojektit* ovat usein tilaajan näkökulmasta katsottuna toimitusprojekteja. Investointiprojektien tuloksena voi olla esim. tuotantolinja, tuottava teollisuuslaitos, rakennus tai jokin muu käyttöomaisuus. Ennen projektipäätöstä tehdään investointi- ja tuottolaskelmat ja projektin kannattavuuden arviointi. Investointiprojektit ovat ohjaavuudeltaan yleensä selkeitä ja tehdyt arviot ovat tarkkoja. Ne koostuvat usein monista osaprojekteista sekä toimittajista ja niiden osalta materiaali- ja laitehankintojen osuus voi olla huomattava. (Pelin 2011, 34.)

3.2 Mitä on projektihallinta?

Projektihallinnalla tarkoitetaan projektin läpiviennin ja johtamisen kokonaishallintaa ja näihin liittyviä erilaisia toimintoja kuten projektin suunnittelua, organisointia ja seurantaa. Projektihallinnan tarkoituksena ja tavoitteena on turvata projektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen annetussa aikataulussa ja annettujen rahallisten-, henkilöstö- ja muiden resurssien puitteissa. Projektihallinta on laaja kokonaisuus ja se koostuu useista osa-alueista muun muassa *aikataulujen, kustannusten, viestinnän, riskien ja henkilöstöresurssien hallinnasta ja johtamisesta*. Käytännössä valmiit projektihallinnan mallit soveltuvat harvoin sellaisinaan organisaation tarpeisiin, vaan organisaatio tarvitsee omat sisäiset ja räätälöidyt projektihallintatapansa. Yleensä organisaatioissa onkin kehitetty opas- tai projektikäsikirjoja, joiden pohjalta organisaation projekteja toteutetaan. (Lehtonen ym. 2006, 22–23.) Organisaatiot voivat saada myös

ulkopuolista rahoitus esim. kansallista- tai EU-rahoitusta tutkimus- ja kehittämisprojekteihin. Näiden rahoitusten osalta rahoittajilla on olemassa omat ohjeet ja toimintamallit esim. EU-rahoitukseen Rakennerahastot.fi-sivustoilta tai Opetushallituksen ohjeet, jotka löytyvät sivustolta oph.fi/rahoitus.

Suomen Projekti-Instituutti toteutti vuonna 2011 valtakunnallisen kyselytutkimuksen koskien projektitoiminnan kypsyystasoa Suomessa. Vastaajaorganisaatioista 94 %:lla (n=97) on jonkinlaista ohjeistusta projektityötä varten. Suurimalla osalla eli 59 %:lla vastaajista on olemassa yhteinen projektimalli- tai prosessi, kuitenkin vain 39 % näistä organisaatioista ilmoitti käyttävänsä mallia tai prosessia systemaattisesti. (Suomen Projekti-Instituutti 2011, 3, 7.)

Ruuska (2012) tuo esille projektihallinnan tarkastelua käytettävissä olevien työskentelytekniikoiden ja niiden luonteen näkökulmista. Työskentelytekniikat on jaettu koviin (*management*) ja pehmeisiin (*leadership*) tekniikoihin. Koviin eli management-tekniikoihin kuuluvat projektin aikataulujen ja kustannusarvioiden laadinnat ja niiden seuranta. Lisäksi koviin tekniikoihin kuuluu laadun varmistamiseen liittyvät menettelytavat. Painopiste kovissa tekniikoissa on tavallisten asioiden ja tehtävien johtamisessa erilaisten työvälineiden ja vakiintuneiden menettelyjen avulla. Pehmeissä eli leadership-tekniikoissa on kysymys ihmisten johtamisesta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Nämä erilaiset menetelmät ja hallintatyökalut eivät yksin riitä, vaan viime kädessä projektin onnistuminen on kiinni johtamistaidoista, epävirallisten organisaatio-
muotojen ja päätöksenteon toimivuudesta sekä ihmisten taidoista hoitaa projektin ja sen ympäristön välisiä suhteita. (Ruuska 2012, 32.) Projektihallinnan metatavoitteena voidaan pitää sitä, että projekti ja sen asettajat, yhteistyökumppanit ja asiakkaat ovat tietoisia projektin tavoitteiden saavuttamisen asteesta ja mahdollisesti projektin uudelleen suuntaamisen tarpeesta (Virtanen 2009, 163).

Projektien toteutuksessa voidaan käyttää myös ns. ketteriä menetelmiä. Ketterien menetelmien keskeisimpiä ominaisuuksia ovat menetelmien yksinkertaisuus ja nopeus. Ketterät menetelmät vastaavat erityisesti verkkopalveluprojekteille tyypillisiin erilaisien muutosten tuomiin haasteisiin esim. asiakkaiden vaatimukset muuttuvat, henkilöstö vaihtuu tai teknologia muuttuu. Useat ketterien menetelmien mallit tukevat jossain määrin projektihallintaa, mutta osittain puutteellisesti. Projektihallinnan tukeminen on kuitenkin erittäin tärkeätä juuri ketterissä menetelmissä, koska kysymyksessä on me-

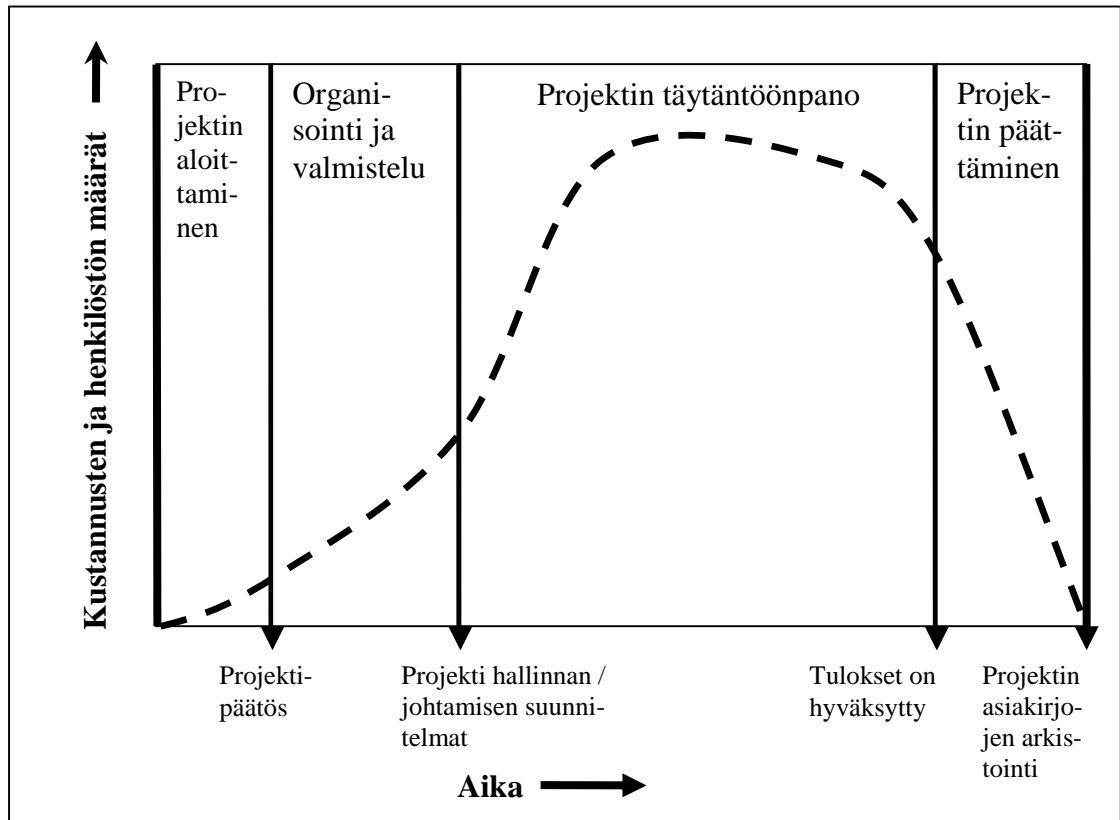
netelmä jonka perusominaisuuksiin kuuluu nopeassa tahdissa tapahtuvia toimenpiteitä. Projektihallinnan näkökulmasta hankaluutta aiheuttaa osin myös se, että eri menetelmissä käytetään erilaisia käsitteitä ja sanastoa, jopa ketterien menetelmien keskeisissä sanastoissa. *Scrum* on yksi maailman yleisimmin käytetty ketterän menetelmän malli, joka on alun perin kehitetty erilaisten ohjelmistojen tuotekehitykseen, mutta se sopii minkä tahansa monimutkaisen työn ohjaukseen, jossa tavoitteet voidaan lukita ainakin viikon ajaksi. (Lekman 2011, 33–35; Tervakari 2008.)

Scrum on projektihallinnan viitekehys, jonka avulla henkilöt voivat ratkaista kompleksisia ongelmia kehittäessään tuotteita luovasti ja tuottavasti saavuttaen niille mahdollisimman korkean lisäarvon. Scrumille ominaista on, että se on kevyt, helppo ymmärtää, mutta vaikea hallita. Scrumia on käytetty 1990-luvun alusta alkaen monimutkaisten tuotteiden kehittämisessä. Scrum ei ole tuotekehitysprosessi tai -tekniikka, vaan viitekehys, jonka sisällä voidaan hyödyntää erilaisia prosesseja ja tekniikoita. Scrumin perustana on empiirinen prosessinhallintateoria tai empirismi, jonka mukaan tieto pohjautuu kokemukseen ja tosiasiat ovat tiedossa päätöksiä tehdessä. Empiirisellä prosessinhallinnalla on kolme tukipilaria, johon se perustuu: *läpinäkyvyys*, *tarkastelu* ja *sopeuttaminen*. Scrum -tiimin kokoonpano muodostuu tuoteomistajasta, kehitystiimistä ja Scrum Masterista. Scrumissa on ennalta sovitut tapahtumat joiden avulla pyritään luomaan säännöllisyyttä ja minimoimaan muiden, kuin Scrum -kokousten tarve. Scrumin keskeinen ydin on Sprintti, joka on enintään kuukauden pituinen ajanjakso, jonka sisällä tuotetaan valmiin määritelmän täyttävä, julkaisu- ja käyttökelpoinen tuoteversio. (Schwaber & Sutherland 2013, 3–4, 7.)

3.3 Projektin elinkaari

Arto ym. (2006) määrittelee projektin elinkaaren seuraavasti: ”*Projektin elinkaarella tarkoitetaan vaiheiden ketjua, jossa ideat ja projektiin kohdistuvat odotukset ja mahdollisuudet tunnistetaan, projekti toteutetaan, ja sen tuloksia ja käyttöä tuetaan.*” (Arto ym. 2006, 47). Projektit ovat kertaluontoisia tehtäväkokonaisuuksia, joilla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta eli elinkaari. Projektin elinkaari jakautuu useaan eri vaiheeseen, jotka poikkeavat toisistaan muun muassa työskentelytavoiltaan, toiminnoiltaan ja ominaisuuksiltaan. Projektin elinkaaren yleisiä perusvaiheita ovat *projektin tavoitteiden määrittely*, *projektin suunnittelu*, *projektin toteutus* ja *projektin päättäminen*. Elinkaaren hahmottaminen projektityössä on tärkeää. Päättäneeseen

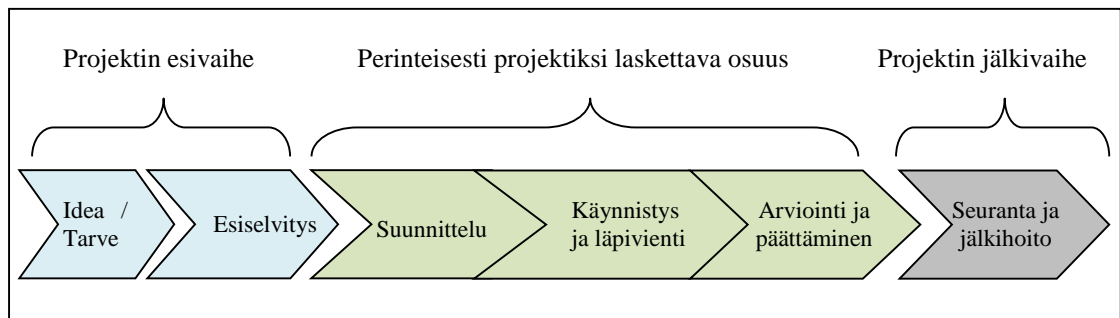
työvaiheeseen joudutaan usein palaamaan, vaikka seuraava vaihe on jo käynnissä. Tämä voi aiheuttaa sen, ettei aina voida tarkasti sanoa missä elinkaaren vaiheessa projekti kulloinkin on. Projektin vetäjän tulee tiedostaa projektin elinkaaren eri vaiheet muun muassa määritellään projektin mahdollisia riskejä ja ongelmatilanteita. (Ruuska 2012, 22–23; Virtanen 2000, 75.)



KUVA 4. Tyypillinen projektin elinkaari (suomennettu Project Management Institute PMBOK-Guide 2008, 16)

Kuvassa 4 on Yhdysvaltalaisen Project Management Instituten mukainen kuvaus tyypillisestä projektin elinkaaresta, jota voidaan käyttää kaikissa projekteissa. Elinkaaren päävaiheissa on myös huomioitu kustannusten ja henkilöstön määrät suhteessa projektin keston. Projektin alkuvaiheessa kustannukset ja henkilöstön määrät ovat alhaiset, mutta nousevat projektin edetessä ja saavuttavat huipun projektin toimintavaiheessa. Kustannukset ja henkilöstön määrä putoavat nopeasti mentäessä kohti projektin päättymistä. Kuvassa 4 oleva katkoviiva havainnollistaa tätä projektille tyypillistä kustannusten ja henkilöresurssien elinkaarta. (Project Management Institute 2008, 16–17.)

Useissa organisaatioissa ei ole tiedostettu sitä, että projektit sitovat resursseja myös projektin esi- ja jälkivaiheiden aikana. Resurssien varaaminen projektille esivaiheessa on tärkeää, jotta projektin tuotokseen ja kulkuun voidaan vaikuttaa mahdollisimman paljon. Resurssien saatavuus on tärkeää myös jälkivaiheessa, jolloin varmistetaan, että projektista sadut tulokset ja hankitut kokemukset hyödynnetään. Projektin osittaminen vaiheisiin (kuva 5) on tärkeää sekä yksittäisen projektin hallittavuuden näkökulmasta että koko projektisalkunhallinnan kannalta. (Lehtonen ym. 2006, 24–25.) Myös organisaation koko projektiliiketoiminnan näkökulmasta on hyvin tärkeää huomioida elinkaarsa projektin aloitusta edeltävät ideointi-, kehitys- ja valmistelutyöt sekä projektin päättymisen jälkeen organisaatiolta vaadittava panos esim. tuotteen huoltoon ja käyttöön liittyen (Artto ym. 2006, 47).



KUVA 5. Laajennettu projektiprosessi (Lehtonen ym. 2006, 25)

Projektin esivaihe voi sisältää esim. kannattavuusselvityksiä, toteutettavuusselvityksiä, projektin myynnin ja markkinoinnin selvityksiä, ideoiden tuottamisen ja vertailun, alustavan suunnittelun jne. Jälkivaihe voi puolestaan pitää sisällään esim. jälkimarkkinointia, tuotekehitysprojektin seurauksena tuotteen valmistuksen ja myynnin, jälkiarviointeja ja projektista oppimista. (Lehtonen ym. 2006, 25.)

Projektin jälkivaiheen kannalta on myös tärkeää, että projektin dokumentointi on tehty ja se on ajantasainen. Projektin päätyttyä projektipäällikön tehtävänä on huolehtia projektin aikana syntyneiden asiakirjojen, dokumenttien ja muiden materiaalien yhteen kokoaminen ja arkistointi. (Ruuska 2012, 40.)

3.4 Projektihallinnan kompastuskiviä

Pelin (2011, 36–37) tuo esille, että projektikäsitettä ei aina osata käyttää oikein. Projektissa edetään johonkin vaiheeseen, mutta laiminlyödään projektijohtamisen tarjoamat mahdollisuudet. Projektin onnistuminen on aina mitattavissa. Saavuttiko projekti sille asetetut tavoitteet ja tulokset, oliko kohderyhmä tai asiakas tyytyväinen lopputulokseen vai onko kompastuttu ns. projektien sudenkuoppiin? Projektijohtamisen sudenkuoppia ovat Pelinin mukaan seuraavat:

- Kaikkea mahdollista nimitetään projekteiksi.
- Puhutaan projekteista, mutta asioita ohjaavat linjapäälliköt.
- Projekti annetaan henkilölle ”muiden töiden ohella”.
- Ei osata käyttää projektin ohjauksen menetelmiä.
- Suunnitelmallisuus ja valvonta puuttuvat.
- Ei ole projektiohjeistoa kukin toimii miten parhaaksi näkee.
- Epämääräinen tavoite ja sisällön laajeneminen.
- Johdon informaatiojärjestelmät puutteellisia, ei tunneta projektien tilanteita tai henkilöstön kuormitusta.
- Ammattitaitoisten projektipäälliköiden puute.
- Riskianalyysit unohdetaan.

Ruuska (2012, 41) mainitsee, että projektin epäonnistuminen johtuu usein projektin hallinnan ja menetelmien riittämättömyydestä. Projektiryhmään valitut asiantuntijat ovat yleensä hyvin tehtäviensä tasalla, mutta huono organisointi ja puutteellinen suunnittelu vaikeuttavat projektin toteuttamista tavoitteiden mukaisesti.

Useissa organisaatioissa on perustettu projektitoimintaa tukemaan erillinen projektitoimisto tai asiantuntijaryhmä. Niiden yleisiä tehtäviä voivat olla muun muassa resursien hallinnan tukeminen, projektijohtamisen prosessien kehittäminen, osaamispankin ylläpitäminen, projektihenkilöstön ohjeistaminen ja kouluttaminen, yleinen projektituki, tiedon ja kokemusten kerääminen, projektisalkuista vastaaminen ja organisaation projektitoiminnan kehittäminen. Projektitoimistot voivat tarjota myös erilaisia työkaluja ja menetelmiä projektitoimijoiden käyttöön ja antaa tukea näiden hallintaan. Projektitoimistolla on myös merkittävä rooli yrityksen koko projektikulttuurin kehittämisessä. (Lehtonen ym. 2006, 37, 118; Mäkelä 2014, 11.)

Myös projektikäsikirja on oleellinen työkalu projektien hallinnoinnissa. Kirjallisesti annetut ohjeistot ovat välttämätön edellytys, että koko henkilöstö hoitaa asioita oikealla tavalla. Koulutuksissa saadut opit unohtuvat sekä henkilöstön vaihtuessa riskit virheellisiin toimintatapoihin lisääntyvät. Ohjeistojen tarkoituksena on myös varmistaa olemassa olevan johtamisjärjestelmän toimivuus ja tiedottaa ohjeistojen jatkuvalla ylläpidolla organisaatiota mahdollisesti muuttuneista käytännöistä. (Pelin 2011, 42.)

3.5 Projektihallinnan tietoluetyologia

Projektien menestyksen ja onnistumisen kannalta on tunnistettava projektin elinkaareen linkittyvät tärkeät asiat ja käytänteet. Yksi tunnetuimmista projektihallinnan näkökulmista on tarkastella projekteja tietoaueina ja prosesseina. Projektien yleisimmät tietoauejaottelut ovat: *kokonaisuuden hallinta, laajuuden hallinta, aikataulun hallinta, kustannusten hallinta, resurssien hallinta, viestinnän hallinta, riskienhallinta, hankintojen hallinta ja laadunhallinta*. (Arto ym. 2006, 36–38; Project Management Institute 1996, 37.)

3.5.1 Kokonaisuuden ja laajuuden hallinta

Projektin kokonaisuuden hallinta käsittää projektin ja sen johtamisen eri osa-alueiden integroivia toimia, joiden avulla projekti saadaan toteutettua kokonaisuutena sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kokonaisuuden hallinta pitää sisällään projektihallinnan toteutuksen koordinoinnin, tehtävien välisiä riippuvuuksia ja projektihallinnan eri tietoaueisiin liittyvää johtamista. Lisäksi se sisältää muutosten hallinnan, tavoitteiden määrittelyn ja niiden tarkentamisen projektin aikana. Projektin kokonaisuuden hallinta alkaa projektin toteuttamiskelpoisuuden valmistelusta ja projektin suunnittelusta. Projektin toteutus- ja ohjausvaiheessa se keskittyy eri osien ja tietoaueiden kokonaisuuksien johtamiseen, tarkasteluun ja tasapainottamiseen. Projektin kokonaisuuden hallinta on pääsääntöisesti projektipäällikön tehtävä. (Arto ym. 2006, 101.)

Hakkaraisen ja Reutersin (2008, 14) mukaan projektitoiminta on itsessään riski niissä organisaatioissa, joissa samantyyppisissä projekteissa esiintyy huomattavia kustannusten, aikataulujen ja tulosten laatueroja. Nämä laatuerot vaikeuttavat suurelta osin projektitoiminnan suunnittelua, resurssien allokointia ja projekteista saatavien hyötyjen

realisointia. Organisaatiot, joissa projektikulttuuri on kehittymätön, ei projektien parissa työskenteleviltä toimijoilta löydy yhteistä tapaa projektien vaiheistukseen tai hyväksyttää tuloksia. Projekteista puuttuu yhteiset käytännöt tavoitteiden määrittelyyn ja tehtävien osittamiseen. Yleensä organisaatioissa, joissa on kehittymätön projektikulttuuri, niin projektin eri tietalueiden ohjaus perustuu kulloinkin valitun projektipäällikön itse omaksumiin toimintatapoihin.

Projektin laajuus on sama kuin projektin tuloksilla aikaansaatu tuote tai palvelu. Laajuus pitää sisällään tuotteen ominaisuudet, vaatimusmäärittelyn, toiminnallisuuden ja suorituskyvyn. Projektin laajuuden hallinnan tarkoituksena on varmistaa se, että tuote täyttää asetetut vaatimukset ja sen toteuttaminen tapahtuu tehokkaasti. Laajuus määritellään siihen liittyvillä teknisillä ja toiminnallisilla suunnitelmilla, erilaisilla spesifikaatioilla ja niiden pohjalta kuvatuilla vaatimuksilla. Muutosten hallinnalla on selkeä merkitys projektin laajuuden hallinnassa. Muutosten hallinnassa on huomioitava esim. se kuinka projektin laajuuteen tapahtuvat muutokset vaikuttavat kustannuksiin ja toteutusaikatauluun. Projektin laajuuden hallitsemiseksi projekti olisi hyvä jakaa pienempiin osakokonaisuuksiin. Projektissa tapahtuva työn ositus tulisi jäsentää niin, että se edesauttaa työn suunnittelua, toteutuksen ja kustannusten seurantaan sekä projektiryhmän johtamista asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Arto ym. 2006, 110–113.) Työn ositus kannattaa tehdä huolellisesti heti projektin käynnistysvaiheessa, jolloin se edesauttaa jäsentämään projektissa tapahtuvien toimenpiteiden kokonaisuutta ja keskinäisten riippuvuuksien ymmärtämistä (Virtanen 2009, 165).

Projektin aloitus ja määrittely

Tyypillisesti organisaatiossa tulee esille paljon projekti-ideoita, joista vain osa etenee toteutukseen ja projektiksi asti. Projektien valinta tulisi olla prosessi, jonka avulla systemaattisesti arvioidaan projekti-ideoita eli mitkä ideat etenevät ja mitkä karsitaan pois. Organisaatiossa projekti-ideoiden käsittelyyn ja seulontaan tarvitaan yhtenäisiä käytäntöjä. Tämä korostuu etenkin suurissa organisaatioissa, joissa ideoita syntyy paljon ja usealta eri taholta. Ideoiden muistiin kirjaamista varten olisi hyvä olla valmis standardinomainen projektiesitysdokumentti, joka toimitetaan sovitun prosessin mukaisesti eteenpäin päätöksentekoon asti. Taustatyötä ja esitutkimuksia on myös hyvä jossain määrin tehdä, koska se helpottaa päätöksenteossa, arvioitaessa idean toteuttamiskelpoisuutta ja hyvyttä. (Lehtonen ym. 2006, 26, 29; Pelin 2011, 51.)

Projektin määrittelyvaiheessa analysoidaan tarve projektin toteuttamiseksi. Määrittelyvaiheessa tulee pohtia muun muassa kenelle projektia tehdään, mikä on projektityyppi, projektin kohderyhmät ja miksi projekti yleensä pitäisi toteuttaa. Selkeän tuotekehitysprojektin osalta voi kyseessä olla yksinkertaisesti markkinoilta tullut tarve tai signaali kilpailun kiristymisestä, jolloin organisaation tulee esim. kehittää uusia tuotteita menestyäkseen toimialalla. Virtanen (2000) tuo esille, että projektien yhtenä ongelmana on se, että varsinaista käynnistysvaihetta ei ole pohjustettu riittävällä määrittelyillä ja esivalmisteluilla (Virtanen 2000, 74). Projektin aloitus- ja määrittelyvaihe on projektin kokonaisuuden kannalta hyvin merkittävä. Aloitus- ja määrittelyvaiheessa tehdään tärkeitä päätöksiä koskien projektin tavoitteita, tuloksia, päämääriä ja toteutustapoja. Myös projektin riskianalyysin tekeminen on aloitus- ja määrittelyvaiheessa tarpeellinen toteuttaa. Tällöin tunnistetaan jo projektin alkuvaiheessa toteutukseen liittyviä mahdollisia riskejä ja niiden vaikutuksia tavoitteisiin. Projektipäällikön ja projektiryhmän jäsenet olisi hyvä nimetä jo määrittelyvaiheessa. (Arto ym. 2006, 48–49, 101.)

Projektin asettaminen on tärkeää. Projektin asettamispäätös perustuu projekti-idean hyväksymiseen ja yleensä asettamisen tekee linjaorganisaation johto. Asettamisdokumentissa kuvataan selkeästi projektin tavoite ja tarkoitus, johon voidaan projektin aikana tarvittaessa nojautua, mikäli projekti alkaa menemään epätarkoituksenmukaiseen suuntaan. (Hannula 2012, 7; Ruuska 2012, 36.)

Projektin suunnittelu

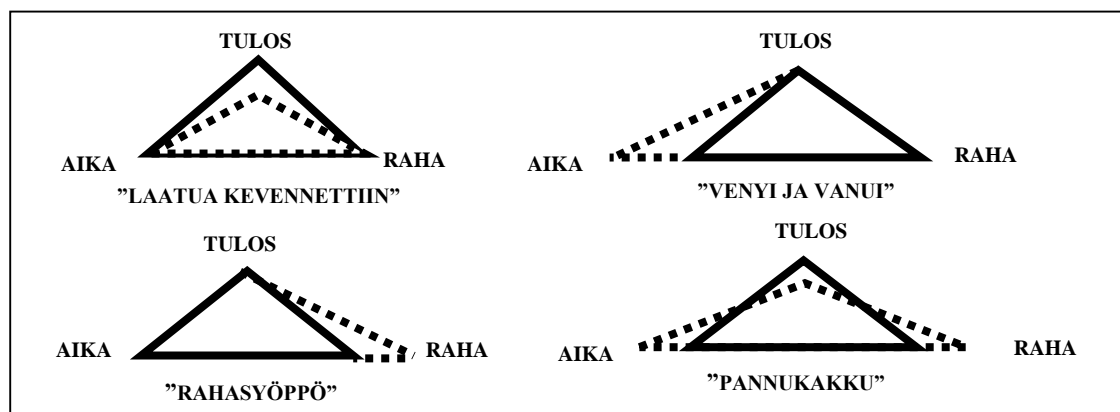
Projektin päädyttyä toteutettavaksi tehdään varsinainen projektisuunnitelma. Laadinnan pohjana voivat olla ideavaiheessa tehdyt kuvaukset, projektiesitykset ja mahdolliset esiselvitysasiakirjat. (Lehtonen ym. 2006, 30.) Projektin suunnitteluvaiheessa tunnistetaan toteutukseen liittyvät tehtävät ja niiden toteuttamiseen vaadittavat resurssit. Näiden pohjalta pystytään laatimaan tarkennettu projektin tehtävä- ja toteutussuunnitelma, tarkennettu aikataulu sekä projektin resurssi- ja kustannusrakenne. Viimeistään suunnitteluvaiheessa kuvataan projektiorganisaation kokoonpano vastuineen ja tehtävineen ja nimetään projektiorganisaatio. Projektisuunnitelma on keskeinen työväline projektihallinnassa, sen avulla pidetään projektin tavoitteet ja projektihallinnan osat alueet oikeansisältöisinä ja tasapainossa. Projektisuunnitelma on hyvä pitää kohtuulli-

sen suppeana asiakirjana, jotta projektin kokonaisuus on selkeästi ymmärrettävissä. Yksityiskohtaisempien dokumenttien, ohjeiden ja suunnitelmien olemassaolosta esim. teknisiin ratkaisuihin, toimintatapoihin, johtamiseen jne. on kuitenkin tarpeen viitata varsinaisessa projektisuunnitelmassa. (Artto ym. 2006, 49, 107.) Projektisuunnitelmalta on myös suoraan vaikutus projektin tuloksiin projektisuunnitelmassa määriteltyjen tavoitteiden, työtehtävien ja -vaiheiden kautta. Projektisuunnitelmat laaditaan projektipäällikön ja projektiryhmän yhteistyönä. On kuitenkin muistettava, että suunnittelu ja tehtävien organisointi on projektin elinkaaren aikana jatkuvaa toimintaa. (Ruuska 2012, 179.)

Projektisuunnitelma vaatii hyväksynnän ennen kuin projektin varsinainen toteutusvaihe voi alkaa. Päätävä taho on yleensä johtoryhmä, tilaaja tai valvoja. Ulkopuoliselle asiakkaalle toteutettavan projektin osalta on myös tärkeää sovittaa yhteen projektisuunnitelma ja -sopimus. (Artto ym. 2006, 107; Lehtonen ym. 2006, 30.)

3.5.2 Aikataulun ja resurssien hallinta

Projektissa ajan ja resurssien hallinta ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa, koska projekti on aikataulultaan rajattu kokonaisuus. Aikataulun muutokset vaikuttavat resursseihin ja päinvastoin. (Artto ym. 2006, 121.) Varsinkin tutkimusprojekteissa aikataulu ja raha ovat usein kiinteästi rajattuja, näillä voi olla esim. vaikutusta tutkimuksen lopulliseen laajuuteen, jolloin haluttuja tuloksia ei saavuteta. Kuvassa 5 on esitetty katkovii-valla miten projekteissa voi käydä ajan, rahan ja tulosten kesken esim. heikon projektijohtamisen seurauksena. (Pelin 2011, 36, 38.)



KUVA 6. Miten projektissa kävikään? (Pelin 2011, 38)

Aikataulun hallinnan keskeisenä tarkoituksena on varmistaa projektin toteuttaminen ja valmistuminen suunnitellussa ajassa. Resurssien hallinnalla varmistetaan resurssien saatavuus oikeaan aikaan ja myös niiden riittävyys. Resurssien hallinta tukee samalla aikataulun hallintaa, koska aikataulutetut tehtävät vaativat sekä aikaa että resursseja. (Artto ym. 2006, 121–122.) Aikatauluista lipsumisen syynä on yleensä se, ettei projektille ole alkujaankaan osoitettu riittävästi resursseja, mutta aikaansaavat tavoitteet suhteessa käytettävissä olevaan kalenteriaikaan on pidetty ennallaan. Projektille asetettujen vaatimusten ja aikataulun täytyy olla balanssissa käytettävissä oleviin resursseihin nähden eli projektilla täytyy olla toimintaedellytykset. (Ruuska 2012, 48.)

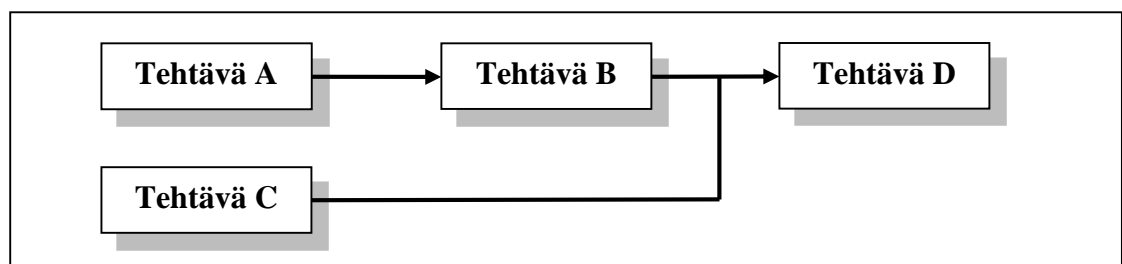
Aikataulun hallinta

Projektisuunnittelussa yksi tärkeimmistä asioista on aikataulu ja tehtävien ajoittuminen. Työn ositus ja tehtävämääritys ovat aikataulun suunnittelun perustana. Aikataulun tekeminen perustuu arvioihin eli ensimmäiset työversiot ovat karkeita arvioita. Arviot täsmentyvät suunnittelun edetessä. Aikataulun arviointi päättyy aikataulutavoitteen asettamiseen, joka pitää sisällään myös kustannusten ja resurssien käytön realistisuuden. Asetettu aikataulutavoite saattaa vielä päivittyä projektin toteutusvaiheessa. Tavoitteeksi asetettu aikataulu edellyttää, että aikataulua hallitaan ja sitä seurataan projektin edetessä. Mikäli aikatauluun tulee merkittäviä poikkeamia, voi ne aiheuttaa aikataulun uudelleensuunnittelun. On myös mahdollista, että projektin aikataulua joudutaan jostain syystä nopeuttamaan. Tämä yleensä edellyttää myös lisäresurssointia eli ajanhallinta voi edellyttää myös muutosten hallintaa. (Artto ym. 2006, 122–123.) Yleensä projektipäällikkö on projektiorganisaatiossa se, joka pitää yhteyksiä asiakkaisiin ja sidosryhmiin projektin aikataulutamisvaiheessa aikataulun hyväksymiseksi ja sen tiedottamiseksi (Ijäs & Tuominen 2004, 97).

Projektin aikataulun suunnitteluun on käytettävissä useita erilaisia menetelmiä esim. standardikaavioita tai aiempien projektien aikatauluja (Ijäs & Tuominen 2004, 97). Varhaisimmat aikataulutukseen käytettävät menetelmät perustuivat janakaavioihin (Gantt-kaavio), ja myös nykyiset menetelmät soveltavat näitä tekniikoita. Janakaavio esittää janoina tai pylvänä projektin tehtävät ja niiden ajoittumisen aika-akselille. Se ei kuitenkaan ota kantaa projektin tehtävien välisiin riippuvuuksiin, joten sen avulla kokonaisaikataulun määrittämien ei ole paras mahdollinen vaihtoehto. Suuremmissa projekteissa janakaavio saattaa tulla liian raskaaksi ja epähavainnolliseksi. Laajoissa

projekteissa tehtäviä voidaan usein suorittaa samanaikaisesti, jolloin ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista kuvata projektin tehtäviä samassa kaaviossa yksityiskohtaisesti. Tällöin voidaan käyttää esim. virstanpylväitä eli etappeja. Virstanpylväs on projektin tavoitteisiin liittyvä tapahtuma tai tila, jolloin sillä on merkitystä projektin toteutuksessa. Se on projektin kannalta keskeinen kohta, jossa jokin projektissa määritelty tulos tai työ on tehty, jokin tärkeä asia aloitettu tai se voi myös merkitä projektissa tärkeää päätöksentekokohtaa. Virstanpylväs ei itsessään kuluta resursseja eikä aikaa, se vain ohitetaan. (Arto ym. 2006, 123–125.)

Tehtäväverkon avulla voidaan graafisesti esittää projektin tehtäviä ja tehtävien keskinäisiä riippuvuuksia. Tehtäväverkossa projekti kuvataan sarjana toisistaan riippuvaisina tehtävinä. (Arto ym. 2006, 131.) Tehtävien riippuvuuksien huomioiminen ja merkitseminen aikatauluun antaa parhaan käsityksen projektin kokonaiskestosta. Tämä on tärkeää varsinkin laajoissa, monimutkaisissa ja paljon osapuolia sisältävissä projekteissa. (Kettunen 2003, 67.) Tehtävien kuvaaminen tapahtuu ajallisen järjestyksen mukaan vasemmalta oikealle. Activity-on-Node-tyyppinen kuvaustapa on nykyaikaisten tehtäväverkkotekniikoiden perusta (kuva 7). Tehtävien kuvaaminen tapahtuu suorakaiteenmuotoisina solmuina tai noodeina. Tehtäviä yhdistävät nuolet tarkoittavat tehtävien keskinäisiä riippuvuuksia. (Arto ym. 2006, 131–132.)



KUVA 7. Activity-on-Node-tyyppinen tehtäväverkon esitystapa (Arto ym. 2006, 132)

Tehtäväverkon yhteydessä yleisin käytettyä sanastoa ovat: *tehtävä*, *kriittinen tehtävä*, *kriittinen polku*, *pelivara* ja *virstanpylväs*. Projektin kriittisen polun analyysissä tuodaan esille tehtävät, jotka on suoritettava ajoissa, jotta projekti voidaan toteuttaa aikataulussa. Yhdenkin tehtävän viivästyminen kriittisellä polulla vaikuttaa koko projektin viivästyymiseen. Kriittisen polun avulla voidaan määrittää projektin toteuttamisen edel-

lyttämä vähimmäisaika. Kriittinen tehtävä sijoittuu kriittiselle polulle eli sillä on vaikutusta projektin kokonaiskeston. Kriittinen tehtävä täytyy suorittaa tietyssä ajankohdassa, ettei koko projekti viivästy. Kriittisen tehtävän pelivara on nolla. Pelivara on projektissa se aika, jonka rajoissa tehtävä alkaa ja päättyy ilman, että sillä on vaikutusta projektin keston. (Artto ym. 2006, 132; Prosessin suunnitteluvälineet 2014.)

Resurssien hallinta

Projektissa tapahtuvat toiminnot ja tehtävät on aikataulutettu. Tehtävien suorittaminen suunnitelluissa aikatauluissa edellyttää projektissa myös resurssien hallintaa. Tiedot resursseista täytyy olla käytettävissä tietyssä aikana, jotta projektin toteutus ei viivästy. Projektin resurssisuunnitelma pitää tiedon siitä, mitä resursseja tarvitaan ja milloin niitä tarvitaan. Resurssisuunnitelmassa tulee huomioida myös ne tilanteet, jolloin resursseja on liikaa ja mitä toimenpiteitä se mahdollisesti edellyttää. Suunnitelmaa tehdessä tulee myös varmistua siitä, että käytössä olevat tiedot ja resurssien toimittajat ovat luotettavia ja projektin kannalta tarkoituksenmukaisia. (Artto ym. 2006, 141; Ijäs & Tuominen 2004, 58–59.)

Ihmiset ja heidän osaaminen ovat etenkin aikatauluun vaikuttava resurssi. Projektin tehtävien suorittamiseen tarvitaan ihmisiä, joiden osaaminen tulisi vastata projektissa haettavaa osaamista. Näin ollen projektin resurssisuunnitelmassa olisi tarpeen määrittää mitä taitoja tehtävän suorittaminen vaatii. (Artto ym. 2006, 141.) Projektiryhmän on pystyttävä toimimaan tehokkaana tiiminä, joten henkilöstövalinnoissa on myös arvioitava osaamisen lisäksi henkilön sopivuus tehtävään (Ruuska 2012, 47).

Tilat käsittävät esim. projektihenkilöstön tarvitsemia työtiloja, laboratorioita, esitystiloja jne. Projektin toimintaan tarvitsemat tilat tulisi tunnistaa jo resurssisuunnitteluvaiheessa. Huomioitava on myös organisaation ulkopuolelta projektin toteuttamiseen tarvittavat tilat ja tilojen ajallaan varaaminen. (Artto ym. 2006, 141.) *Laitteiden* osalta suunnittelussa tulee miettiä, mitä laitteita ja välineistöjä projektissa tarvitaan, milloin niitä tarvitaan ja milloin ne ovat saatavilla. Myös laitteiden käytön osaamista ja hallitsemista tulee pohtia. (Artto ym. 2006, 142; Ijäs & Tuominen 2004, 57.)

Raha on projektin toteutumisen kannalta yksi tärkeä resurssi, jotta projektissa syntyneet kustannukset saadaan katettua. Rahan käyttö ja riittävyys projektissa pitäisi suunnitella.

nitella ja aikataulutta huolellisesti. Tällä voidaan tarkoittaa myös projektin rahoituksen hankkimista. (Artto ym. 2006, 142.) Monivuotisen projektin osalta projektin toteuttaja tarvitsee hyvissä ajoin rahoittajalta tiedon projektin kunkin toimintavuoden rahoituksesta, jotta projektin resurssisuunnitelma voidaan toteuttaa (Virtanen 2000, 95). *Materiaalit* tarkoittavat kaikkia raaka-aineita, välineitä ja komponentteja, joita tarvitaan projektin tuotosten tuottamiseen. Resurssisuunnittelussa tulisi myös selvittää materiaalien hintoja, mistä niitä saadaan ja missä vaiheessa projektia niitä hankitaan. (Artto ym. 2006, 142; Ijäs & Tuominen 2004, 57.)

Projektisuunnitelmassa tulisi määrittellä, missä vaiheessa projektia katselmoidaan esim. resurssien saatavuus, miten resursseja on käytetty, projektin loppuajan resurssisuunnitelmat ja muut resursseihin liittyvät asiat. Epäkohtien ja puutteiden ilmetessä, ne tulisi selvittää ja korjata tilanne. Resurssipuutteiden vaikutukset on myös hyvä selvittää, miten ne vaikuttavat esim. projektin tuloksiin, suorituskykyyn, mahdollisesti muihin projekteihin, sidosryhmiin tai asiakkaisiin. (Ijäs & Tuominen 2004, 59.)

3.5.3 Kustannusten ja hankintojen hallinta

Projektin kustannusten arviointi sisältää kustannusten arviointiin, budjetointiin ja seurantaan liittyvät asiat. Näiden avulla varmistetaan, että projekti toteutetaan kannattavasti ja kustannustehokkaasti. Projektin määrittely- ja suunnitteluvaiheessa kustannusten hallinta on erityisen tärkeää. Projektin kustannusrakenteen ja koko budjetin määrittelee projektisuunnitelmavaiheessa tehdyt päätökset koskien esim. projektin laajuutta, resursointia ja aikataulua. Toteutusvaiheen keskeisimmät ja tärkeimmät kustannusten hallinnan tehtävät ovat resurssien suunnittelu, kulujen arviointi, budjetin asettaminen, tuottojen ja kulujen kirjaaminen sekä seuranta ja raportointi. (Artto ym. 2006, 150–151.)

Virtasen (2000) mukaan projektin budjetilla on useita tehtäviä. Se ei ole ainoastaan osa projektisuunnitelmaa tai julkilausuma projektin toimintapolitiikasta. Budjetti on myös väline projektissa tapahtuvien toimintojen seuraamiseksi ja kontrolloimiseksi. Projekteissa, joissa tavoitteet, aikataulut ja tarvittavat resurssit ovat selkeät, voidaan budjettia tehdä ylhäältä alaspäin. Vastaavasti epäselvemmissä projektisuunnitelmissa projektin budjetti rakentuu pikkuhiljaa alhaalta ylöspäin. (Virtanen 2000, 97.) Budjet-

tia voidaan myös osittaa projektin töiden mukaan eli tällöin budjetti tehdään kokonaisbudjettia yksityiskohtaisemmalla tasolla (Artto ym. 2006, 163).

Erilaisten tutkimus- kehitys ja innovaatioprojektien rahoittajilla on omat ohjeet rahoitetun projektin kustannusten hyväksymisestä, käsittelystä seurannasta ja raportoinnista, joita tuensaajan ja mahdollisten osatoteuttajien tulee noudattaa. Esimerkiksi EU-rahoitetuissa projekteissa kustannusten tukikelpoisuuden määrittelee projektin rahoituspäätös ja erityisesti tukikelpoisuusasetus. (Valtioneuvoston asetus rakennerahastoista osarahoitettavien kustannusten tukikelpoisuudesta, 358/2014).

Projektissa tulee seurata ja raportoida projektin toteutuneiden ja projektiin sidottujen kustannusten toteumaa. Toteutuneilla kustannuksilla tarkoitetaan myös keskeneräisiä töitä, joista on aiheutunut kustannuksia. Tätä varten on oltava tiedossa kunkin tehtävän valmiusaste ja kirjatut kustannukset. Verrattaessa budjettia ja toteutuneita kustannuksia voidaan tehdä päätelmiä projektibudjetin mahdollisista ylityksistä tai alituksista. Sidotuilla kustannuksilla tarkoitetaan toteutuneita kustannuksia sekä ostosopimusten ja tilausten laskuttamattomia osuuksia. (Artto ym. 2006, 171.) Kustannusten laadukkaalle hallinnalle on tärkeää, että projektin kustannuksille on laadittu ohjausjärjestelmä, johon koulutetaan vastuussa olevat henkilöt ja ne jotka hyväksyvät laskujen suorituksia. Projektin kustannuksia tulisi tarkastella samanaikaisesti projektin etene- misen ja tulosten arvioinnin yhteydessä. Projektin toteutuksen aikana kustannusten seuranta on tärkeää, jotta voidaan varmistua projektin tavoitteiden toteutuminen. Tarvittaessa voidaan joutua esittämään korjaavia tai ennakoivia toimenpiteitä. (Ijäs & Tuominen 2004, 107.)

Hankintojen hallinta käsittää organisaation ulkopuolisten resurssien etsintää, valintaa ja käyttöä, hankintoihin kuuluvien sopimusten ja yhteistyön hallintaa sekä hankitun toimituksen seuranta. Hankintojen hallinnassa pohditaan ja tarkastellaan sitä, että kannattaako hankinta suorittaa organisaation ulkopuolelta, millä keinoin hankinta toteutetaan, paljonko hankitaan, miten hankinta ajoitetaan ja koordinoidaan. Hankintoja tehdessä tilaajana on tuotteen tai palvelun hankkija eli ostaja, toinen osapuoli on hankinnan toimittaja eli myyjä. Hankinnan kohteena voivat olla projektissa tarvittavat raaka-aineet, materiaalit, välineet, laitteet, osaaminen tai palvelut. Hankintojen suorittaminen on myös usein organisaation ydinsaamisen ulkopuolelta hankittua resurssia. Myös riskien jakaminen on yksi perustelu hankinnoille. Toisaalta projektissa voidaan

myös haluta oppia uusia asioita ja verkostoitua, joita hankinnan suorittaminen osaltaan mahdollistaa. (Artto ym. 2006, 175–177.)

Projektin hankintoja varten tulisi olla hankintasuunnitelma, jossa on lueteltuna hankinnat ja niiden hankinta-aikataulut. Organisaatiossa tulisi olla hankintaohjeistus, jossa määritellään muun muassa tarjouspyynnön laatiminen, jotta saadaan vertailukelpoiset ja täydelliset tarjoukset eri toimittajilta. (Ijäs & Tuominen 2004, 129, 131.)

Valtion tai kuntien omistuksissa olevia organisaatioita koskee hankintalaki (30.3.2007/348), joka määrittelee osaltaan hankintamenettelyt. Hankintalain tarkoituksena ja tavoitteena on muun muassa tehostaa julkisten varojen käyttöä, edesauttaa mahdollisimman laadukkaiden hankintojen suorittamista ja turvata tarjoajille tasapuoliset mahdollisuudet tarjota yrityksensä tavaroita, palveluita ja rakennusurakoita. Hankintalain piiriin kuuluvat ns. kynnysarvon ylittävät hankinnat. Alle kynnysarvon oleviin hankintoihin sovelletaan organisaatioiden omia hankintaohjeita. (Julkinen hankinta 2014.) Kynnysarvon ylittävät hankinnat ilmoitetaan Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä julkisten hankintojen ilmoitusportaalissa, HILMA:ssa (HILMA julkiset hankinnat 2014).

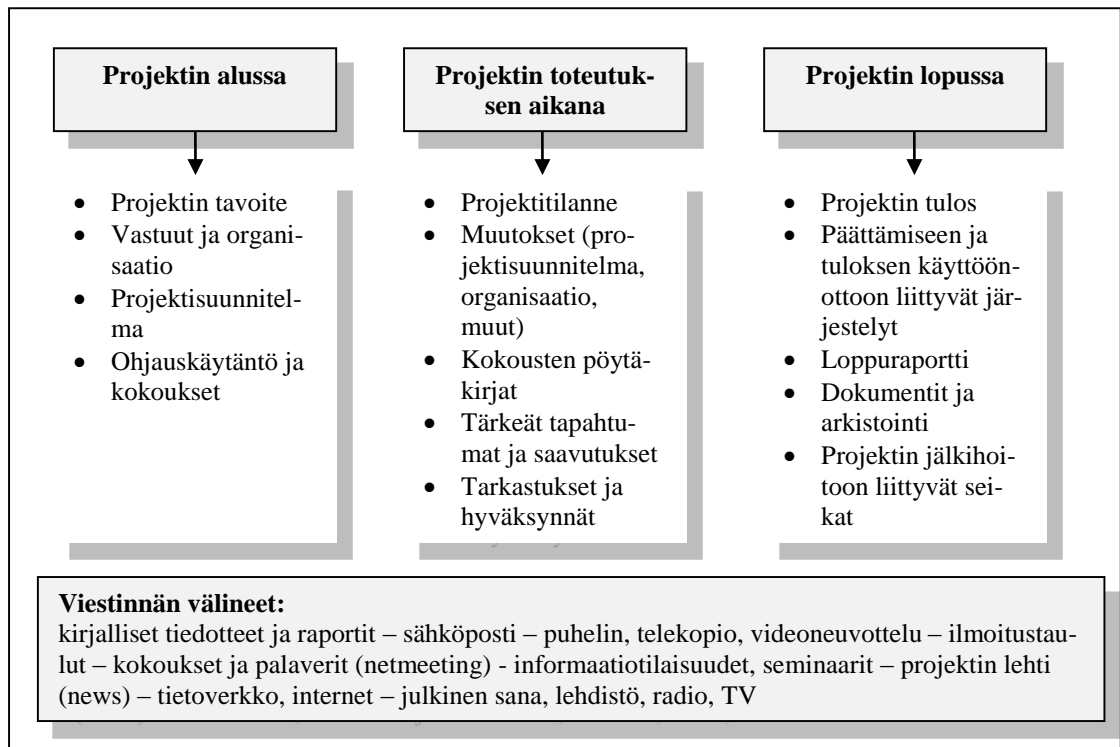
3.5.4 Viestinnän hallinta

Projektin viestintä tarkoittaa projektin eri osapuolten ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja tiedon siirtoa. Projektin toteutuminen vaatii näiden eri toimijoiden välistä viestintää. Viestinnässä on vähintään kaksi osapuolta ja se voi olla joko yksi- tai useampisuuntaista ja viestinnällä on aina sisältö. Viestintä voi olla muodollista, epämuodollista, kirjallista, suullista, suunniteltua, spontaania jne. Viestintää tapahtuu eri tilanteissa esim. kokouksissa, seminaareissa, kahvipöydissä, käytävillä ja työpöydän äärellä. Viestintä on sekä väline että voimavara. Viestintää voidaan pitää yhtenä projektin tavoitteellisen toiminnan tärkeimmistä vaikuttamisen välineistä, koska tiedon siirtymisen lisäksi viestintään liittyy tulkinta, omaksuminen ja palaute. Viestintä ei kuitenkaan toteudu itsestään, vaan se on työyhteisössä suunniteltava, johdettava ja valvottava resurssi. Tiedonhallinta on viestinnän yksi osa-alue, pitäen sisällään tiedon ja dokumenttien luomisen, säilyttämisen ja jakelun. Viestintä sisältää kuitenkin tiedonhallintaan nähden laajempia sosiaalisia ja emotionaalisia merkityksiä. (Artto ym. 2006, 232; Ruuska 2012, 83.)

Ääni ja äänenkäyttö ovat olennainen osa viestintää. Puhetta voidaan tehostaa eleiden, ilmeiden, liikkeiden ja asennon avulla. Sanallinen viestintä on yleensä tietoista ja kontrolloitua. Sanaton viestintä eli nonverbaalinen on useimmiten täysin spontaania ja tiedostamatonta. Jos verbaalinen eli sanallinen ja nonverbaalinen eli sanaton viesti ovat ristiriidassa, niin viestin vastaanottaja uskoo helpommin nonverbaalia viestintää. Vaikka sanaton ilmaisu ja merkit ovat tiedostamattomia, ne eivät silti ole tarkoituksettomia. (Sanaton viestintä 2014.)

Huono viestintä projektissa saattaa olla jopa hyvin merkittävä epäonnistumisen syy. Varsinkin hajautuneissa, kansainvälisissä projektiorganisaatioissa eri kulttuureista tulevat ihmiset saattavat ymmärtävät saman esityksen eri tavalla. Synkronista viestintää tapahtuu esim. tapaamalla kasvokkain, keskustelemalla puhelimessa, videoneuvotteluun tai lähettämällä pikaviestejä. Asynkronisia menetelmiä ovat muun muassa tiedostona lähetettävät ääni-, kuva- ja videoviestit ja perinteinen posti. Sähköposti- ja tekstiviesteissä on piirteitä sekä synkronisesta että asynkronisesta viestinnästä. Yhteisen näkemyksen saavutettavuuden vuoksi on tärkeää, että koko projektihenkilöstö saa ajoittain myös kaksisuuntaista, vuorovaikutteista ja reaaliajassa tapahtuvaa kommunikointia, koska asynkronisilla menetelmillä viestintä jää köyhäksi vuorovaikutuksen osalta. (Nurminen 2011, 9.)

Projektin viestinnän hallinnassa on tärkeää tehdä viestintäsuunnitelma, jonka tuottaminen tapahtuu yleensä projektisuunnitelman tekemisen yhteydessä. Viestinnän suunnittelu kattaa projektissa tapahtuvan viestinnän hyvin laajasti. Suunnitelmavaiheessa kartoitetaan muun muassa kuka tietoa tarvitsee, millaista ja mitä tietoa, koska tietoa tarvitaan, kuka välittää tiedon ja mitä kanavia viestinnässä milloinkin käytetään. Myös ulkopuolisten rahoittajien, asiakkaiden ja sidosryhmien osalta tulee tiedostaa viestinnän vaatimukset ja tarpeet. Viestintäsuunnitelmassa voidaan esittää ja selvittää esim. seuraavat asiat: viestinnän sisällöt, sidosryhmät (joita viestintä koskee), toivottu vaikutus (miksi viestitään), menetelmät (viestintätapa- ja kanava), ajankohta ja mahdolliset toistot ja vastuuhenkilöt. (Artto ym. 2006, 233–234.)



KUVA 8. Viestinnän painottuminen projektin elinkaaren eri vaiheissa ja viestinnän välineet (mukaillen Pelin 2011, 287, 289)

Projektissa syntyy paljon tietoa, dokumentteja ja erilaista informaatiota, jotka on usein saatava hyvinkin nopeasti sitä tarvitseville (kuva 8). Sen vuoksi projektin informaatiojärjestelmään ja sen kehittämiseen kannattaa panostaa heti projektin alussa sekä myös projektin aikana. On myös muistettava, että projektin elinkaaren eri vaiheissa viestintä painottuu eri asioihin ja viestinnän välineitä on useita. (Pelin 2011, 287, 289.)

3.5.5 Riskienhallinta

Projektien ainutkertaisuus ja epätäydellinen tieto projektiin liittyvistä tapahtumista ovat osatekijöitä siihen, että projektin suunnitteluvaiheessa ei voida huomioida kaikkia siihen vaikuttavia tekijöitä. Riskit ja niiden hallinta ovat merkittävä osa projektihallintaa. Riskienhallinta projekteissa on johdettua toimintaa, jossa tunnistetaan ja arvioidaan projektin mahdolliset riskit. Projektin riskienhallinnassa suunnitellaan ja toteutetaan riskeihin vaikuttavat ja riskien karttamiseen tai ottamiseen liittyvät toimenpiteet. (Artto ym. 2006, 195.)

Riskien arvioinnissa on tärkeää tunnistaa ensin projektin kriittiset alueet, joita voivat olla esim. *aikataulut, uusi teknologia, avoimet vastuukysymykset, avainresurssien kuormitus ja organisaatorajat*. Riskien arvioinnissa voidaan käyttää apuna ns. tarkistusluetteloita, jotka pohjautuvat kokemukseen sekä aiempiin toteutuneisiin ongelmiin. (Pelin 2011, 219.)

Projektin ainutkertaisuus vaikuttaa kuitenkin riskien arviointiin, jolloin jo olemassa olevaa tilastotietoa ei välttämättä voida hyödyntää. Usein projektien riskien arvioinnissa sovelletaankin subjektiivista arviota, jonka osalta projektin substanssin ymmärtävä ja projektisuunnitelman tekemiseen osallistuva asiantuntijaryhmä on paras arvioija. (Artto ym. 2006, 195–196.) Riskien arvioinnin eteneminen voi tapahtua projektisuunnitelman mukaisessa järjestyksessä esim. seuraavasti: *projektin tavoitteeseen ja rajaukseen liittyvät riskit, projektiorganisaatioon liittyvät riskit, aikataulun riskit, taloudelliset riskit ja ohjaukseen ja kommunikointiin liittyvät riskit*. Riskikartoitusta tehdessä olisi hyvä visualisoida riskit, koska yksi ajatus tai idea voi herättää toisen vielä tärkeämmän asian. (Pelin 2011, 220.) Riskien hallinnan vaiheet (Pelin 2011, 221, 224, 230) ovat:

1. Projektisuunnitelman systemaattinen analysointi ja riskien tunnistaminen

2. Riskien luokittelu

- Riskiluettelon valmistuttua päätetään jatkokäsittelyistä
- Kohdistetaan suunnittelu todennäköisiin ja seurauksiltaan vakaviin riskeihin
- Riskit laitetaan prioriteettijärjestykseen

3. Riskien torjunta

- Poistetaan riski tai pienennetään sen todennäköisyyttä
- Riskin siirto esim. tilaajalle, alihankkijalle tai vakuutusyhtiölle
- Projektisuunnitelman muuttaminen siltä osin, jossa riski on todennäköinen
- Riskin hyväksyntä
- Riskin toteutumisen varalle tehtävät toimenpiteet ja suunnitelmat

4. Riskien valvonta

- Laaditaan riskien hallintasuunnitelma
- Riskit ryhmitellään ja riskeille nimetään vastuuhenkilöt

- Riskien osalta sovitaan tarkistusajankohdat, toimenpiteet ja hälytinjaestelmät

Riskillä on kaksi ulottuvuutta todennäköisyys ja vaikutus, joiden perusteella voidaan määritellä riskin suuruus kertomalla todennäköisyys ja vaikutus keskenään (taulukko 2). Näiden tulo osoittaa riskin suuruuden. (Arto ym. 2006, 199.)

TAULUKKO 2. Eri suuruisia riskejä, on/off riskit (Arto ym. 2006, 199)

Riskin suuruus	Tapahtuman epäsuotuisa vaikutus	Tapahtuman todennäköisyys
Pieni	<i>Pieni</i>	<i>Pieni</i>
Keskikertainen	<i>Pieni</i>	<i>Suuri</i>
Keskinkertainen	<i>Suuri</i>	<i>Pieni</i>
Suuri	<i>Suuri</i>	<i>Suuri</i>

Riskin suuruus vaikuttaa päätöksentekoon. Projektin riskinottokyky sekä suhtautuminen riskiin ovat vaikuttavat tekijät siinä otetaanko riski vai halutaanko sitä karttaa. (Arto ym. 2006, 200.) Riskejä, jotka on luokiteltu projektin kannalta merkittäviksi tai sietämättömiksi pyritään ennaltaehkäisemään poistamalla riskitekijöitä tai muuttamalla toimintatapoja. Myös kohtalaisia riskejä pyritään mahdollisuuksien mukaan ennalta ehkäisemään ja minimoimaan niiden haittavaikutuksia. Mahdollisen riskin toteutuessa tiedetään jo ennalta miten riskiin reagoidaan. Tällöin reagointi on oletettavasti paljon nopeampaa eikä projekti viivästy niin paljoa. Riskianalyysin tulokset tulee huomioida sekä projektin aikataulussa että budjetissa riskien määrän ja merkittävyyden mukaan. (Saarela 2008.)

3.5.6 Laadunhallinta

Pesosen (2007) mukaan laadunkehittämistyö kohdistuu organisaation prosessien eli toiminnan varmistamiseen ja tehostamiseen. Usein ajatellaan, että laatukäsikirja on tärkein tekijä laadun kehittämisessä. Näin ei kuitenkaan ole, vaan tärkeintä on prosessien toimivuus. Organisaation laatukäsikirjassa on kerrottu, millä keinoin prosesseista tulee toimivia. Kolme tärkeintä syytä, miksi organisaatioissa tehdään laadunkehittämistyötä ovat, *asiakastyytyväisyyden saavuttaminen, organisaation sisäisen sähläämisen vähentäminen ja organisaation oman henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen.* Or-

ganisaatioissa, joissa tapahtuu paljon sähläämistä, vaikuttaa se myös henkilöstön työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. (Pesonen 2007, 15–17.)

Projektin näkökulmasta laatutoiminta kohdistuu sekä projektin toteutus- että ohjausprosessiin. Projektiorganisaatioissa toimivien henkilöiden on varmistuttava siitä, että projektissa tehdään oikeita asioita oikealla tavalla. Projektissa laatu ei tarkoita pelkästään toteutusprosessin tuloksia, vaan se täytyy ymmärtää laajemmin. Laatu pitää sisällään myös ohjausprosessiin liittyvät tekijät esim. aikataulun pitävyyden, työmäärä- ja kustannusarviot. Projektin laadun osalta on myös syytä tarkastella, millä tehdyillä asioilla on loppujenlopuksi vaikutusta projektin lopputulokseen. Tehdäänkö projektin aikana merkityksetöntä työtä, jolla ei ole vaikutusta projektin tuloksiin, mutta jolla on kuitenkin vaikutusta projektin kustannuksiin ja ajankäyttöön. Projekteissa tarkoituksemukaisen laadun tavoittelu on usein järkevämpää kuin parhaan laadun tavoittelu. (Ruuska 2012, 235–236.) Projektityössä laatu on tärkeä asia, koska laatu liittyy strategiseen ajatteluun. Voidaan ajatella, että laatutietoiset projektipäälliköt näkevät laadun nimenomaan strategisena osana projektia. (Virtanen 2000, 165–166.)

Laadunhallinta projekteissa tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla varmistetaan projektin toteutuminen odotusten mukaan. Organisaation omat laatuperiaatteet heijastuvat myös projekteihin. Laadunhallinta projektiympäristössä ilmenee kolmena pääkohtana: *laadun suunnittelu, laadun varmistus ja laadun ohjaus*. Laadun suunnittelussa pohditaan, mitä laatukriteerejä projektissa tarvitaan ja miten niitä noudatetaan. Laadun varmistuksessa paneudutaan projektin suorituskyvyn säännölliseen seurantaan, arviointiin ja kriteerien toteutumisen seurantaan. Laadun ohjaus sisältää projektin tulosten seurannan, kriteerien mukaisen arvioinnin ja virhelähteiden poistamisen. Laadunhallinta aiheuttaa kustannuksia projektissa, mutta samalla se myös pyrkii vähentämään niitä. Laadun aiheuttamia kustannuksia projekteissa ovat muun muassa itse havaitut virheet, hylkäykset ja uudelleen tekeminen, asiakkaan reklamoimat virheet, laadun varmistaminen ja ohjaus sekä virheiden estäminen ja välttäminen. (Arto ym. 2006, 225–226, 230–231.)

Organisaatioissa käytössä olevan laadunhallintajärjestelmän määrittelee organisaatio itse. Jokaisessa organisaatioissa on olemassa jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä, vaikkei sitä välttämättä ole tiedostettu. Asioiden tekemisestä on vain sovittu, yleensä suullisesti. Ongelman ilmetessä tilanne korjataan eikä toiminnan parantamisesta jää

mitään jälkeä. Pahimmillaan sama virhe tai ongelma toistuu seuraavalla viikolla eli mitään ei ole opittu. Laadunhallintajärjestelmästä käytetään useita erilaisia nimityksiä esim. toimintajärjestelmä, johtamisjärjestelmä tai toiminnan ohjausjärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan kuitenkin yleensä pelkkää laadunhallintaa. Laadunhallintajärjestelmää ei välttämättä tarvitse itse rakentaa kokonaan, vaan sitä varten on olemassa valmiita systeemeitä esimerkiksi ISO 9001. (Pesonen 2007, 17, 50–51.)

ISO 9000 laadunhallinnan standardeja laaditaan ISO:n työryhmissä, joiden kokoonpanoissa on ympäri maailmaa toimivia liike-elämän ja muiden organisaatioiden asiantuntijoita (ISO 9000 Laadunhallinta, 2014). Projektin laadunhallintaa on olemassa käsikirja ISO 10006, joka täydentää ISO 9004 -standardissa annettuja ohjeistuksia. Käsikirjassa hahmotellaan erilaisia näkemyksiä ja käytäntöjä projektin laatutavoitteiden saavuttamiseksi. (Ijäs & Tuominen 2004, 5.)

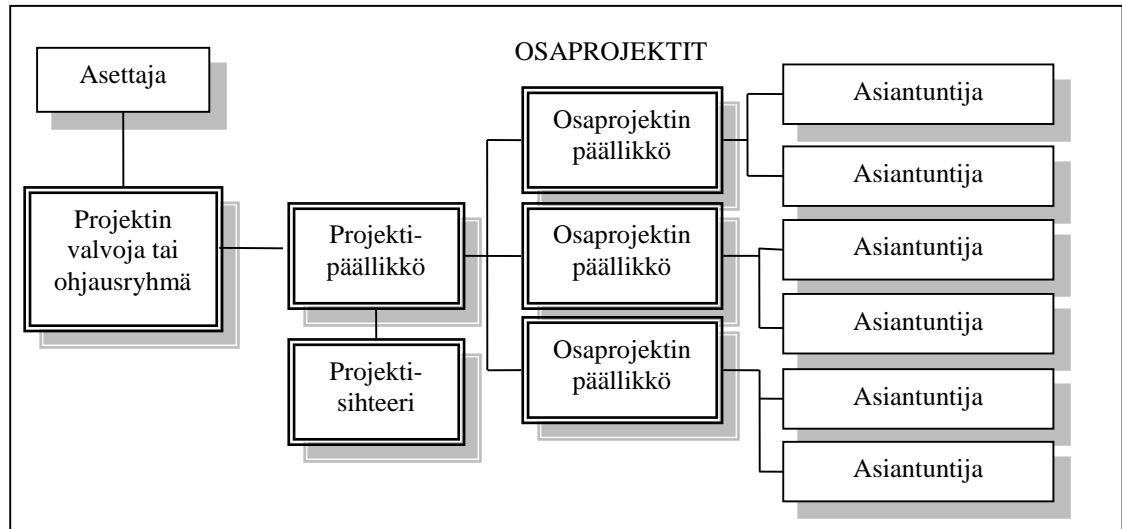
3.6 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaatio on usein perusorganisaatiota täydentävä rakenne, millä tuetaan organisaation pysyvien osa-alueiden ja järjestelmien toimintaa. Projektioorganisaatiossa erilaiset projektiryhmät vastaavat esim. uuden palvelun, tuotteen tai menetelmän kehittämistyöstä, minkä jälkeen projektissa aikaansaatu tuotos siirtyy perusorganisaation käytettäväksi ja vastuulle. Samalla yleensä päättyy projektiryhmän toiminta. Projektioorganisaatioon kuuluvat projektiryhmän lisäksi muut projektin keston ajaksi määritellyt erilaiset rakenteet ja roolit esim. projektipäällikkö, projektin omistaja ja projektin ohjausryhmä. Projektioorganisaatio voidaan myös käsittää organisaationa, joka toimii vain projektityöskentelyn periaatteiden mukaisesti eikä sillä ole pysyviä rakenteita, tällöin puhutaan ns. puhtaasta projektioorganisaatiosta. (Projektijohtamisen sanastoa 2014.)

Puhdas projektioorganisaatiomalli

Puhtaan projektioorganisaation ollessa kyseessä kaikki toiminnot ja tehtävät tapahtuvat erikseen kootuissa projektiryhmissä, ilman kiinteitä organisaatioyksiköitä. Toiminta koostuu tällöin kokonaan erillisinä toteutettavista projektitehtävistä ja asiakasprojekteista (kuva 9). Projektioorganisaatiot, jotka ovat täysin erillisiä, ovat harvinaisia.

Yleensä projektiorganisaatioilla on jonkinasteisia liittymiä yrityksen linjaorganisaatioon. (Pelin 2011, 66; Ruuska 2012, 71.)



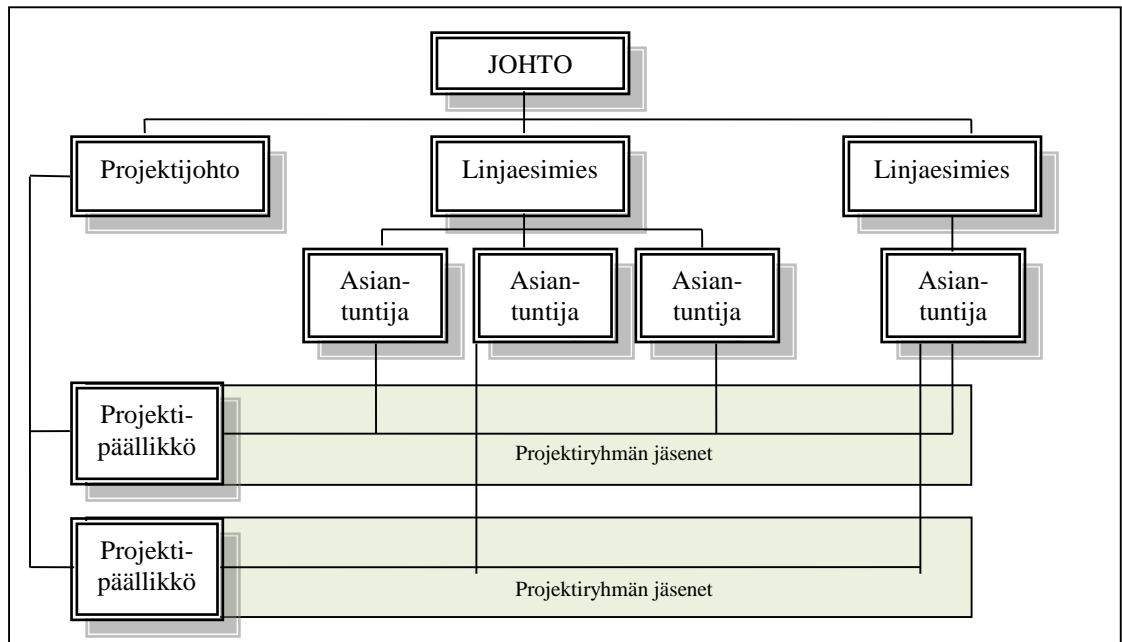
KUVA 9. Esimerkki ns. puhtaasta projektiorganisaatiosta (Pelin 2011, 66)

Puhtaassa projektiorganisaatiomallissa päätöksen projektin käynnistämisestä tekee asettaja, joka myös nimeää projektille valvojan tai ohjausryhmän. Asettaja toimii myös projektin rahoittajana. Ohjausryhmä nimeää projektipäällikön. Puhdas projektiorganisaatio on syytä perustaa useamman vuoden kestäville projekteille, jonka käytössä olevat resurssit ovat projektipäällikön alaisuudessa. (Pelin 2011, 64, 66–67.)

Jokaisella osaprojektilla on oma vetäjänsä, joka raportoi projektin etenemisestä projektipäällikölle (Kettunen 2003, 133). Puhtaassa projektiorganisaatiossa esimiestehtävät ovat kuitenkin tilapäisiä, joten osaprojektipäällikön tehtäviin ei voida liittää henkilöstöhallinnon tehtäväkenttää siinä määrin kuin esim. linjaesimiehen tehtäviin. Henkilöstöressurssien hankintaa, kohdentamista ja kehittämistä varten on syytä olla oma resurssiyksikkö. (Ruuska 2012, 71.)

Matriisiorganisaatiomalli

Usein projektijohtamisorganisaatio muodostuu matriisiorganisaatioksi. Matriisiorganisaatiomalli (kuva 10) soveltuu pienten ja lyhyiden projektin ohjaukseen, koska projektin ollessa kestoaltaan lyhyt, ei ole esimerkiksi järkevää, että henkilön esimies vaihtuisi aina projektin vaihtumisen myötä. (Pelin 2011, 64, 69.)



KUVA 10. Matriisiorganisaatiomalli (Pelin 2011, 70)

Matriisiorganisaatiossa linjajohto muodostaa toiminnan rungon ja vastaa projektin henkilöstöhallinnosta ja markkinoinnista. Projektijohtoon kuuluvat muun muassa projektipäälliköt, projekti-insinöörit ja muut vastaavat henkilöt. Linjaorganisaation asiantuntijoista projekti varaa sen tarvitsemat resurssit. Asiantuntijoiden osalta linjaesimies pysyy samana huolimatta siitä, vaikka projekti vaihtuisi. Matriisiorganisaatiomalli soveltuu organisaatioihin, joissa on yli 100 henkilöä ja projekteja yli 10. Tällöin voidaan muodostaa erilaisia osaamisryhmiä ja vietyä erikoistumista pidemmälle. (Pelin 2011, 70–71.) Projektipäälliköltä puuttuva esimiesrooli voidaan kokea myös matriisiorganisaation heikkoutena, koska hänellä ei ole suoraa esimiesasemaa projektiryhmänsä jäseniin. Tämä voi osaltaan aiheuttaa ristiriitoja ja jännitteitä perusorganisaation ja projektiryhmän välille. (Kettunen 2003, 137.)

Matriisiorganisaatiossa on pyritty yhdistämään perinteisen organisaatorakenteen tuomat edut ja projektitoiminnan edellyttämä joustavuus. Perusorganisaatio tarjoaa osaamista ja asiantuntemusta projektien käyttöön. Matriisiorganisaatiomallin tarkoituksena on myös korostaa projektin tärkeyttä, tarpeellisuutta ja asemaa perusorganisaatiossa. (Ruuska 2012, 74.)

Projektiorganisaation rakentuminen

Projektiorganisaatio muodostuu ryhmästä ihmisiä ja perusrakenteita, joiden osalta vastuu-, valta- ja riippuvuussuhdejärjestelyt ovat yhtenevät organisaation liiketoiminta- tai toimintaprosessin kanssa. Linjaorganisaation prosessien ja organisaatiomallien tulee olla riittävän huolellisesti suunniteltuja, hyvin toteutettuja sekä kokemukseen perustuvia. Projektiorganisaation elinkaari on normaalisti lyhempi ja se muuttuu huomattavasti nopeammin kuin linjaorganisaatio. Projektiorganisaatiot ovat väliaikaisia ja ainutkertaisia, muovautuen projektin elinkaaren aikana kulloinkin vallitsevien olosuhteiden mukaisesti. Projektiorganisaation koko ja osaaminen tulee olla suhteutettu projektin tavoitteiden mukaan. Projekti, jonka tavoitteena on saada toimitus lyhyessä ajassa mieltämättä kustannuksia, on projektilla silloin lupa vaatia korkeatasoisia resursseja ja laajaa projektiorganisaatiota. Vastaavasti silloin, jos projektin toteuttamisaika on pitkä ja budjetti rajattu, niin projektiorganisaatio voi olla pieni ja myös resursien määrä voi olla rajallinen. Projektiorganisaatiota suunniteltaessa täytyy huomioida myös ympäristö- ja kulttuurivaikutukset, koska ne usein muuttuvat projektin kehittyessä sen elinkaaren aikana. (Koskela ym. 2008, 17.)

Projektiorganisaation muodostumisen mahdolliset prosessivaiheet voivat Koskelan ym. (2008, 17) mukaan olla esimerkiksi seuraavat:

- projektiorganisaation ja vaadittavien resurssien määrittäminen
- projektille resursseja toimittavien organisaatioyksiköiden tunnistaminen
- roolien, vastuiden, rajapintojen, valtuuksien ja menettelytapojen määrittäminen projektissa
- resurssien saaminen organisaatioyksiköistä
rajapintojen määrittäminen ja säätäminen linjaorganisaation yksiköiden kanssa
- päätöksistä tiedottaminen ja projektiorganisaation johtaminen
- projektiorganisaation ylläpitäminen, päivittäminen ja muuttaminen tarvittaessa elinkaaren aikana
- jatkuva keinojen etsintä projektiorganisaation kehittämiseksi
- kokemusten dokumentointi ja soveltaminen tuleviin projekteihin.

Projektiorganisaatiossa toimiva henkilöstö määrittää projektin suorituskyvyn. Projektiin mukaan tulevien asiantuntijoiden osaaminen ja saatavuus täytyy varmistaa yhdes-

sä linjajohdon kanssa. Tällöin tarkastellaan henkilön tietoja, taitoja, kokemusta, persoonallisuutta ja sopivuutta verrattuna ryhmän muihin jäseniin sekä myös projektin sisältöön. (Artto ym. 2006 297; Koskela ym. 2008, 17.) Projektiryhmän muodostamista helpottaa, jos organisaatiossa on käytännöt muidenkin kuin projektipäälliköiden osaamisen kehittämiseen eli käytettävissä on myös muuta projekteihin soveltuvaa henkilöstöä. Usein projektiryhmät kuitenkin muodostetaan kiireessä ja tilanteen sanelemana, jossa saatavien resurssien määrä ja laatu on rajallinen. (Artto ym. 2006, 297.)

Perusorganisaatiossa ja sen ulkopuolella oleviin sidosryhmiin kuuluvat ihmiset ovat saattaneet tuntea toisensa jo pitkään, ja ovat näin oppineet toistensa ja eri organisaatioiden työskentelytavat. Projektiryhmään puolestaan saatetaan koota joukko ihmisiä, joista osa ei ole koskaan aiemmin tavannut. Myös projektin tavoitteet voivat olla alkuvaiheessa hyvin abstraktilla tasolla. Projektiryhmältä vaaditaan nopeaa omaksumiskykyä uusiin työmenetelmiin ja työrytmiin, joka usein on myös sidottu tiukkaan aikatauluun. (Ruuska 2012, 131.)

Projektiryhmän työskentelyä ja viestintää voidaan parantaa ja tehostaa sijoittamalla mahdollisuuksien mukaan projektiorganisaatioon kuuluvat henkilöt lähelle toisiaan. Joidenkin projektien osalta tämä ei ole mahdollista esim. tilanteissa, jossa projektiorganisaatioyksiköt on hajautettu maantieteellisesti jopa eri maihin. Tällaiset projektit lisäävät myös haasteellisuutta projektijohtamiselle. (Koskela ym. 2008, 17.)

3.7 Projektiorganisaation ja projektityön johtaminen

Projektijohtaminen on selkeää tulosjohtamista. Projektille on projektisuunnitelmassa asetettu selkeät ajalliset, taloudelliset, sisällölliset ja laadulliset tavoitteet. Näiden tavoitteiden mittaaminen projektin lopussa on yleensä hyvin yksiselitteistä, koska harvemmin voidaan jossitella saavuttiko projekti sille asetetut tavoitteet vai ei. Tavoitteiden saavuttamiseksi projektipäällikkö voi esimerkiksi projektin alussa jakaa tavoitteet jokaiselle projektiryhmän jäsenelle, joihin liittyvät kunkin tehtävän aikataulu-, sisältö- ja työmäärätavoitteet. Tavoitteet tulee sopia yhdessä projektin jäsenten kanssa henkilökohtaisesti eli niitä ei tulisi vain sanella. Asioista sopimalla yhdessä on myös vaikutusta projektin tavoitteiden sitoutumiseen. (Pelin 2011, 35.)

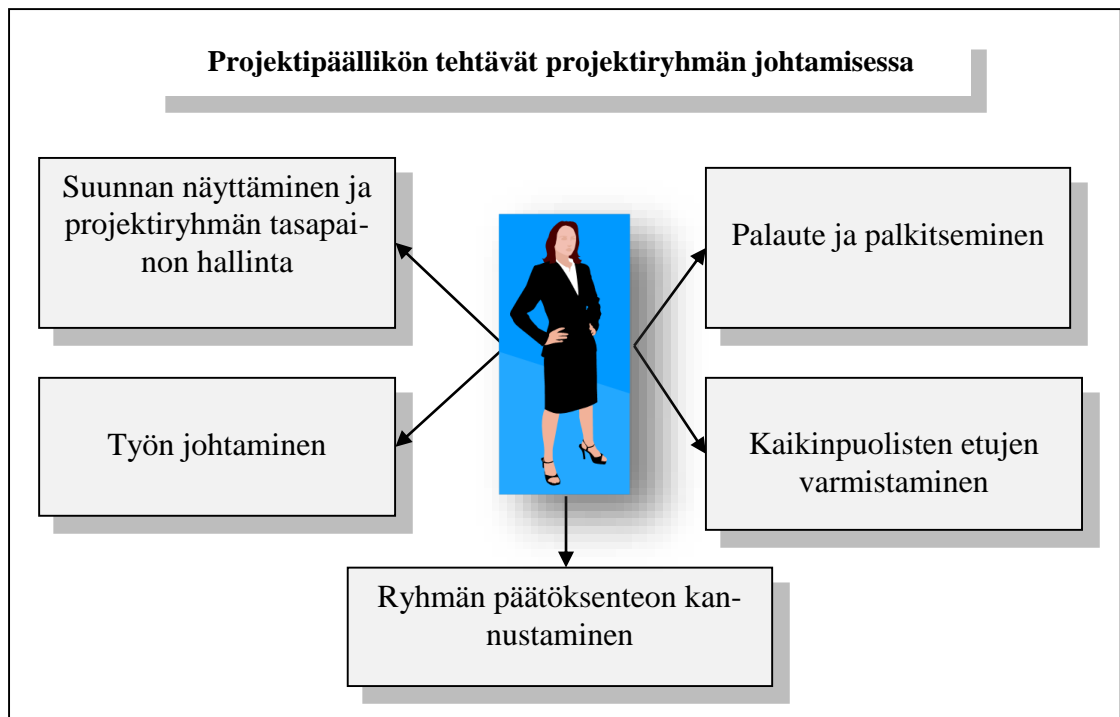
Projektityö voi olla luonteeltaan hyvin nopeatempoista, jonka vuoksi projektiryhmän kehitysprosessit etenevät projektissa hyvinkin nopealla tahdilla. Projektiryhmään pyritään yleensä saamaan mahdollisimman hyvät kunkin alan asiantuntijat. Tällaisen asiantuntijaryhmän johtamisessa on myös omat haasteensa, koska asiantuntijat saattavat syyllistyä jonkinasteiseen reviiirajatteluun ja painottaa juuri sitä omaa osaamisaluettaan projektin toteuttamisessa. Näiden asiantuntijoiden työpanos on kuitenkin välttämätöntä projektin toteutumisen kannalta, joten projektipäälliköltä vaaditaan myös sovittelutaitoja ja kärsivällisyyttä projektin eteenpäin viemisessä. (Ruuska 2012, 131–132.) Projektipäällikön tulee luottaa, että projektiryhmä tekee projektin osalta vaaditut työt, raportoi tilanteet sekä myös mahdolliset ongelmat ja työskentelee yhteistyössä projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi annettujen resurssien puitteissa. Projektille asetettujen tehtävien ja tavoitteiden toteutumiseksi projektiryhmän jäsenet voidaan mieltää projektin tärkeimmäksi resurssiksi, jolloin myös heidän tarpeisiin ja odotuksiin on järkevää panostaa. (Halminen & Saladis 2011, 22.)

Projektipäälliköltä edellytetään projektijohtamisessa osallistuvaa johtamistyyliä. Hänen tulee edistää projektiryhmän luovuutta ja avointa viestintää projektissa sekä hänen tulee olla hyvin projektiryhmän tavoitettavissa. Projektijohtamisessa korostuu inhimilliset tekijät, joten onnistuakseen projektipäällikön tulee käyttää paljon ihmisläheisempää johtamistapaa, kuin esimerkiksi yleensä linjaorganisaatiossa on tapana. (Ruuska 2012, 131.)

Projektipäällikön tulee myös pyrkiä tunnistamaan ryhmässään mahdollisesti olevat ikäasenteet. Sekä ikääntyviin että nuoriin työntekijöihin kohdistuu usein kielteistä ikäasennetta, jotka voivat vaikuttaa työn tuottavuuden heikkenemiseen, työhön sitoutumiseen ja eriarvoisuuden kokemiseen. Projektipäällikön tulisi kyetä muuttamaan ryhmänsä mahdolliset kielteiset asenteet myönteisiksi arviointikriteereiksi esimerkiksi korostamalla osaamista ja kehittymistä. (Kiviranta 2010, 51.)

Projektipäällikön tulee kiinnittää huomiota projektiryhmän johtamisen lisäksi myös yksilöiden johtamiseen. Hänen tulisi kyetä ymmärtämään projektissa toimivien ihmisten erilaisuutta ja osata myös hyödyntää sitä projektin toteutuksessa esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisussa. Projektipäällikön pitäisi myös pystyä jossain määrin vastaamaan projektissa toimivien yksilöiden tarpeisiin muun muassa johtamiskäytäntöjen ja toimintatapojen suhteen. Jotkut ovat itseohjautuvia ja toiset tarvitsevat jatku-

vaa palautetta, esimerkiksi näitä piirteitä projektipäällikön tulisi oppia tunnistamaan tiimensä jäsenistä. Kuvassa 11 on esitetty projektipäällikön projektiryhmän johtajuustyöhön liittyviä tehtäviä. (Arto ym. 2006, 314.)



KUVA 11. Projektipäällikön tehtävät projektiryhmän johtajuustyössä (mukailen Arto ym. 2006, 314–315)

Projektipäällikön tehtävänä on *projektin suunnan näyttäminen ja projektiryhmän tasapainon hallinta*. Projektipäällikkö huolehtii, että kaikki projektiryhmän jäsenet ovat mieltäneet yhtenäisen kuvan projektin merkityksestä. Hänen tehtävänä on myös huolehtia, että tiimin jäsenet hoitavat projektin kannalta tärkeät ja oleelliset asiat eivätkä harhaudu turhanpäiväiseen toimintaan, keskinäisiin ristiriitoihin tai eristäytymiseen. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu *työn johtaminen* ja koordinointi. Hän jakaa tehtäviä ja edesauttaa ryhmässä toimimista. Hän etsii ja kannustaa projektin kannalta parhaita toimintatapoja esimerkiksi ryhmä- ja yksilötyön välillä. Hän pyrkii estämään mahdollisen yksilötyöhön liittyvän eristäytymisen tai ryhmätyöhön liittyvät konfliktit. *Ryhmän päätöksenteon kannustamisen* osalta projektipäällikön tulee varmistaa kulloinkin projektin päätöksenteon osalta tarkoituksenmukaisin tapa. Milloin tehdään autoritaarinen ja yksilötason päätös ja milloin tavoitellaan yhteisymmärrystä ja jokaisen osapuolen sitoutumista. Projektipäällikön tulee myös huomioida mahdolliset eriävät mielipiteet ja osata perustella tehdyt päätökset projektin eri

osapuolille. *Palaute ja palkitseminen* kuuluvat projektipäällikön työhön. Hänen tulee osata kannustaa ja innostaa ihmisiä tekemään projektin näkökulmasta oikeita asioita ja päätöksiä. Tähän palkitseminen ja palaute ovat oleellisia keinoja, toisinaan myös käskyt ja kiellot. Projektipäällikön tulisi olla henkilö, joka ensimmäisenä viestii projektin saavutuksista ja onnistumisista sekä kertoo niistä myös projektin ulkopuolelle. *Kaikipuolisten etujen varmistamisen* osalta projektipäällikön tulee varmistaa projektin hyödyllisyys kaikille osapuolille. Eri osapuolten hyötyjen perusta suunnitellaan jo projektin valmisteluvaiheessa, joten jo silloin projektipäällikön on myös huomioitava projektiryhmän näkökulma. Projektin hyvä onnistuminen pitäisi tuntua menestyksekkäältä niin asiakkaan kuin projektiryhmän mielestä. (Artto ym. 2006, 314–315.)

Projektipäällikkö on projektin integraattori. Hänen tulee kytkeä yhteen projektin vaiheet ja tehtävät sekä pitää ajan tasalla projektihenkilöstö, projektin tilaajat ja sidosryhmät. Projektipäällikön on oltava selvillä projektin eri intressiryhmien odotuksista ja toiveista sekä huomioida ne myös projektin toiminnassa ja toteutuksessa. (Ruuska 2012, 140.)

Projekteissa johtaminen on ensisijaisesti projektipäällikön tehtäväkenttä. Asiantuntijaorganisaatioissa on tosin tyypillistä, että myös joku muu, kuin projektipäällikkö voi toimia jonkun tehtävän käynnistäjänä. Merkittävä ero näissä rooleissa on kuitenkin se, että projektipäällikkö on aina projektissa tulosvastuullinen henkilö toisin kuin muut projektiryhmän jäsenet. (Artto ym. 2006, 313.)

3.8 Projektiosaaminen ja sen kehittäminen

Henkilön osaaminen on tulos oppimisprosessista eli osaaminen ei ole luonteenpiirre tai osa persoonallisuutta, vaan jotain mitä voidaan harjoitella ja kehittää. Osaaminen voi olla myös tiedostamatonta eli ihminen ei edes tiedä osaavansa jotain tiettyä asiaa, jolloin hän ei myöskään ehkä osaa hyödyntää sitä riittävästi. Osaamisen muodostavat tiedot, taidot, kokemukset, asenteet ja kontaktit, joiden avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvä suoritus erilaisissa tilanteissa. Osaaminen näkyy konkreettisesti tekemisen ja toiminnan kautta. Näin ollen henkilön tietämisen ja ymmärtämisen soveltaminen käytäntöön tuo vasta esille henkilön varsinaisen osaamisen. (Sydänmaanlakka 2004, 150–151.)

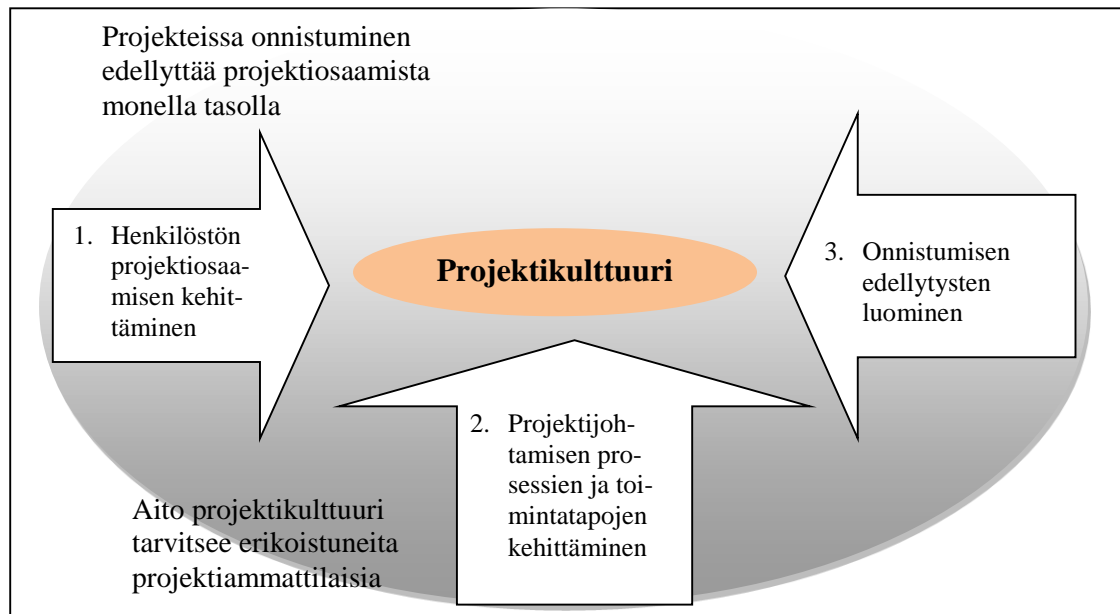
Osaamiseen liittyvät tiedon ulottuvuudet voidaan jakaa hiljaiseen ja näkyvään tietoon. Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan esim. tietokoneella tai tietokannoissa olevaa käsiteltävää tietoa. Näkyvää tietoa voidaan jakaa helposti elektronisessa muodossa tai perinteisesti paperilla. Hiljainen tieto on abstraktimpaa tietoa. Se on henkilökohtaista ja sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, aavistuksia, intuitiota ja käsityksiä. Hiljainen tieto pitää sisällään kokemuksia, ideoita, tuntemuksia ja arvoja, jotka ovat juurtuneet syväälle tiedonhaltijan mieleen ja tapoihin toimia. Osa hiljaisesta tiedosta on tuotavissa näkyvään muotoon, mutta osa tiedosta on hyvin syvällä henkilön toiminnassa ja toimintatavoissa. (Virtainlahti 2009, 42–43, 76.)

Organisaatio koostuu erilaisista vuorovaikutusjärjestelmistä, joissa henkilöt toimivat, havainnoivat, luovat merkityksiä ja oppivat. Oppimista tapahtuu ryhmissä, henkilöiden kesken sekä henkilöiden kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen tuloksena. (Virtanen & Wennberg 2005, 36.) Erilaisissa tiimeissä tai ryhmissä tuotettava osaaminen voi muodostua jopa paljon suuremmaksi kuin tiimin jäsenten erillinen osaaminen. Yhteistyön avulla saatetaan tuottaa toimintamalleja tai ajatuksia, joita ei yksilönä osataisi tuottaa. Organisaation osaamispääoma muodostuu parhaimmillaan yksilön osaamisen kehittymisestä, joka jalostuu tiimin tai ryhmän osaamiseksi ja siitä edelleen koko organisaation osaamiseksi. (Sumkin & Tuomi 2012, 51.)

Projektiosaamisen kehittäminen

Projektiosaamisen kehittämisessä on tärkeää ensi arvioida projektitoiminnan ja -osaamisen nykytila, koska se on perusta, jolle kehittämistä voi lähteä rakentamaan. Kehittämisohjelma, joka on tehty ”musta tuntuu” -menetelmällä voi pahimmillaan keskittyä vain niihin taitoihin, joissa kuilu tarpeiden ja osaamisen välillä jää pieneksi. Nimenomaan näiden osaamiskuilujen tunnistaminen on organisaation muutoksen ja kehittymisen mahdollistaja ja avaintekijä. Usein projektihenkilöstön osaamistarpeiden määrittely ja projektiammattilaisten urapolkujen kehittäminen on organisaatioissa heikompaa. Hyvin monissa organisaatioissa näitä osaamistarpeita ja urapolkuja ei ole määritelty ollenkaan. Organisaatioilta puuttuu näkemystä siitä ketkä nykyisistä projektitoimijoista voisi jo täyttää kasvaneet odotukset ja kenessä olisi tulevaisuudessa potentiaalia kasvaa sellaiseen rooliin, jos heille vain olisi tarjolla sopiva urapolku. (Kosonen 2013, 18.)

Kuismanen ja Petäisen (2006) mielestä projektiosaamisen kehittäminen tulisi olla keskeinen osa organisaation projektikulttuurin kehittämistä, koska projektimassan kasvaessa projekteilla on yhä suurempi merkitys yrityksen liikevaihtoon. Projektikulttuurin muodostaa kolme toistaan riippuvaista osa-aluetta (kuva 12).



KUVA 12. Projektikulttuurin kehittämisen osa-alueet (Kuismanen & Petäinen 2006, 4)

Usein projektiosaamisen ja projektikulttuurin kehittäminen mielletään organisaatiossa irrallisena projektijohtamisen kouluttamisena. Projektihenkilöstön osaamista lisäävät koulutukset jäävät helposti vain hyviksi aikeiksi, jos ei samalla tueta projektityötä ja projekteilla johtamista yhtenäisten käytänteiden ja työvälineiden sekä niiden kehittämisen avulla. Kolmas projektikulttuurin kehittämisen osa-alue on projektitoiminnan onnistumisen edellytysten luominen. Tämä pitää sisällään muun muassa strategisen johtamisen, päätöksenteon, taloushallinnon toiminnot ja muut tukitoiminnot. Tärkeää on myös organisaation ylimmän johdon ja esimiesten ymmärrys projektijohtamisesta sekä heiltä saatu tuki projektityölle. (Kuismanen & Petäinen 2006, 4–5.)

Projektien omistajat, ohjausryhmien jäsenet tai projektisalkun johtoryhmään kuuluvien henkilöiden osaamisvaatimuksia on harvoin eritelty ja osaamisen kehittymistä seurattu. Sinällään tämä on mielenkiintoista, koska juuri nämä ihmiset kuitenkin tekevät suurimmat päätökset joiden tuloksena projektit joko onnistuvat tai epäonnistuvat. Projektissa erilaisissa rooleissa toimivien osaamisen tavoitealueet ja -tasot tulisi mää-

ritellä ja niiden kehittämiseen tulisi myös panostaa. (Aarni 2013, 13–14.) Projektipäällikön tehtävänä olisi heti projektin alussa selvittää ryhmänsä substanssiosaamisen lisäksi myös ryhmän jäsenten projektityökokemus ja projektiosaaminen, jonka pohjalta tulisi laatia ryhmälle perehdytysuunnitelma (Ruuska 2012, 95).

Korkeatasoisen projektikulttuurin yksi tärkeimmistä tukipilareista on ammattitaitoinen ja osaava projektihenkilöstö. Projektikulttuurin kehittäminen tulisi organisaatiossa katsoa investointina eikä kuluna. Projektiosaamisen kehittäminen olisi hyvä toteuttaa laaja-alaisena monelle vuodelle jakautuvana prosessina, eikä lyhytjänteisesti vain akuuteimpien koulutusten järjestämisenä. Pitkäjänteisesti toteutettu projektiosaamisen kehittäminen antaa mahdollisuudet aidon projektiammatillaisen urapolun kehittymiselle ja vähentää näin myös hukkainvestointeja. Urapolkuajattelu myös projektien osalta tulisi nostaa organisaatiossa tietoiseksi strategiseksi tavoitteeksi. Organisaatioiden sisällä projektiosaamisesta ja projektipäällikkyydestä tulisi kehittää kiinnostava ja haluttu ammatti. (Kuismanen & Petäinen 2006, 5–6.)

Projektiosaamista ja tiedonhallintaa tukevat järjestelmät

Tietotekniikan, osaamisen kehittymisen ja työskentelytapojen muuttumisen mukaan myös projektityö on muuttunut. Projektihallintaa tukemaan on kehitetty paljon erilaisia toimintamalleja ja työkaluja, joita projektitoimijat voivat hyödyntää riippumatta ajasta ja paikasta. Nykyiset projektinhallintaratkaisut sisältävät keskeiset projektinhallintaan tarvittavat toiminnot esim. projektin-, projektisalkun-, resurssien- ja riskienhallinnan sekä lisäksi raportoinnin ja dokumentoinnin. Järjestelmät muuntautuvat helposti yhden käyttäjän tarpeista usean käyttäjän tarpeisiin, tukien erilaisia projektityömaalleja. Näiden keskitettyjen projektinhallintaratkaisujen lisäksi projektien tietoja käsitellään usein organisaation muissa liiketoiminnanjärjestelmissä. Integroimalla näitä organisaation liiketoiminnanjärjestelmiä projektinhallintajärjestelmiin saadaan siirrettyä tietoa, jonka avulla voidaan tuottaa muun muassa parempaa kokonaisnäkömää projektin edistymisestä. Organisaation toiminnan mukaan kehittyvillä ja ajanmukaisilla työkaluilla sekä niiden mahdollisimman tehokkaalla hyödyntämisellä voidaan edesauttaa projekteja onnistumaan aiempaa paremmin. (Suominen 2013, 36–37.)

Työn luonne on useissa organisaatioissa muuttunut projektimaisemmaksi ja hajautuneemmaksi. Teknologian kehittymisen myötä työtä ei enää tarvitse välttämättä tehdä

tietyissä fyysisessä paikassa. Erityisesti tietointensiivinen työ lisää tätä työn liikkuvuutta ja hajautuneisuutta. Työntekijöille tulee olla mahdollista päästä tarvittaviin tietoihin useista eri työtiloista. Kansainvälistymisen myötä myös projektin jäsenet saattavat sijaita maantieteellisesti hyvinkin kaukana toisistaan, joten myös tämä lisää osaltaan tiedon saatavuuden haasteellisuutta. Tiedon käsittelyyn, tallentamiseen ja visualisointiin tarvitaan tiloja ja työkaluja. Virtuaalisia työtiloja ovat erilaiset viestintävälineet esim. pilvipalveluna tuotetut projektikansiot, joihin pääsee mistä tahansa internetin välityksellä tai hajautetun projektiryhmän tavoitettavuus pikaviestimien avulla. Myös uuden työntekijäsukupolven tapojen ja tottumusten myötä tulevat erilaiset virtuaaliset työtilat yhä tärkeämmäksi osaksi organisaatioiden työympäristöjä. Sosiaalisen median ja erilaisten viestintävälineiden käyttö lisääntyy. Lisäksi sosiaalisen median tarjoamat välineet ja ratkaisut ovat hajautetuille projekteille kustannustehokkaita, keveämpiä ja yhteisöllisyyttä lisääviä viestinnän välineitä. (Sivunen 2012; 64–65.)

Erilaiset projektityön tukemista varten kehitetyt työvälineet eivät itsessään ratkaise haasteita, joihin monasti törmätään organisaatioiden projektinhallinnassa. Organisaatioissa ongelmat liittyvät usein ymmärrykseen projektien, organisaation ja liiketoiminnan tilasta sekä yhteistyöhön ja viestintään. Lisäksi haasteita tuovat myös johtamis- ja hallintaprosessit, jotka ohjaavat organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Menestyvän projektitoiminnan näkökulmasta on olennaista, että käytössä olevia työkaluja osataan hyödyntää, työkaluosaamista vahvistetaan ja myös erilaista työtä tukevia toimintamalleja kehitetään. (Suominen 2013, 37.)

4 PROJEKTISALKKU OSANA ORGANISAATION STRATEGIAA

Jokaiseen organisaatioon liittyy tarve yhtenäiseen toimintaan ja jokainen organisaatio pyrkii johonkin. Tarvitaan mekanismeja hoitamaan organisaation yhtenäistä toimintaa. Suuremmissa organisaatioissa strategisen johtamisen kokonaisuus on tällainen mekanismi. Se on myös organisaation kokonaisuuden ja sen toiminnan osien suuntaaja. (Näsi & Aunola 2002, 149.) Projektien johtaminen strategisesti projektisalkkuina edellyttää organisaatiolta riittävän laadukasta projektihallintaa, jotta projekteille asetetut tavoitteet saavutetaan. Projektisalkkunhallinnan tehtävänä on puolestaan varmistaa, että projektien tavoitteet ovat organisaation näkökulmasta strategisesti oikeita ja kannattavia vaadittuihin panoksiin nähden. (Lehtonen ym. 2006, 22.)

Tässä luvussa käyn läpi strategiaa käsitteenä, strategiatasoja, strategista johtamista ja organisaation strategisen arkkitehtuurin muodostumista. Strategiatasojen osalta käsitelen tarkemmin konserni- ja liiketoimintastrategioita. Lisäksi käyn läpi projektiliiketoimintaa ja sen roolia osana organisaation liiketoimintaa. Luvussa käsitelen myös projektisalkunhallinnan tavoitteita, strategisen projektisalkun kokoamista, salkun erilaisia rooleja ja salkkukatselmointia. Luvun lopussa käyn vielä läpi projektisalkkuprosessia osana organisaation strategista vuosikelloa.

4.1 Strategia käsitteenä

Historiassa strategialla on ollut useita merkityksiä ja sovellustapoja, mutta päämääräisesti sillä on aina pyritty menestykseen erilaisin keinoin. Strategia on yksi maailman vanhimmista johtamisen käsitteistä ja se on alkuaikoina liitetty hyvin vahvasti sodankäyntiin ja sen voittamiseen. Vaikka strategia on käsitteenä vuosituhansia vanha, niin valtaosa nykypäivän liikejohtotieteeseen sovellettavat strategiateoriat ovat melko uusia. Valtaosa tämän päivän organisaatioiden strategiatyössään käyttämät erilaiset teoriat ja opit ovat syntyneet viimeisen 50 vuoden aikana. Kaikissa opeissa, painotuksissa ja näkökulmissa on kuitenkin yksi yhteinen ismi, *kilpailu*. (Kamensky 2012, 16; Vuorinen 2013, 20.) Japanilainen strategiaguru Kenichi Ohmae on tiivistänyt strategian tarkoituksen kilpailijoihin nähden hyvin selkeästi ”*No matter what it takes, the goal of strategy is to beat the competition.*” eli strategian päämäärä on voittaa kilpailu (Ohmae, 1988).

Kamensky (2012, 16) tuo esille, että strategia on käsitteenä hyvin laaja-alainen ja moniselitteinen, eikä sille voida antaa yhtä lyhyttä ja selkeää määritelmää. Strategiakäsitteiden kirjo on valtava, ja liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä strategia on kaikkein käytetyin, mutta myös kaikkein väärin käytetyin termi. Kamensky (2012, 18–19) määrittelee strategian kolmeen, toisiaan täydentävään osaan:

1. *Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntavaihtojen valinta muuttuvassa maailmassa.*

Muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö on strategian lähtökohta. Strategian tulee sisältää yrityksen tavoitteet ja keskeiset toimintalinjat. Asiat tulee pystyä aset-

tamaan tärkeysjärjestykseen ja on osattava tehdä oikeita valintoja. Täytyy myös kyetä kieltäytymään sinällään hyvistäkin vaihtoehdoista. Kaikki organisaation tekemät valinnat tulee olla tietoisesti ja yhdessä tehtyjä, jotta niitä voidaan myös toteuttaa määrätietoisesti.

2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään.

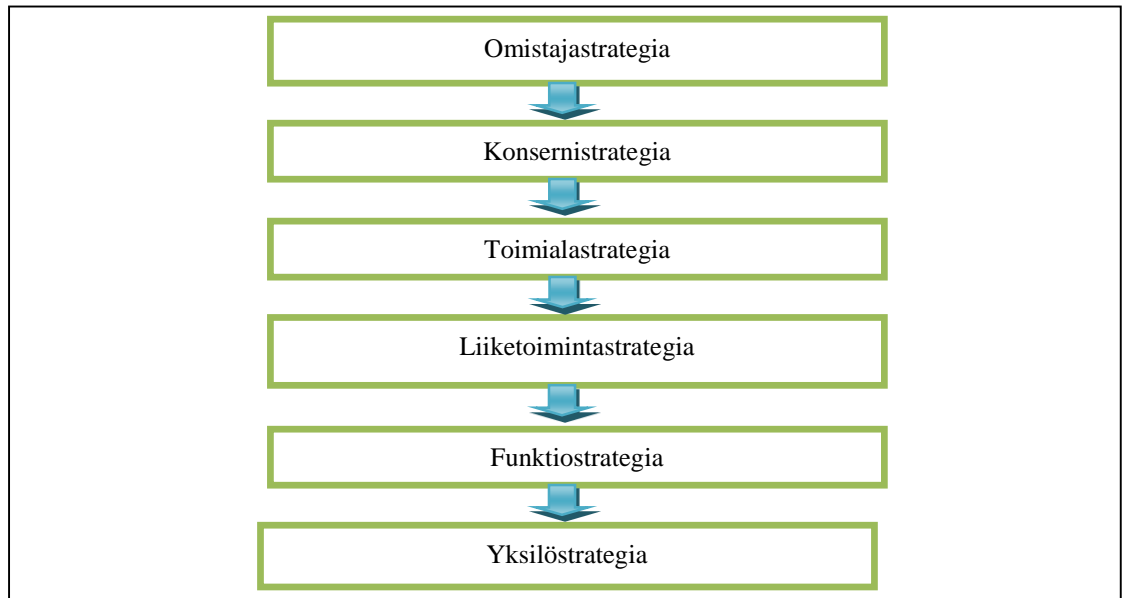
Yrityksen tulee sopeutua ympäristöönsä. Sillä on kuitenkin suuri merkitys kuinka hyvin yritys ennakoi ja reagoi ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja osaa muuttaa jo ennakkoon omaa toimintaansa muutoksen suuntaan. Yrityksen tulee myös itse muokata ympäristöään ja pystyä vaikuttamaan ympäristöönsä esim. asiakkaiden tarpeisiin, kilpailijoiden toimintaan, toimittajien toimintatapoihin jne. Yritys myös valitsee oman toimintaympäristönsä eli missä ja kuinka laajasti se haluaa toimia. Aktiiviset ja parhaat yritykset tekevät jatkuvasti markkina-, tuote- ja kilpailulajivalintoja ja näin vaikuttavat myös kykyynsä hallita toimintaympäristöään.

3. Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään savuttamaan.

Kolmas määritelmä syventää kahta aiempaa määritelmää kahdessa suhteessa, jotka ovat sisäisten tekijöiden ja asetettujen tavoitteiden tasapaino. Onnistuneen strategian lähtökohta on useimmiten muuttuvan ympäristön ymmärtäminen. On kuitenkin hyvin tärkeää huomioida myös sisäiset tekijät strategian toteutumisessa, koska usein epäonnistumisia aiheuttaa juuri sisäiset tekijät esim. organisaation johtamiseen liittyvät ristiriidat ja henkilöstön osaamisen ajantasaisuus. (Kamensky 2012, 18–19.) Myös Sydänmaanlakka (2007) painottaa organisaation osaamisen merkitystä. Hänen mukaan osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation strategiasta, visioista ja tavoitteista. Näiden on oltava yrityksessä selvillä, jotta voidaan määritellä organisaation ydinosaaminen. Aiemmin yrityksen strategisten asioiden pohdinta on kuulunut yrityksen johdolle, mutta nykyään strategiaa pohditaan hyvin useissa organisaatioissa koko henkilöstön tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 136–137.) Strategia ei ole joukko asiakirjoja, vaan dynaaminen kehys, jonka avulla organisaatio suunnistaa tulevaisuuteen. Laajimman käsityksen mukaan voidaan määritellä strategia koko organisaation oppimisprosessiksi. (Tervonen 2003, 56.)

4.2 Strategiatasot

Kamenskyn (2012, 21) mukaan yrityksessä strategiatasoja voi olla useita, jolloin ne saattavat osaltaan hankaloittaa organisaatiossa yhteisen strategianäkemyksen luomista. Yksityiskohtaisen jaottelun mukaan strategiatasoja voidaan löytää kuusi (kuva 13).



KUVA 13. Strategian tasot (Kamensky 2012, 22)

Omistajastrategiaa tarvitaan silloin, jos kyseessä on laaja-alaisesti omistettu perheyri-tyt. Strategian näkökulmasta on tällöin mietittävä erikseen esim. omistamisen ja toi- mintaan osallistumisen periaatteet sekä sukupolvenvaihdokset. Usein yrityksissä omis- tajastrategia voidaan kuitenkin sisällyttää osaksi konsernistrategiaa. Kamensky tuo esille, että monissa yrityksissä tulisi strategiat rajoittaa kahteen tasoon konsernistrate- giaan ja liiketoimintastrategiaan. Yrityksissä, joissa konserni koostuu useista toimi- aloista ja nämä monista liiketoiminta-alueista voi olla tarpeen rakentaa vielä toimi- alastrategia konserni- ja liiketoimintastrategioiden väliin. Funktiostrategioita voi yri- tyksessä olla tietyt toiminnot ja prosessit esim. markkinointi-, tuotekehitys- ja tuotan- tostrategiat. Usein näiden osalta olisi parempi puhua prosessi- tai toimintokohtaisista toimintasuunnitelmista. Yksilöstrategialla tarkoitetaan toimenpidesuunnitelmien pur- kamista henkilökohtaisiin tavoite- ja toimenpideohjelmiin eikä niiden osalta niinkään puhuta strategiasta. (Kamensky 2012, 22.)

Konsernistrategia eli ryhmätason strategia

Porterin mukaan konsernistrategian tulee vastata kahteen peruskysymykseen eli mitä liiketoimintoja koko konserniin tulisi sisältyä ja miten näitä liiketoimintojen joukkoa tulisi konsernissa hallita ja johtaa. Konsernistrategia tekee konsernista enemmän kuin sen liiketoimintojen summan. (Porter 1987.) Organisaatiot, joilla on liiketoimintalualueita enemmän kuin yksi, tarvitsevat konsernistrategian. Organisaation rakenteesta riippuen saatetaan konsernistrategiaa tarvita esim. monialaisten yritysten toimialatasolla, yhtiötasolla, alakonsernitasolla tai konsernitasolla, joiden vuoksi usein konsernistrategiasta käytetäänkin nimitystä ryhmätason strategia. (Kamensky 2012, 23.)

Yrityksellä tulee olla määriteltynä elämäntehtävä, visio ja arvot sekä keskeiset strategiset tavoitteet, joiden kautta yritys määrittelee sen olemassaolon, tahotilan ja toimintaperiaatteet. Yrityksen tulee myös määritellä strategiset bisnesalueensa ja sillä täytyy olla käsitykset liiketoimintojensa nykyasemasta ja tulevaisuudesta. Liiketoimintojen johtamisessa konsernitasolla otetaan kantaa muun muassa organisaation rakenteeseen, resursseihin, kulttuuriin, ohjausjärjestelmiin, johtamiseen, osaamiseen ja palkitsemisjärjestelmiin. (Kamensky 2012, 23.)

Liiketoimintastrategia eli kilpailustrategia

Liiketoimintastrategialla yritys pyrkii saavuttamaan markkinoilla pysyvän kilpailuedun samalla liiketoimintaluueilla kilpailevien yritysten kanssa. Liiketoimintastrategia on yhteenveto organisaation tahtotilasta eli mikä se haluaa olla, minne se haluaa mennä ja kuinka yritys tavoittaa haluamansa päämäärät. (Sydänmaanlakka 2007, 137.) Liiketoimintastrategian osalta päivittäinen kilpailu käydään liiketoimintatasolla, jossa kohdataan asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Markkinoilla menestymisen keskeinen tavoite on erottautua kilpailijoista. On saavutettava, ylläpidettävä tai vahvistettava kilpailuetuja. Asiakkaat tekevät päätökset ja tarkastelevat tilannetta aina viime kädessä omalta kannaltaan. Asiakkaan tavoitteena on saada mahdollisimman hyvä hinta-hyötysuhde ja todennäköisesti he valitsevat sen toimittajan, joka sen pystyy antamaan. Yrityksen näkökulmasta on kyse arvo-kustannussuhteesta. Sen saavuttaakseen yrityksellä täytyy olla jokin tai joitakin kilpailuetuja kilpailijoihinsa nähden. (Kamensky 2012, 24.)

Yrityksen tulee pystyä myös tulkitsemaan toimialansa arvokäyrää, johon sisältyy paljon senhetkistä strategista tietoa liiketoiminnan tilasta ja tulevaisuudesta. Yritys, jonka arvokäyrällä ei ole painopistettä on sen kustannustaso yleensä korkea ja liiketoimintamallin toteuttaminen on usein mutkikasta. Arvokäyrän ollessa samantapainen kilpailijoiden kanssa tarkoittaa se sitä, että yrityksen strategia on vain muiden jäljittelyä eikä se näin ollen erottaudu muista. (Chan Kim & Mauborgne 2006, 64.)

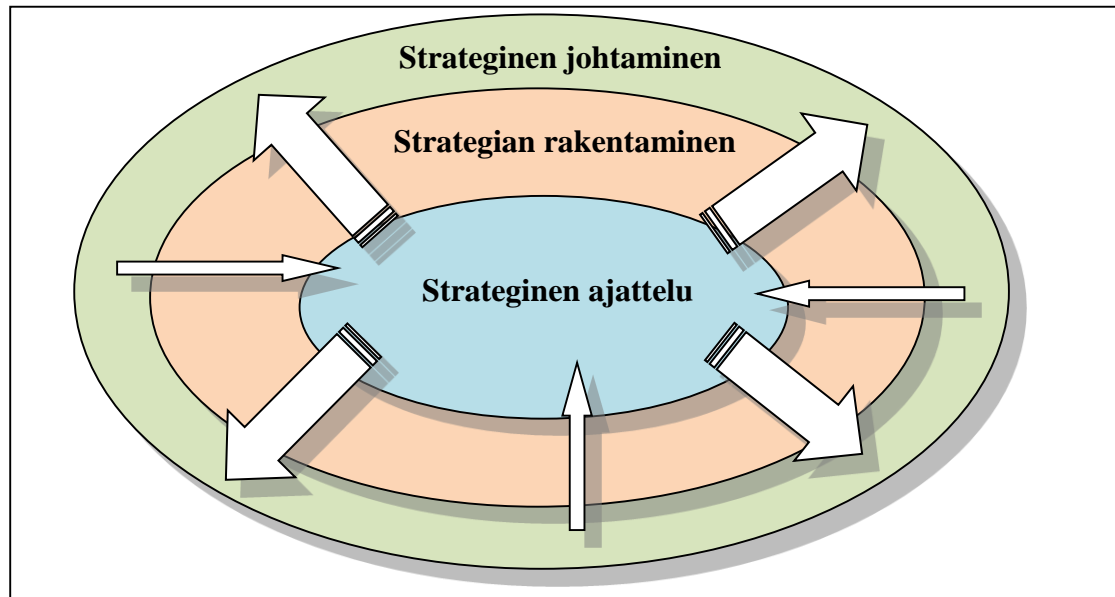
4.3 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen yrityksessä on sitä toimintaa, joka mahdollistaa yrityksen pitkän aikavälin menestyksen. Operatiivinen johtaminen keskittyy nykyhetkeen eli tähän päivään tai seuraavaan viikkoon, mutta strateginen johtaminen käsittelee yrityksen tulevaisuuden asioita, seuraavia kuukausia, vuosia ja vuosikymmeniä. Strategiaa pidetään yrityksen menestyksen pohjana, se antaa organisaatiolle suunnan ja tuo työn tekemiseen johdonmukaisuutta. Työyhteisössä voidaan pitää sääntönä sitä, että työntekijällä on oikeus tulla johdetuksi ja esimiehellä on velvollisuus johtaa. Ilman johtamista työyhteisössä syntyy turhautumista ja epävarmuutta eikä työntekijällä ole edellytyksiä onnistua työssään. Saman logiikan mukaan organisaatiolla on velvollisuus luoda strategia, jotta johtaminen ja hyvä esimiestyö olisivat organisaatiossa mahdollisia. Kaikilla työntekijöillä tulee olla tieto omasta roolistaan ja tehtävistään osana organisaation suurempaa roolia ja tehtävää. (Vuorinen 2013, 15–16.)

Strateginen johtaminen edellyttää taitoa käsitteelliseen ajattelutapaan. Tätä kykyä on löydettävä organisaatiosta riittävästi, ei pelkästään johtajilta ja esimiehiltä, vaan joka puolelta organisaatiota. Käsitteellistä ajattelukykyä voidaan harjoittaa esim. reflektoidulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilö tekee monimutkaisissa ja vaikeissa tilanteissa syvällistä arviota perustuen hänen aikaisempaan kokemukseen ja tietoon. Hänen tulee suhtautua kriittisesti ja tarkastella sekä kyseenalaistaa omaa toimintaansa jatkuvasti. On osattava ajateltava systemaattisesti ja on oltava kyky hahmottaa laajojakin vuorovaikutussuhteita sekä nähdä asioita kokonaisvaltaisesti, kaikki vaikuttaa kaikkeen. Älykkäässä organisaatiossa strateginen johtaminen on jo osa jokapäiväistä toimintaa, koskien koko henkilöstöä. Kokonaisuusien hahmottaminen ja käsitteellinen ajattelutapa ovat jo laajalle levinneitä kykyjä, jotka mahdollistetaan organisaation joka tasossa johdon oikeanlaisella kommunikoinnilla, selkeydellä ja viestinnällä. Strategian merkitystä organisaatiossa ei voi ylikorostaa, jos suunta on väärä, ei ole merkitystä

kuinka kovaa organisaatiossa juostaan. Operatiivista tehokkuutta lisäämällä ei voida korvata strategisia virheitä. (Sydänmaanlakka 2004, 193.)

Strategisen toiminnan tasot voidaan Tervosen (2003, 42) mukaan jakaa kolmeen osaan, strategiseen ajatteluun, strategian rakentamiseen ja strategiseen johtamiseen (kuva 14.)



KUVA 14. Strategisen toiminnan tasot (Tervonen 2003, 43)

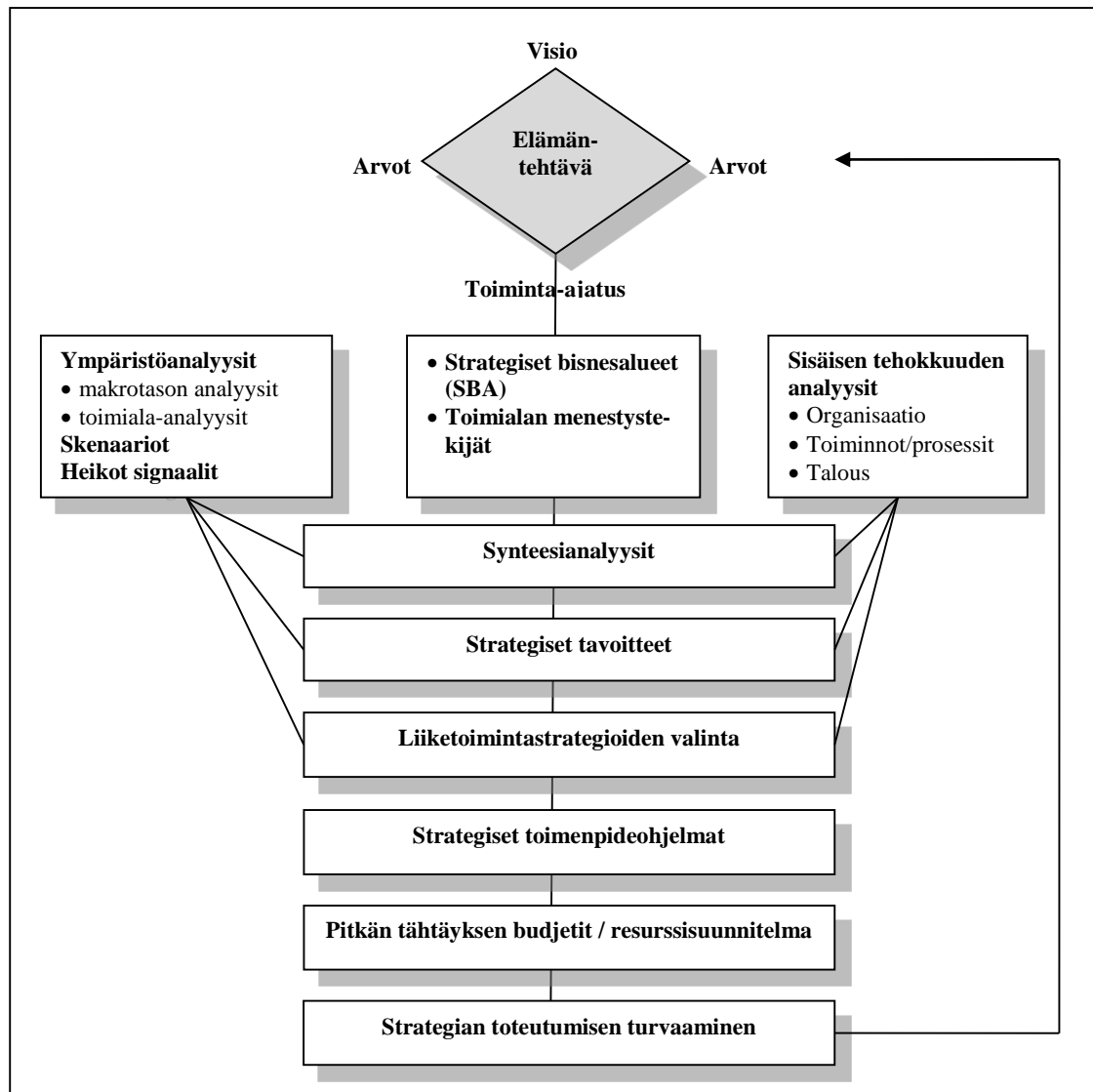
Strategisen rakenteen ydin on kyky ajatella strategisesti. Tarvitaan taitoa rakentaa ja koota kehys, johon ajatukset asetetaan ja lopuksi tahtoa toteuttaa strategia. Tätä toteutusta kutsutaan strategiseksi johtamiseksi. Tasojen välillä vallitsee vuorovaikutteinen, mutta epäsymmetrinen suhde. Strategista ajattelua tarvitaan muiden toimien eteenpäin viemiseksi. Strategian rakentaminen ja sen johtaminen vaativat johdonmukaista, luovaa ja selkeää ajattelua. Hyvä strateginen johtaminen on lähestulkoon mahdotonta toteuttaa, jos ei ole kykyä ajatella strategisesti. Toisaalta pelkkä strateginen ajattelu ei johda pitkälle ellei ole kykyä rakentaa strategiaa ja laittaa sitä käytäntöön. (Tervonen 2003, 42–43.) Strategisella ajattelulla tarkoitetaan kykyä osata käyttää mielikuvitusta hyödyntäen strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa niin, että mennään olemassa olevaa analyysiä syvemmälle haastamalla ilmeisiä vaihtoehtoja. Strateginen ajattelu on näkemistä jota yleensä kutsutaan visioinniksi. (Santalainen 2006, 25.)

4.4 Yrityksen strategisen arkkitehtuurin muodostuminen

Yrityksen strategisella arkkitehtuurilla tarkoitetaan strategisen johtamisen kokonaisrakennetta, jonka pohjalta organisaatio suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaansa (Laamanen ym. 2005, 98). Strategisen arkkitehtuurin tärkein tehtävä organisaatiossa on saada aikaan yhteinen ymmärrys ja näkemys organisaation strategiasta. Arkkitehtuuri auttaa näkemään moninaisten ulkoisten ja sisäisten tekijöiden välisiä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita. Se avulla tiedostetaan strategian ydinkohdat huomioiden tukirakenteet strategian luomiseen, toteuttamiseen ja uudistamiseen. Strateginen arkkitehtuuri edesauttaa sopivien työkalujen ja työskentelymenetelmien valinnassa. Lisäksi se antaa mahdollisuuden visualisoida ja pelkistää. Arkkitehtuurin on oltava mahdollisimman yksikertainen, mutta ei kuitenkaan liian yksinkertainen. Vaikeusasteen määrittelevät ensisijaisesti ympäristön kompleksisuus ja siitä johtuva liiketoiminnan luonne ja organisaation strategisen osaamisen kehittyneisyysaste. (Kamensky 2012, 53, 55.)

Organisaatiossa strategista arkkitehtuuria rakennetaan yleensä ylhäältä alaspäin. Käytännössä se on kuitenkin monensuuntainen vuorovaikutusprosessi, jossa joudutaan uudelleen ja uudelleen tekemään takaisinkytkentöjä myös alhaalta ylöspäin. (Kamensky 2012, 55.) Tervosen (2003, 49) mukaan organisaation johtamistavoista ja yksityiskohdista tulisi päättää vasta sen jälkeen, kun strateginen arkkitehtuuri on riittävän kehittynyt perustuen siihen, että nimenomaan organisaatio ja johtaminen ovat strategian toteutusta.

Organisaation strateginen arkkitehtuuri alkaa *elämäntehtävän* eli mission määrittelystä (kuva 15). Elämäntehtävä rakentuu kolmesta osa-alueesta: *toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista*. Toiminta-ajatus ilmaisee organisaation perustarkoituksen vastamalla kysymykseen ”*Miksi olemme olemassa?*”. Visio on yrityksen tahtotila, jonka asetettu aikajänne vaihtelee, yleensä se on 10–20 vuotta. Arvot ovat organisaation toiminnan peruseriaatteita, joiden mukaan yrityksessä eletään ja toimitaan. Elämäntehtävän toimivuudelle on erittäin olennaista, että toiminta-ajatus, arvot ja visio ovat hyvässä keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Kamensky 2012, 55, 66.)



KUVA 15. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2012, 54)

Strateginen bisnesalue (SBA) on yrityksen liiketoiminnan perustaso. SBA:n avulla määritetään, missä kilpailulajeissa yritys on tai haluaa olla tulevaisuudessa mukana. Peruskysymys kuuluu: ”Missä bisneksessä olemme mukana?” eli kyse on bisneksen segmentoinnista. *Toimialan menestystekijät* ovat niitä tekijöitä, joiden avulla toimialalla menestytään eli kyvyt, tiedot, taidot, ominaisuudet, aikaansaannokset ja resurssit. Kilpailulajissa menestymisen kannalta on tärkeää tarkastella koko toimialan logiikkaa sekä myös pyrkiä löytämään uusia tulevaisuuden menestystekijöitä. (Kamensky 2012, 56.)

Analyysit muodostavat menestyvän liiketoiminnan kivijalan. Ympäristöanalyysissä makrotason analyysillä selvitetään poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät (PESTE-analyysi). Toimiala-analyysin tarkoituksena on

saada selville toimialan kysyntä, tarjonta ja rakenne sekä näiden tulevaisuuden muutokset. Ympäristön ennustamisen vaikeuden vuoksi tarvitaan myös *skenaarioita* eli vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä ja *heikkoja signaaleja* mahdollisista alkuvaiheiden ilmiöistä. *Sisäisen tehokkuuden analyysien* tarkoituksena on saada aikaan kokonaiskuva yrityksestä sekä sen toiminnasta ja toiminnan tehokkuudesta. Synteesianalyysit edesauttavat kokonaisnäkemysten aikaansaamista. *Synteesianalyysissä* yhdistellään usein ympäristö- ja sisäisen tilan tekijöitä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Yleisiä synteesianalyysieja ovat esimerkiksi SWOT, ydinosaamispuu ja erilaiset portfolioanalyysit. (Kamensky 2012, 56–57.) Organisaatiossa kannattaa soveltaa useampia työkaluja samanaikaisesti, jottei todellisuuden ja strategian monimutkaisuudesta tule luotua liian yksinkertaista kuvaa, esimerkiksi kuluttajat eivät aina toimi niin rationaalisesti, kuin voisi olettaa (Vuorinen 2013, 36–37).

Strategisten tavoitteiden asettaminen keskittyy kahden kysymyksen ympärille: ”Mitkä ovat oikeat tavoitteet?” ja ”Mikä on oikea tavoitetaso?”. Näiden pohjalta asetetaan taloudelliset tavoitteet, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tavoitteet ja kehittämistavoitteet. *Liiketoimintastrategioiden valinta* keskittyy kysymykseen: ”Miten pystymme erottautumaan kilpailijoista?”. Liiketoimintastrategioita kutsutaan usein kilpailustrategioiksi ja se muodostuu kolmesta tasosta, joita ovat: *päädraiveri, keskeiset strategiat ja strategiset toimenpiteet*. Päädraiveri näyttää liiketoiminnan tärkeimmän lähestymiskulman ja on myös tärkein liikkeellepaneva voima liiketoiminnan menestykselle. Keskeisten strategioiden avulla pyritään erottautumaan kilpailijoista eli ne ovat strategioiden osalta tärkeimmät tehtävät, toiminnot, suuntaviivat, asiat ja toimenpiteet. Strategisten toimenpiteiden avulla keskeiset strategiat eritellään ja konkretisoidaan seuraavan tason toimenpiteiksi. (Kamensky 2012, 58–59.)

Strategisten toimenpideohjelmien avulla varmistetaan, että liiketoiminta- eli kilpailustrategiat saadaan purettua riittävän konkreettisiksi ja yksityiskohtaisiksi toimenpiteiksi. Strategia puretaan toimenpidetasolle käyttäen seuraavaa systematiikkaa: tulostavoitteet - > toimenpiteet - > suoritustavoitteet - > vastuuhenkilö. (Kamensky 2012, 58–60.) Toimenpiteillä sidotaan merkittävästi organisaation resurssien käyttöä strategian toteutuksessa. Strategisia toimenpiteitä voi olla vaikeaa peruuttaa jälkeenpäin (Laamanen ym. 2005, 97).

Pitkän tähtäyksen budjetit ovat kokoavia resurssisuunnitelmia, joiden avulla varmistetaan, että toimenpidesuunnittelu ja resurssisuunnittelu ovat keskenään tasa-

painossa. Pitkän tähtäyksen budjetit ovat taloudellisia yhteenvedoja organisaation tavoitteista, toimenpiteistä ja strategioista. Strategisen arkkitehtuurin lopuksi määritellään *strategian toteutumisen turvaaminen*. Strategian toteutumisen varmistamiseksi on panostettava seuraaville alueille: *riskianalyysi ja varasuunnitelma, strateginen valvonta, strateginen viestintä ja koulutus, strategian kytkentä operatiiviseen johtamiseen ja ammattimainen strategiatyöskentely*. (Kamensky 2012, 59–60.)

Strategian toteutuminen riippuu kaikista strategisen arkkitehtuurin pääelementeistä sekä siitä kuinka laadukkaita arkkitehtuurin osat ovat sekä siitä kuinka hyvin näiden osien väliset vuorovaikutussuhteet on organisaatiossa ymmärretty (Kamensky 2012, 61). Strategisen arkkitehtuurin luodaan joustavuutta sen johdonmukaisella seurannalla ja päivityksellä. Olennaista näissä ovat organisaatiossa säännöllisesti toteutettavat strategiakokoukset. Strategian osalta seurannan ja päivityksen päävastuu on aina organisaation korkeimmalla johdolla. Päätöksenteossa seuranta ja päivitys pitävät sisällään kahdenlaisia asioita; strategian osalta suuret, suhteellisen pysyvät ja sitovat asiat päättää korkein johto kun puolestaan strategian toteuttajat ja suunnittelijat seuraavat ja korjaavat vähämerkityksellisempiä ja muuttuvia asioita operatiivisessa työssä jatkuvasti ilman erillisiä päätöksiä. (Tervonen 2003, 187, 189.)

4.5 Projektiliiketoiminta osana organisaation liiketoimintaa

Projektiliiketoiminta on organisaation projekteihin liittyvää johdettua ja tavoitteellista toimintaa ja sen tarkoituksena on palvella organisaatiota päämäärien saavuttamisessa. Se tarkoittaa tietoisesti, tarkoituksellisesti ja koordinoitusti tehtyjä valintoja sekä käyttäytymisiä ja menetelmiä. Projektiliiketoiminta on myös yhteydessä organisaation strategian toteuttamiseen. Projektiliiketoimintaa ei toteuteta ainoastaan projektien sisällä, vaan sitä voidaan toteuttaa esim. organisaation päättävissä elimissä, kun tehdään päätöksiä projekteista tai se voi olla organisaation asiakassuhteiden kehittämistä ja hallintaa, joka tähtää joskus tulevaisuudessa toteutettavaan yhteistyöprojektiin. Keskeistä projektiliiketoiminnassa on, että projekteilla on joko suora tai epäsuora yhteys yrityksen tai monien yritysten liiketoimintaan. Projektit toimivat usein toistensa kanssa useamman organisaation ja monien projektien verkostoissa. (Artto 2009, 7–8; Artto ym. 2006, 17–18.)

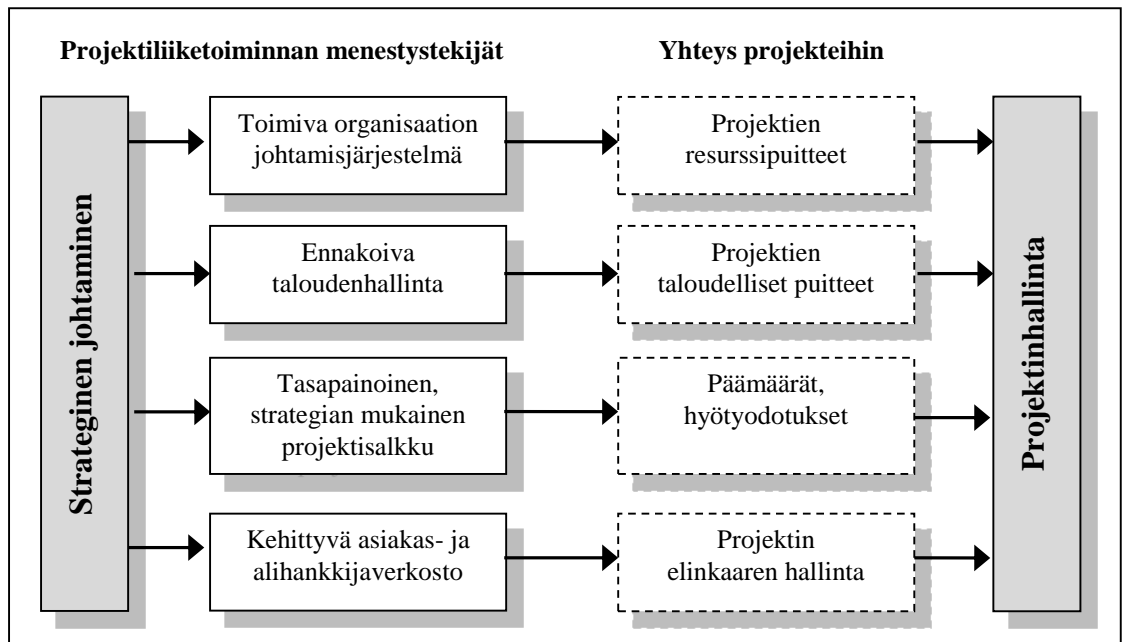
Projektiliiketoiminnalla on kaksi toisistaan eroavaa merkitystä: *ratkaisujen toimittaminen asiakkaalle* tai *oman liiketoiminnan ratkaisujen kehittäminen*. Ratkaisujen toi-

mittaminen asiakkaalle voi olla esim. toimitusprojekti uuden tuotteen suunnittelusta tai asiakkaan liiketoiminnan uudelleen organisoinnista. Tällaiset toimitusprojektit poikkeavat logiikaltaan normaalista organisaation tekemästä toistuvaisluontoisesta sarjatuotannosta. Toimitusprojektilla tuotetaan asiakkaalle arvoa tehdyn asiakaskoh- taisen ratkaisun kautta, mutta siitä koituu arvoa myös toimittavalle yritykselle, koska asiakas on valmis maksamaan ratkaisusta. Projektiliiketoiminta voi myös merkitä or- ganisaation oman liiketoiminnan kehittämistä. Projektit ovat luonteeltaan kehittämisen välineitä, joilla luodaan välillistä arvoa liiketoiminnalle ja asiakkaalle uudistumisen tai toiminnan tehostumisen kautta. Asiakasprojektin avulla saadaan lisäarvoa myös omaan organisaatioon esim. markkinoilla olevan asiakaskunnan kautta tai voidaan löytää keinoja oman toiminnan tehostamiselle. Projektiliiketoiminta voi olla myös projektimaista toimintaa, jolla ei suoranaisesti tehdä liiketoimintaa, mutta jolla on vä- lillistä vaikutusta liiketoiminnan menestykseen esim. julkishallinnon projektit, joilla uudistetaan toimintatapoja, pyritään vaikkapa parantamaan asiakaspalvelua. (Arto ym. 2006, 18–19.)

Organisaation liiketoimintaa voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta sekä määrittää monilla eri kriteereillä. Menestyville liiketoiminnoille on kuitenkin oleellista, että niis- tä löytyy jokin draiveri eli liikkeelle paneva voima. Näitä liiketoiminnan draivereita voivat olla esimerkiksi asiakas-, tarve-, markkina-, tuote-, kilpailu-, osaamis-, verkos- to-, resurssi- ja teknologialähtöisyydet. (Kamensky 2012, 99.) Arto ym. (2006) mu- kaan projektiliiketoimintaa tarkastellessa organisaatiot tekevät menestykseensä vaikut- tavia asioita tunnistettavasti neljällä eri alueella, joita ovat:

- toimiva johtamisjärjestelmä
- ennakoiva talouden hallinta
- strategian mukainen projektisalkku
- kehittyvä asiakas- ja alihankkijaverkosto.

Kuvassa 16 on esitetty projektiliiketoiminnan menestystekijät, niiden yhteys organi- saation strategiseen johtamiseen ja projekteihin sekä projektinhallintaan (Arto ym. 2006, 367–368).



KUVA 16. Projektiliiketoiminnan menestystekijät ja niiden yhteys yksittäisen projektin hallintaan (Artto ym. 2006, 368)

Yksittäinen projekti liittyy liiketoimintaympäristöönsä vähintään resurssien, talouden, päämäärien ja elinkaarensa kautta. Projektit kilpailevat keskenään organisaation rajallisista resursseista. Toimivalla johtamisjärjestelmällä varmistetaan projektien resurssien oikein kohdennus ja huolehditaan hyvien käytänteiden soveltamisesta sekä riittävän projektituen saannista. Toimitusprojektit ovat liiketoiminnan ja tuotannon väline, kun puolestaan kehittämisprojektit tulee huomioida investointeina organisaation tulevaisuuteen. Molemmissa tapauksissa täytyy ennakoida projektien taloudellista tulosta ja myös kokonaisvaikutuksia organisaation tulokseen. Projektin elinkaaren eri vaiheissa asiakkaat, alihankkijat ja muut sidosryhmät ovat tärkeitä uuden liiketoiminnan ja muutoksen lähteitä. Strategiset päämäärät organisaatiossa voivat toteutua vain, jos projektien päämäärät ja hyötytavoitteet ovat balanssissa ja projekteille on kohdennettu resurssit strategian mukaisesti. Tämä edellyttää strategisen projektisalkun hallintaa, jossa projekteja vertaillaan strategian toteuttamisen näkökulmasta. (Artto ym. 2006, 367–368.) Strategisen tasapainoisen projektisalkun luominen edellyttää sitä, että organisaation strategiset tavoitteet tai niistä johdetut kriittiset menestystekijät tulee olla määriteltynä yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi. Strategian tavoitteet ja menestystekijät tulee olla mitattavissa. (Virtanen 2009, 112–113.)

Strategiakin voi muuttua, jolloin myös strategiset tavoitteet muuttuvat tai niitä joudutaan ainakin tarkentamaan ja priorisoimaan. Strategian muuttuminen voi vaikuttaa myös käynnissä olevien projektien tavoitteisiin tai osa projekteista ei enää tue lainkaan organisaation strategiaa. Tällaisissa tilanteissa strategian ja toiminnallisten tavoitteiden välillä tapahtuviin muutoksiin tulee pystyä reagoimaan organisaatiossa mahdollisimman nopeasti, jolloin resurssien oikein kohdentaminen tukee organisaation kilpailukykyä. (Iivonen 2012, 20.) Toisaalta myös itse projekti voi olla impulssi strategian muuttamiselle. Projektin toiminnan kautta organisaatio voi saada sysäyksen strategiasuunnitelman uudistamiseen tai koko strategian suunnan muuttamiseen. (Artto ym. 2006, 370.)

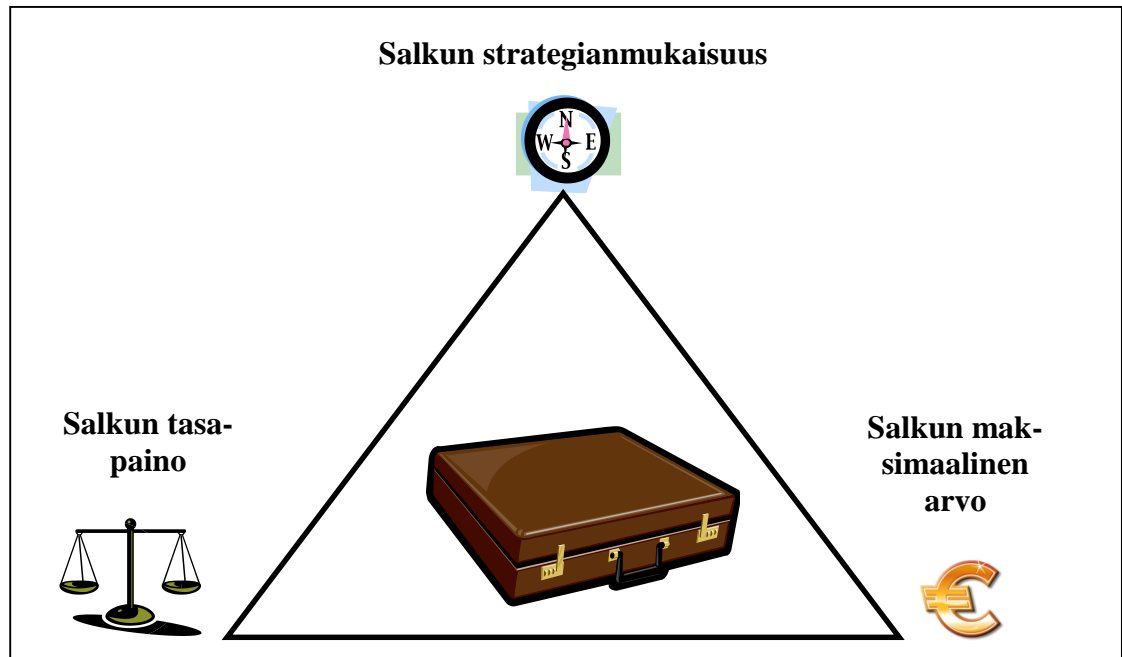
4.6 Projektisalkunhallinnan tavoitteet

Projektisalkku tarkoittaa organisaation projekteista muodostettua kokonaisuutta. Projektisalkku voi sisältää kaikki organisaation projektit tai se voi koostua vain tietyn tyyppisistä tai tietyn yksikön projekteista. Projektisalkkuja voi siis olla organisaatiossa useampia kuin yksi. Projektisalkun sisältämät projektit saavat käytettävissä olevat resurssivarannot samalta taholta, joka voi esimerkiksi olla tietyn yksikön tai koko organisaation projektihenkilöstö. Projektisalkunhallinta tarkoittaa organisaation projektien kokonaisvaltaista johtamis- ja hallintatapaa, jossa projekteja käsitellään systemaattisesti projektisalkkuina. Salkunhallinnalla pyritään edesauttamaan organisaation liiketoiminnalleen asettamien tavoitteiden saavuttamista mahdollisimman tehokkaasti. (Lehtonen ym. 2006, 12.)

Projektisalkun analysoinnilla voidaan tarkastella monia asioita, esimerkiksi: Onko jossain ali- tai ylikuormitusta? Tarvitaanko jonkun osaamisalueen vahvistamista? Miten nykyiset resurssit vaikuttavat projektiaikatauluun? Onko projekteja salkussa liikaa? Siirtyykö valmistuminen? Onko resursseja käytettävissä salkkuun otettavalle uudelle projektille tai miten resurssit hoidetaan? Miten projektiehdotukset priorisoidaan huomioiden käytössä oleva budjetti? (Pelin 2011, 364.)

Projektisalkun hallinnalla toteutetaan organisaation liiketoimintastrategiaa ohjailemalla projektikokonaisuutta erilaisilla menetelmillä ja tekniikoilla. Projektisalkun hallinnassa strateginen päätöksenteko korostuu projektien valinnassa ja priorisoinnissa. (Artto ym. 2006, 391–392.) Lehtosen ym. (2006, 12) mukaan projektisalkunhallinta

tukee organisaation liiketoimintatavoitteiden saavuttamista kolmella salkunhallinnan tavoitealueella: *maksimoimalla projektisalkun arvo, varmistamalla projektisalkun yhteys strategiaan ja tasapainottamalla projektisalkku* (kuva 17).



KUVA 17. Projektisalkunhallinnan kolme tavoitetta (Lehtonen ym. 2006, 12)

Projektisalkun *arvo tulisi maksimoida* organisaation liiketoimintatavoitteiden suhteen. Arvon määrittelevät asiat, jotka ovat tärkeitä organisaatiolle esimerkiksi projektin tuoma rahallinen kannattavuus, projektin avulla saadut tuotot ja säästöt, projektin avaamat strategiset mahdollisuudet tai sen tuottamat henkilöstö- tai asiakashyödyt. Projektisalkun toinen organisaation liiketoimintaa tukeva asia on *salkun linkitys strategiaan*. Projektit ovat organisaatiossa keskeinen keino toteuttaa ja uudistaa strategiaa, joten projektisalkunhallinnalla on tarkoitus pitää yllä yhteyttä projektitoiminnan ja strategian välillä. Strategiaan linkityksen yhteydessä on varmistuttava, että projektisalkun projektit tukevat organisaation strategisia tavoitteita ja projektit painottavat liiketoiminnan tavoitteita oikeassa suhteessa. *Tasapainoinen projektisalkku* on projektisalkunhallinnan kolmas tavoite. Salkun tulee olla tasapainossa organisaatiolle tärkeiden ominaisuuksien ja asioiden suhteen. Projektisalkku täytyy tasapainottaa projektien toteutusaikataulujen suhteen johtuen organisaation resurssien rajallisuudesta. Samalla kertaa voi olla käynnissä vain sellainen määrä projekteja, jotka voidaan toteuttaa organisaation resurssien puitteissa. Tasapainottamista tehdään myös projektien riskialtiuden ja suuruuden mukaan. Usein organisaatiossa valitaan projektisalkkuun sekä

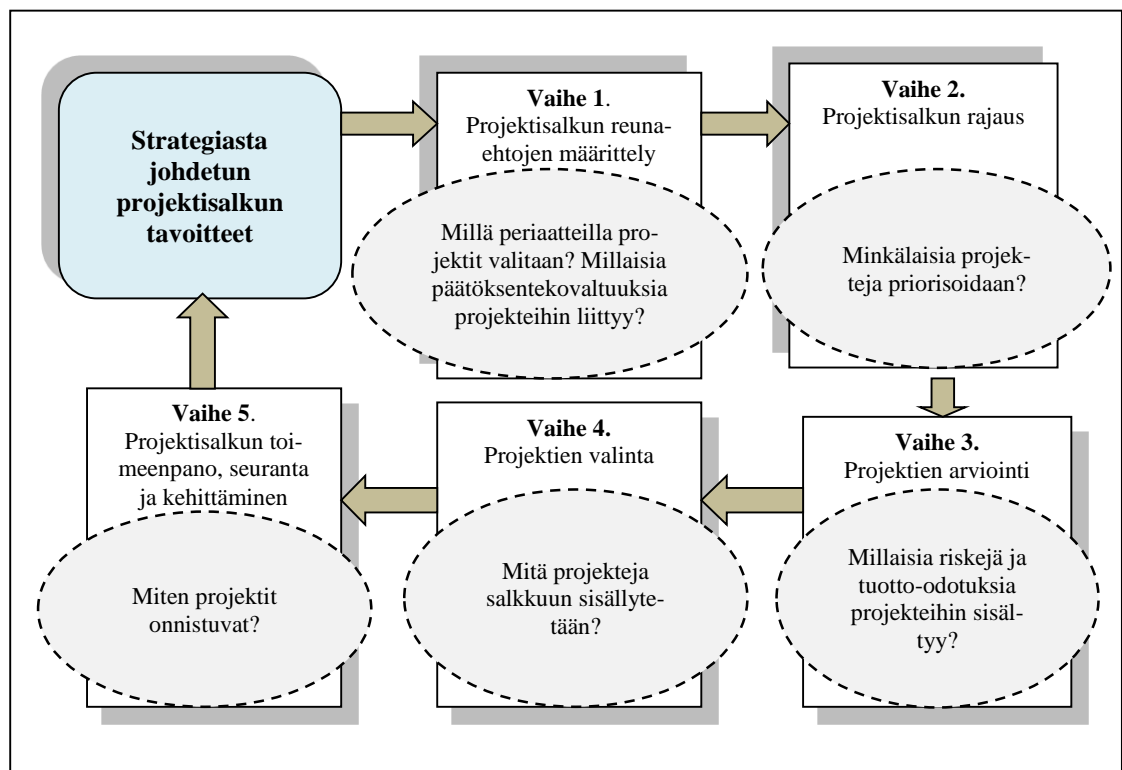
suuri riskisiä pitkän aikavälin projekteja että pieni riskisiä varmatuottoisia lyhyen aikavälin projekteja. Salkun tasapainottamista voidaan tehdä myös esimerkiksi projektin onnistumisen todennäköisyyden mukaan tai markkinoiden, projektityyppien, teknologioiden ja tuotelinjojen suhteen. (Lehtonen ym. 2006, 13–14.)

Projektisalkunhallinnalle on asetettavissa muitakin tavoitteita muun muassa tiedonjako ja oppiminen. Projektiviestinnän kasvaminen ja organisaation oppiminen ovat usein toimivan projektisalkunhallinnan tuomia hyötyjä. Hyvällä salkunhallinnalla on myös usein vaikutusta yksittäisen projektin hallinnoinnin laadun paranemiseen. Kaikkia salkunhallinnan tavoitteita voi olla lähes mahdotonta optimoida samanaikaisesti, varsinkin lyhyellä aikavälillä. Organisaation tulisi löytää kompromissit projektisalkunhallinnan tavoitteiden välillä ja valita tämän perusteella salkunhallinnassa käytettävät työkalut. Systemaattisesti toteutettu projektisalkunhallinta tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa, tuoden samalla läpinäkyvyyttä kehityksen ja muutoksen johtamiseen. Organisaation johto tietää käynnissä olevat muutos- ja kehitysprojektit, mihin suuntaan nämä projektit ohjaavat organisaatiota ja mitä täytyy mahdollisesti vielä tehdä strategian toteutumiseksi. (Lehtonen ym. 2006, 14–15.)

Organisaation tulee huomioida projektisalkun käyttöönotossa monia asioita. Johdon täytyy antaa selkeät perustelut projektisalkun käyttöönotolle sekä määrittää tavoitteet ja sitoutua niihin. Johtamismallin suunnittelussa tulee huomioida, kuinka salkunhallinta liittyy organisaation johtamisprosesseihin esimerkiksi strategiatyöhön, resurssienhallintaan, budjetointiin ja päätöksentekoon. Käyttöönotossa tulee myös määrittellä projektien salkutuskaiteerit ja muut oleelliset salkutustiedot. Projektisalkunhallinnasta tulisi tehdä prosessikuvaus, jossa määritellään osapuolet, roolit, tehtävät ja päätökset. Salkunhallinnan toteuttamiseksi tarvitaan työkaluja, käyttöönottosuunnitelma, riittävä tuki ja ohjeistus. (Heiskanen 2011, 46.) Monissa organisaatioissa ongelmana on, että projektisalkkua ei ole riittävästi dokumentoitu ja sen hallinnassa on epäselvyyksiä. Esimerkiksi voi olla, ettei projektien välisiä keskinäisiä suhteita ole määritelty tarkasti tai useat salkun projektit eivät yksinkertaisesti ole sidoksissa organisaation tavoitteisiin. Organisaation salkunhoitaja ei voi hoitaa ja määrittää projektisalkkua ilman riittäviä perustietoja. (Kendall & Rollins 2003, 207–208.)

4.7 Strategisen projektisalkun kokoaminen

Strategisten projektien määrittely ei ole välttämättä helppoa ja yksinkertaista. Projektiin liittyy usein monia organisaation sisäisiä ja ulkoisia osapuolia, joiden mielipiteet ja näkemykset tulee ottaa määrittelypuntariin mukaan. Strategisten projektien osalta määrittelyt tekee organisaation korkein hierarkkinen taho, jos muuten ei ratkaisua saada aikaan. (Haikonen ym. 2012, 17.) Myös Artto ym. (2006) painottavat organisaation johdon roolin tärkeyttä strategisten projektien valintaan. Johdon tehtävänä on tarkastella projekteja kokonaisuutena ja varmistaa laajalla organisaation läpileikkaavalla kokoonpanollaan, että salkkuun sijoitetut projektit tukevat koko organisaation strategiaa. (Artto ym. 2006, 391.)



KUVA 18. Projektisalkun kokoamisen ja toteutuksen prosessi (Virtanen 2009, 124)

Kuvassa 18 on määritelty projektisalkun kokoamisen ja toteutuksen prosessi. *Projektisalkun reunaehtojen määrittely* on projektisalkun kokoamisen käynnistävä tekijä. Tässä vaiheessa päätetään esimerkiksi projektisalkun koko, kytkettävät päätöksentekovaltuudet, millaiset painotukset se sisältää (esim. riskien osalta) ja minkälaisia vastuunjakoperiaatteita sovelletaan salkun johtamisessa. Organisaation toimiala ja koko määrit-

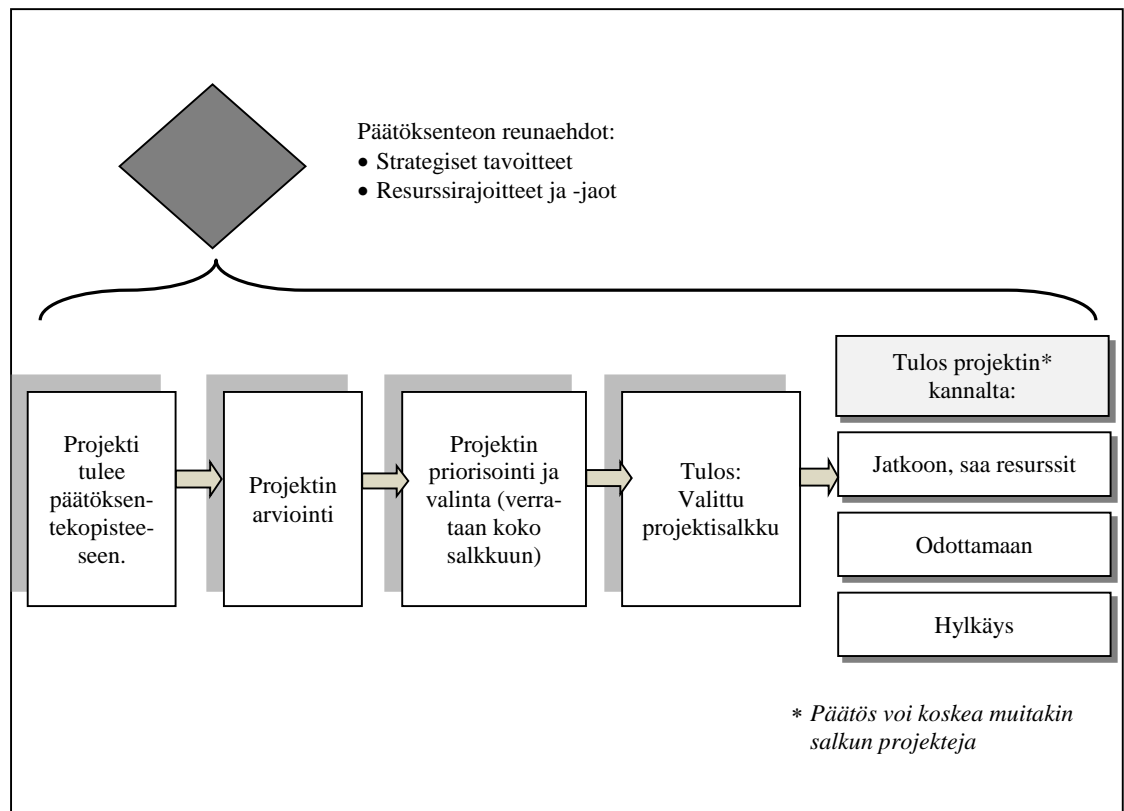
televät miten projektisalkun omistajuus järjestetään. *Projektisalkun raja*us täsmentää ensimmäisessä vaiheessa tehtyjä päätöksiä. Salkun rajauksen kolme keskeistä ja tärkeää teemat liittyvät riskienhallintaan, organisaatiotasoisin projektinhallinnan ohjausvälineisiin ja projektityyppeihin. Projektisalkun rajauksella pyritään määrittelemään, minkälaisia projekteja salkkuun halutaan sisällyttää. *Projektien arviointi* priorisoi salkkuun ehdolla olevat yksittäiset projektit tärkeysjärjestykseen. Kysymys on projektien etukäteisarvioinnista eli projektien toteutettavuus ja merkittävyys arvioidaan jo ennen niiden toteuttamista. Arviointi voi olla määrällistä tai laadullista, jota varten voidaan asettaa oma työryhmä tai arvioinnin voi tehdä esim. organisaation kehittämistoiminnasta vastaava yksikkö. *Projektien valinnalla* ratkaistaan se, mitkä projektit lopulta otetaan mukaan projektisalkkuun. Tässä kohtaa määritellään valittavat projektit ja ne projektit joita ei valita esimerkiksi suurten riskien, isojen resurssien tai strategiaa tukemattomuuden vuoksi. Projektien valinnalla on myös merkitystä projektisalkun tasapainottamiselle. (Virtanen 2009, 123–125, 128–129.) Projektien arviointi- ja valintaprosessissa on oleellista, että kaikilla päätöksentekoon osallistuvilla henkilöillä on riittävää, luotettavaa ja ajantasaista tietoa arvioitavasta projekti-ideasta tai projektista (Lehtonen ym. 2006, 40).

Yksittäisen projektin etenemisprosessi projektisalkkuun

Projekti-idean tai projektin tullessa päätöksentekopisteeseen se arvioidaan eli pyritään saattamaan vertailukelpoiseksi salkussa olevien muiden projektien kanssa (Lehtonen ym. 2006, 40). Projektisalkun johtamisessa projektien arviointi on tärkeää, koska sen avulla varmistetaan, että koko salkku vastaa parhaalla mahdollisella tavalla organisaation liiketoiminnallisia ja kehitystavoitteita. Hyvänä sääntönä projektisalkun ja yksittäisen projektin arvioinnissa voidaan pitää sitä, että projekti sopii salkun strategiaan tavoitteisiin. (Martinsuo ym. 2003, 89, 99.)

Projektin vertailussa huomioidaan muun muassa projektin vaikutusta ja sopivuutta salkun kokonaistilanteeseen ja tasapainoon sekä riittääkö projektille resursseja. Projektien arviointia ja priorisointia varten on olemassa erilaisia menetelmiä. Arvioinnissa on kuitenkin huomioitava, että projektien erilaisuuden ja kompleksisuuden vuoksi käytössä olevien menetelmien avulla ei pystytä kaikkea huomioimaan. Varsinkaan silloin, kun projekti on vasta ideavaiheessa eikä kaikki toteuttamiseen ja tavoitteisiin liittyvät yksityiskohdat ole vielä edes selvillä. Menetelmien avulla saadaan suuntaa ja

peruskäsitystä projektista, mutta lopullinen päätös tulisi tehdä valintaryhmän yhteisen pohdinnan ja keskustelun tuloksena, jonka lopputuloksena projekti-idea tai projekti joko hyväksytään, siirretään toistaiseksi odottamaan tai hylätään kokonaan (kuva 19). (Lehtonen ym. 2006, 40–41, 46.)



KUVA 19. Salkkutason etenemispäätös projektille (Lehtonen ym. 2006, 41)

Tehdyllä päätöksellä voi olla vaikutusta salkussa olevien muiden projektien tilanteeseen esimerkiksi resurssien uudelleen allokoinnin seurauksena joidenkin projektien aikataulut voivat venyä tai ne keskeytetään kokonaan (Lehtonen ym. 2006, 41). Päätöstä tehdessä on pohdittava koko salkun sisältämien projektien tarkoituksenmukaisuuksia liiketoiminnan hyötyjen kannalta. Uutta projekti-ideaa käsiteltäessä voi olla helpompaa tehdä kielteinen päätös tai siirtää idea odottamaan tulevaa, kuin keskeyttää jo käynnissä olevia projekteja. Projekteja tulee kuitenkin tarkastella koko projektisalkun osalta ja joskus voi olla tilanne, että joitakin projekteja ei enää ole järkevää toteuttaa esimerkiksi strategiaan sopimattomuuden vuoksi tai projektin hyötyodotukset ovat pienet suhteessa riskeihin. (Artto ym. 2006, 392.)

Perusorganisaation tehtävien hoitaminen projekteina

Kehitys on kulkenut nopeaa tahtia kohti projektinomaista johtamista tämän vuosikymmenen ajan. Kehitystä ovat nopeuttaneet toimintaympäristöjen nopeat muutokset esimerkiksi globalisoituminen, tuotantorakenteiden muutokset ja teknologiamurrokset. Kehitykseen vaikuttaneita keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa nuorten työelämään mukanaan tuomat asennemaailman muutokset, organisaatioiden strategian toteuttamisen haasteet ja myös organisaation ohjaamisen kasvanut haasteellisuus. Kyseessä on suuri työn ja yritystoiminnan luonteen muutos. Varsinkin nuorilla projektimainen asennoituminen ja suhtautuminen työpaikkaa ja työtä kohtaan on kasvanut huomattavasti. Monissa organisaatioissa joudutaan tänä päivänä pohtimaan, olisiko organisaatiota parempi ohjata perinteiseen malliin vai ketterästi palikka palikalta. Uuden ajattelutavan mukaan organisaatio rakentaa sen suuntauksen projektipalikoista ja hakee reaaliopioita erilaisten projektien avulla. Organisaatioissa useat asiat ovat muuttosta ja projekteja. Organisaation kokonaisuus keskittyy strategian, henkilöstön ja projektisalkun johtamiseen. (Matikainen ym. 2010.)

Nykypäivän liiketoiminnassa projekteilla on entistä suurempi rooli kaikilla toimialoilla. Työn luonne on muuttumassa kohti projektimaista toimintaa. Osa perusorganisaatioissa toteutetuista tehtävistä, joita aiemmin hoidettiin kiireettömästi ja rajattomalla budjetilla, pyritään nykyään toteuttamaan mahdollisimman tehokkaasti erilaisina projekteina. Organisaatioissa täytyy tänä päivänä tuntea ja osata muun muassa projektityön edellytykset ja mallit sekä projektihenkilöstön johtamisteemat. (Haikonen ym. 2012, 15.)

Organisaatiot suhtautuvat yhä useammin eteensä tuleviin muutoksiin sekä niiden hallitsemiseen ja johtamiseen, kuin mihin tahansa laajempaan kehitysprojektiin. Organisaatioissa onkin havaittu projektinomaisen johtamisen nopea yleistyminen - voisiko edessä olevan muutoksen innovoida ja viedä läpi projektien käytänteitä hyödyntäen? (Matikainen ym. 2010.) Projektimuotoisen työskentelyn suosiota selittää myös osittain se, että projektit ovat hyvin tulossuuntautuneita, mikä helpottaa asioiden priorisointia. Henkilöstö voi hyödyntää ja kehittää osaamistaan kiinnostavan projektin parissa, jolla on selkeät tavoitteet joiden mukaan edetään. Projektityöskentely myös etenee usein nopeammin, kuin tavanomainen työskentely ja sitä on helpompi arvioida, kuin tavallista linjaorganisaatiotyötä. (Löw 2002, 18.)

Organisaation johdon tulee osata tunnistaa, milloin joku linjaorganisaation työkohteista kannattaa suorittaa projektina. Pelkkä työn kutsuminen ”projektiksi” ei riitä, vaan johdon tulee antaa projektille tavoitteet, osoitettava resurssit ja sen on myös hoidettava projektin valvonta. Projektia voidaan kutsua projektiksi vasta sitten, kun sillä on selkeä organisaatio, suunnitelma ja määrämuotoinen seuranta. (Pelin 2011, 33.)

4.8 Strategisen projektisalkun roolit ja katselmointi

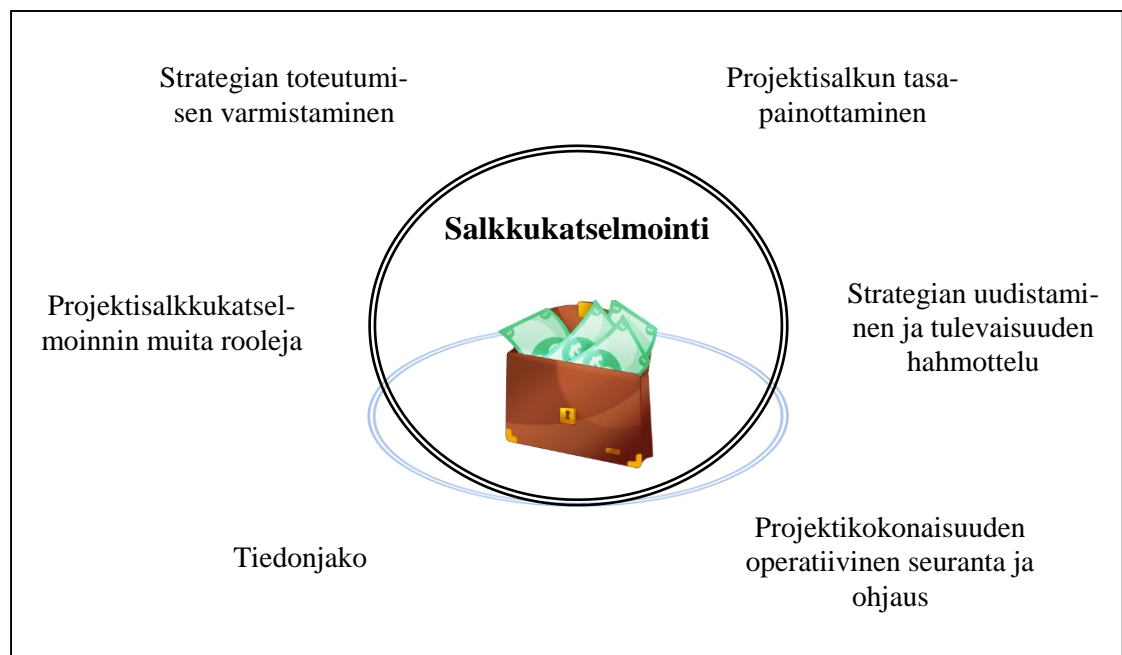
Strategisen projektisalkun kokonaistarkastelu suoritetaan ns. salkkukatselmointien avulla. Projektien salkkukatselmoineilla on monia tavoitteita ja tehtäviä, joita painotetaan eri organisaatioissa eri tavoilla. Salkkukatselmointien avulla organisaatiot pyrkivät varmistamaan projektikokonaisuuden tasapainoa, seuraamaan projekteja ja edistämään määritetyn strategian toteutumista sekä myös tarvittaessa uudistamaan strategiaa. (Lehtonen ym. 2006, 83.) Katselmoinnin avulla voidaan tunnistaa projektisalkun puutteet ja kehitystarpeet, joiden perusteella voidaan määritellä salkun kehittämistoimenpiteet (Martinsuo 2003, 111). Salkkukatselmoinnissa tarkastellaan salkun projekteja kokonaisuutena ja tehdään salkun sisältöä koskevia päätöksiä. Tarkasteluun otetaan mukaan käynnissä olevien projektien lisäksi myös tilapäisesti keskeytetyt projektit. Kannanottoja voidaan tehdä myös toteuttamista odottaviin projekti-ideoihin. (Lehtonen ym. 2006, 79.) Projektisalkun kannalta on hyvin oleellista omaksua organisaatiossa ajattelutapa siitä, että projektit suunnitellaan realistisesti niin, että työtä voi käytännössä toteuttaa projektisuunnitelman mukaisesti ja täsmentää olosuhteiden sekä oppimisen mukaan (Mäkelä 2002, 36).

Projektien priorisointikriteerit ovat salkkukatselmoinnissa samoja kuin projektikohtaisessa päätöksentekotilanteessa. On tärkeää, että nämä kaksi päätöksentekoprosessia eli projektikohtainen päätöksenteko ja projektisalkkutason tarkastelu ovat linkitetty toisiinsa. Molemmilla prosesseilla on tarkoituksenmukainen rooli, joten on huolehdittava siitä, ettei projektien valintavastuu siirry kokonaan salkkukatselmoinnille. (Lehtonen ym. 2006, 83.)

Projektisalkun erilaiset roolit salkkukatselmoinnissa

Salkkukatselmoinnissa tarkastelun roolit voivat vaihdella organisaatiosta riippuen. Katselmoinnit voivat painottua esimerkiksi projektien seurantaan ja kokonaistilantee-

seen tai salkun sisällön tarkastamiseen ja muuttamiseen. Edellisissä tapauksissa tarkasteluiden tehtävänä on tällöin lähinnä varmistaa projektien kokonaisuuksien eteneminen suunnitellulla tavalla. Katselmoinnin näkökulmana voi olla myös eri vaiheissa olevien projektien resurssien varmistaminen. Tällöin kyseenalaistetaan koko salkun sisältö ja varmistetaan, että onko jokaisella projektilla vielä paikka salkussa. Näin vaikutetaan aktiivisesti salkun sisältöön ja ohjataan sitä toivottuun suuntaan. (Lehtonen ym. 2006, 82.) Kuvassa 20 on esitetty projektisalkun erilaisia rooleja salkkukatselmoinnissa.



KUVA 20. Salkkukatselmoinnin erilaisia rooleja (mukaillen Lehtonen ym. 2006, 83–108)

Strategian toteutumisen varmistamista voidaan arvioida tarkastelemalla projektisalkkua. Tällöin vertaillaan projektisalkun nykytilannetta strategiaan eli miten pitkälle strategia toteutuu nykyisen salkkutilanteen perusteella, kun sitä verrataan organisaation strategisiin pyrkimyksiin. Salkun ja halutun tavoitetilan välinen ero voi edellyttää salkun projektien uudelleensuuntaamista, keskeyttämistä ja uusien projektien perustamista. (Lehtonen ym. 2006, 83–84.) Projektisalkun yhdenmukaisuus organisaation strategian kanssa edellyttää, että organisaation strategia on riittävän selkeä ja ymmärrettävä, jotta projekteja voidaan kiinnittää salkkuun. Projektien tavoitteet tulisi kirjoittaa myös auki niin, että tavoitemäärittelystä ilmenee projektin kytkentä johonkin tiettyyn strategiseen tavoitteeseen. (Virtanen 2009, 122.) Tavoite-projekti-

matriisi on esimerkiksi yksi työväline, jolla projektisalkun strategianmukaisuutta voi varmistaa. Sen avulla voidaan vertailla salkun sisältämien projektien nykytilaa ja pohdita uusia projektitarpeita suhteessa strategiaan. (Lehtonen ym. 2006, 85.)

Projektisalkun tasapainottamisella pyritään varmistamaan projektien jakautuminen mahdollisimman tasaisesti ja halutulla painotuksella organisaation strategisten tavoitteiden ja painopistealueiden kesken. Strategisten tavoitteiden lisäksi salkun tasapainoisuutta voidaan tarkastella usean muunkin tekijä osalta, muun muassa projektien tuotto-odotukset, koko, riskiaste, toteutusaikataulu, projektityypit, teknologiat ja kohdemarkkinat. (Lehtonen ym. 2006, 86.) Esimerkiksi projektisalkkuun olisi hyvä sijoittaa volyymitaan erisuuruisia projekteja, koska projektien kokojen vaihtelut hajauttavat riskejä. Myös erityyppiset projektit kuten tuotekehitys-, kehittämis- tai asiakkaiden toimitusprojektit tasapainottavat salkkua. (Virtanen 2009, 122.) Organisaatiossa tulee tehdä päätökset, minkä muuttujien suhteen salkun tasapainoa systemaattisesti seurataan. Projektisalkun tasapainon tarkastelussa ovat hyvä työvälineitä esimerkiksi erilaiset pylväsdigrammit ja salkkumatriisit. (Lehtonen ym. 2006, 87, 89.)

Strategian uudistaminen ja tulevaisuuden hahmottelu on myös yksi salkkukatselmoinnin avulla toteutettava tehtävä. Organisaation määrittelemiä strategioita tulee kyseenalaistaa sekä tarvittaessa päivittää. Uusia ajatuksia ja ideoita nousee usein kaikilla organisaatiotasolla, joiden avulla pyritään vastaamaan uusiin mahdollisuuksiin tai ulkoapäin tuleviin uhkiin. Projektit sisältävät hyvin usein tärkeää tietoa strategiatyön kannalta esimerkiksi organisaation kehittämisestä tai asiakastarpeista. Projektitasolta saadut palautteet strategian muodostajille voivat olla hyvin merkittäviä strategian arvioinnin ja uudelleensuuntaamisen kannalta. Organisaatiossa informaation tulisi virrata sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. Strategian uudistamisessa ja tulevaisuuden hahmottelussa käytettäviä työkaluja ovat esimerkiksi skenaarioanalyysit ja projektitiekartat. (Lehtonen ym. 2006, 92–94.)

Projektikokonaisuuden operatiivisen seurannan ja ohjauksen tarkoituksena on tarkastella projektisalkun kokonaistilannetta projektien aikataulujen, resurssien ja kustannusten käytön osalta. Normaalisti tätä samantyyppistä seurantaa tehdään myös jo yksittäisten projektien ohjausryhmissä ja projektipäällikön toimesta. (Lehtonen ym. 2006, 97.) Usein projekteja on tarjolla enemmän, kuin mitä organisaatiossa on resursseja käyttä. Tämän vuoksi täytyy tarkastella organisaation strategisia kritee-

reitä, tilannekuvaa ja resurssitilannetta, joiden pohjalta projektien priorisointia tehdään. (Heiskanen 2011, 45.) Organisaation projektien kokonaisseuranta on tärkeää resurssikuormitusten tunnistamiseksi ja myös projektien välisten yhteyksien vuoksi. Miten esimerkiksi toisessa projektissa tapahtunut viive vaikuttaa muiden projektien aikatauluihin ja resursseihin. Käytettäessä salkkukatselmointia projektikokonaisuuden operatiiviseen johtamiseen tulee katselmoiteja tehdä useammin, kuin mitä strategisen suunnan tarkistaminen tyypillisesti vaatii. Projektikokonaisuuden operatiivista seurantaan tukevia työkaluja ovat esimerkiksi Ganttin kaavio, tilannetaulut ja liikennevalot sekä projektien ryhmittely vaiheiden mukaan. (Lehtonen ym. 2006, 97–100.)

Tiedonjako ja viestintä saattavat parantua salkkukatselmointien seurauksena. Usein organisaatioissa on ongelmana se, että projektihenkilöstö ei tiedä, miten heidän tekemä projekti asemoituu johdon näkökulmasta organisaation muuhun tekemiseen ja muihin projekteihin. Salkkukatselmoineissa käydyt keskustelut projektien tilanteista ja tulevaisuuden haasteista ovat tärkeitä ja arvokkaita sekä projektitasolle että päättävälle taholle. Katselmoinnit ovat tärkeä tiedonjakokanava myös ylimmän johdon ja keskijohdon välillä, koska ylin johto vastaa strategioiden luomisesta, kun keskijohto on puolestaan strategioiden toimeenpanija. Keskijohdon tehtävä on myös jakaa tietoa projektihenkilöstölle. Hyvin toimiva tiedonjako on arvokasta henkilöstön motivoinnin kannalta. Ajankohtaisen tiedon kulkeminen projektitasolle vaikuttaa myös vastavuoroisesti luotettavamman ja laadukkaamman tiedon saannin projektin tilanteesta ja tulevaisuudesta salkkutasolle. (Lehtonen ym. 2006, 101–102.)

Parhaimmillaan projektisalkku edistää organisaatiossa avointa johtamiskulttuuria. Projekti-ideat, käynnissä olevien projektien tilanteet ja tulokset voivat olla erikseen määritellyssä laajuudessa avoimia koko organisaatiolle. Projektisalkusta tuotettavat raportit voivat olla myös laadullisia eivät pelkästään määrällisiä, eli euroja tai henkilötyömääriä. Projektisalkku antaa myös osaltaan kuvaa organisaation strategiasta. Sen avulla henkilöstö saa tietoa siitä, mitä kohti ja millä keinoilla päämäärään ollaan matkalla. Projektisalkun osalta viestinnän tulisi olla selkeää ja ymmärrettävää. Usein visuaaliset esitykset antavat nopean ja helposti ymmärrettävän kuvan projektisalkun tilanteesta ja sisällöstä. (Heiskanen 2011, 47.)

Salkkukatselmoinnilla voi olla myös muita rooleja. Katselmoinnissa voidaan tarkastella ja kehittää organisaation ja projektinhallinnan toimintatapoja ja käytänteitä,

esimerkiksi nousee tarve muuttaa projektien arviointikriteereitä tai kehittää yksittäisten projektien hallintaprosessia. Salkkukatselmointi voi olla myös keskustelufoorumi linjaorganisaation ja projektityön resurssien jakautumisen arvioinnista ja linjauksista. Projektinhallinnan ja salkunhallinnan näkökulmasta salkkukatselmoinnit ovat erittäin tärkeitä tilaisuuksia, koska yleensä niihin osallistuu merkittävä määrä niitä henkilöitä, joiden vastuulle kuuluu organisaation projektitoiminta ja sen kehittäminen. (Lehtonen ym. 2006, 102–103.)

Salkkukatselmointiryhmän kokoonpano

Organisaation tehdessä päätöstä katselmointiryhmän kokoonpanosta tulee sen ensisijaisesti muistaa salkkukatselmoinnille asetetut tavoitteet. Toinen keskeinen asia on huomioida ryhmän jäsenten oikeus tehdä päätöksiä eli keillä organisaatiossa on riittävästi päätäntävaltaa tehtyjen päätösten käytäntöön viemiseksi. Lisäksi tulee myös varmistaa riittävä tiedonsaanti katselmoinnissa tehtävien päätösten perustaksi. Usein salkkukatselmoinnin ryhmä koostuu organisaation eri yksiköiden henkilöstöstä. Tällä pyritään kattamaan kaikki projektikokonaisuuden tarkastellussa tarvittava osaaminen. Yleensä sama ryhmä toimii koko organisaation projektisalkunhallinnan johtoryhmänä. (Lehtonen ym. 2006, 103.)

Ruuska (2012, 259–260) tuo esille, että projektin katselmoijan tulisi olla henkilö, joka ei suoranaisesti ole tekemisissä projektin kanssa. Projekti voi tulla sokeaksi toiminnassaan piileviin epäkohtiin tai jättää jotain olennaista tekemättä, jotka ulkopuolinen katselmoija saattaa herkemmin huomata. Ulkopuolisen näkemyksen avulla pyritään varmistamaan sitä, että projektissa tehdään oikeita ja tarkoituksenmukaisia asioita tehokkaalla tavalla, eikä mitään pääse unohtumaan.

Organisaatiossa olisi hyvä nimetä salkunhoitaja, jonka tehtäviin kuuluu muun muassa salkkukatselmointien valmistelut ja muu koordinointi. Salkunhoitaja huolehtii siitä, että projekteista on saatu tarvittavat tiedot katselmointia varten. Hän voi olla henkilö, joka kokoaa ja raportoi salkkukatselmoinnissa tehdyt päätökset ja huomiot eteenpäin projektitasolle. Hänen tehtäviin voi myös kuulua päätösten toimeenpanon valvonta. (Lehtonen ym. 2006, 104.) Usein oletetaan, että projektien raportointi on sama asia, kuin projektin ohjaus. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa ole. Raportoinnilla kuvataan mitä on tapahtunut ja mikä on tilanne, mutta ohjauksen avulla tehdään raporttien

osoittamat mahdolliset suunnanmuutokset. Ohjaus on projektihallinnan ydin ja tärkeä osa projektihallinnan toteuttamisessa. (Andersen ym. 1995, 151.)

4.9 Projektisalkkuprosessi osana strategista vuosikelloa

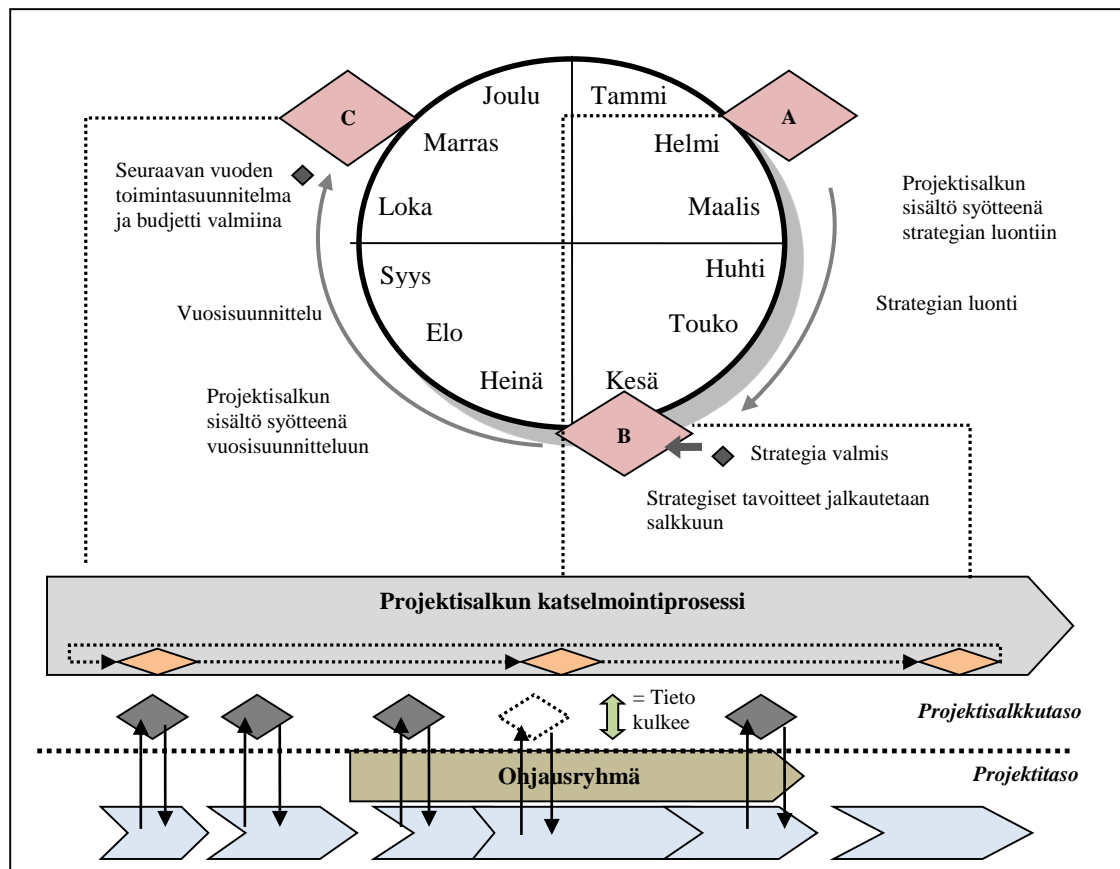
Monissa organisaatioissa strategista suunnittelua toteutetaan vuosittaisena prosessina, jossa analysoidaan liiketoimintaympäristön tilannetta ja arvioidaan omia voimavaroja, määritetään strateginen tahtotila tai visio, kirjataan yksilöidyt strategiat sekä tehdään toimenpide- ja kehittämissuunnitelmia strategian jalkauttamiseksi käytäntöön (Martinsuo ym. 2003, 118). Organisaation strategisessa suunnittelussa arvioidaan myös nykyisen strategian riittävyys tavoitteiden saavuttamiseen jonka pohjalta tehdään strategiaan tarvittavat muutokset. Organisaation käytännöistä ja toimintatavoista riippumatta *kaikki sen tulevaisuuden kannalta keskeiset asiat kuuluvat aina osaksi strategista suunnittelua.* (Laamanen ym. 2005, 107.)

Strategiatyöskentelyn yksi tärkeä osa-alue on eri asioiden aikajännteistä ja keskinäisistä ajoituksista sopiminen (Kamensky 2012, 41). Usein strategia on kytketty organisaation vuosikelloon, jossa strategian pohdinta ajoittuu alkuvuoteen. Vuosittaisen strategiatyön lisäksi suuremmat muutokset organisaation toimintaympäristössä esimerkiksi kesken vuotta tapahtuvat muutokset, voivat edellyttää myös strategian korjaamista. (Vuorinen 2013, 250.)

Projektisalkkuja organisaatiossa voidaan käsitellä joko strategiaprosessin ydinsisältönä, jolloin projektit edustavat organisaation ydinliiketoimintaa tai sitten salkku voidaan käsitellä strategiaprosessin osasisältönä, jolloin projektit edustavat pientä osaa organisaation liiketoiminnasta (Martinsuo ym. 2003, 120). Projektisalkunhallinnan eri osatehtävien roolit on tärkeä ymmärtää sekä teoriassa että organisaation toimintaympäristössä. Projektisalkun eri vaiheet saavat syötteensä organisaation strategian määrittämisestä tavoitteista, menetelmistä ja resursseista. Salkkua koskevat päätökset ja valinnat puolestaan heijastuvat takaisin strategiaan sekä projekteihin ja niiden päätöksiin. Koko projektisalkkua koskevat katselmoinnit tehdään usein osana strategiatyötä. (Artto ym. 2006, 392–393.)

Projektisalkkuprosessia käytetään monissa organisaatiossa työkaluna projektitoiminnan ohjaamiseen ja strategisten päämäärien saavuttamiseen. Projektisalkkuprosessin

sitominen organisaation strategia- ja suunnitteluprosesseihin on tärkeää, sillä projektisalkkuhallinnan avulla voidaan edesauttaa ja tukea strategian toteutumista. Prosessissa on systemaattiset toimintatavat, joiden avulla resurssien käyttö on tehokasta. Projektisalkkuprosessi toimii parhaiten organisaatioissa, joissa projektien määrä on kohtuullinen, jolloin esimerkiksi resursseihin liittyvän päätöksenteon vastuut ja roolit ovat selkeät. Hyvin usein organisaatioissa kuitenkin päädytään useampiin projektisalkkuihin. Kuvassa 21 on esitetty esimerkki projektisalkkuprosessista, joka on yhdistetty organisaation strategiseen vuosikelloon. (Lehtonen ym. 2006, 109–110.)



KUVA 21. Esimerkki projektisalkkuhallinnan prosessista (Lehtonen ym. 2006, 109)

Projektisalkkuhallinnan prosessissa projektitasolla käsitellään projekti-idean tai projektin etenemistä ns. porttipäätösten avulla. Projektisalkkutasolla tehdään päätös idean tai projektin etenemisestä seuraavaan vaiheeseen, sen hylkäämisestä tai lykkäämisestä myöhemmäksi. Projektikohtaisten päätösten tekemisen edellytyksenä on, että päätöksentekoon osallistuvilla henkilöillä on riittävä, ajantasaista ja luotettavaa tietoa ideasta tai projektista, eli tiedon täytyy kulkea projektitason ja projektisalkkutason välillä.

Projektisalkun katselmointiprosessi sijoittuu projektitason ja porttipäätöksentekoprosessin yläpuolelle. Salkun katselmointiprosessissa tarkastellaan koko projektisalkkua organisaation tulevaisuuden kehityksen ja menestymisen näkökulmasta erikseen pidettävissä katselmointikokouksissa. Kuvan 21 esimerkissä organisaation strateginen vuosikello on jaettu kuukausittain sektoreihin ja strategiaprosessin vaiheet on merkitty toteutettavaan ajankohtaan vuodessa. Organisaation senhetkinen käytössä oleva projektisalkku toimii pohjana strategian luonnille ja vuosisuunnittelulle. Strategiset tavoitteet puolestaan määrittelevät seuraavan vuoden toteutettavat projektit. Vuosisuunnittelun pohjalta määräytyy myös salkun kokonaisbudjetti. Projektisalkunhallintaprosessi tulee suunnitella ajallisesti niin, että se tukee mahdollisimman hyvin organisaation strategiaprosessia. (Lehtonen ym. 2006, 40, 80–81, 113.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni toimeksiantajan eli Otavan Opiston liikelaitoksen, joka on yksi maamme vanhimpia kansanopistoja. Käyn läpi Otavan Opiston perustamista, tunnuslukuja, organisaatorakennetta ja toimintaa. Luvun loppuosassa kuvaan Otavan Opiston projektitoiminnan organisoitumista ja projektihallinnan nykytilannetta ja niiden merkityksiä projektien toteutuksessa.

5.1 Otavan Opiston liikelaitos

Otavan Opiston toiminnan kivijalkana voitaneen pitää Opiston kotisivuilta löytyvää toiminta-ajatusta: *”Otavan Opisto tutkii, tuottaa, kehittää ja ylläpitää koulutuksen, opetuksen ja oppimisen palveluita. Kehittävä ja kokeilulaboratoriomainen toiminta perustuu tulevaisuudentutkimuksen lähestymistapoihin ja kulttuurievolutionaariseen käsitykseen kehityksestä.”* (Toiminta-ajatus 2014).

Mikkelin kaupungin alaisuuteen kuuluva Otavan Opiston liikelaitos on yksi maamme monista kansanopistoista. Se kuuluu kansanopistojen piirissä Suomen vanhimpaan ns. maakuntaopistojen kerrostumaan. Otavan Opisto on tuottanut yleissivistävää koulutusta jo yli 120 vuotta. Sen perustamisen juuret yltävät vuoteen 1892, jolloin Helsingin yliopiston savo-karjalaisen osakunnan aktivistit saivat Itä-Suomen alueen valtiopäi-

vämiehet ja talonpojat innostumaan kansansivistyksestä siinä määrin, että kansanopisto perustettiin (Historia 2014).

Nykyään Otavan Opisto järjestää tutkintoon johtavaa koulutusta, perus- ja lukiokursseja sekä vapaan sivistystyön kursseja. Opetus tapahtuu sekä internaattissa että internetissä. Suurin osa opiskelijoista suorittaa kursseja verkko-opintoina. Lähilinjoja (internaatti) ovat tällä hetkellä maahanmuuttajien peruskoululinja ja lähilukiolinja. Vapaan sivistystyön kursseja toteutetaan Otavan Opiston kampuksen lisäksi myös Otavan Opiston Osuuskunnan tiloissa Helsingissä (Toiminta-ajatus 2014).

Tunnuslukuja

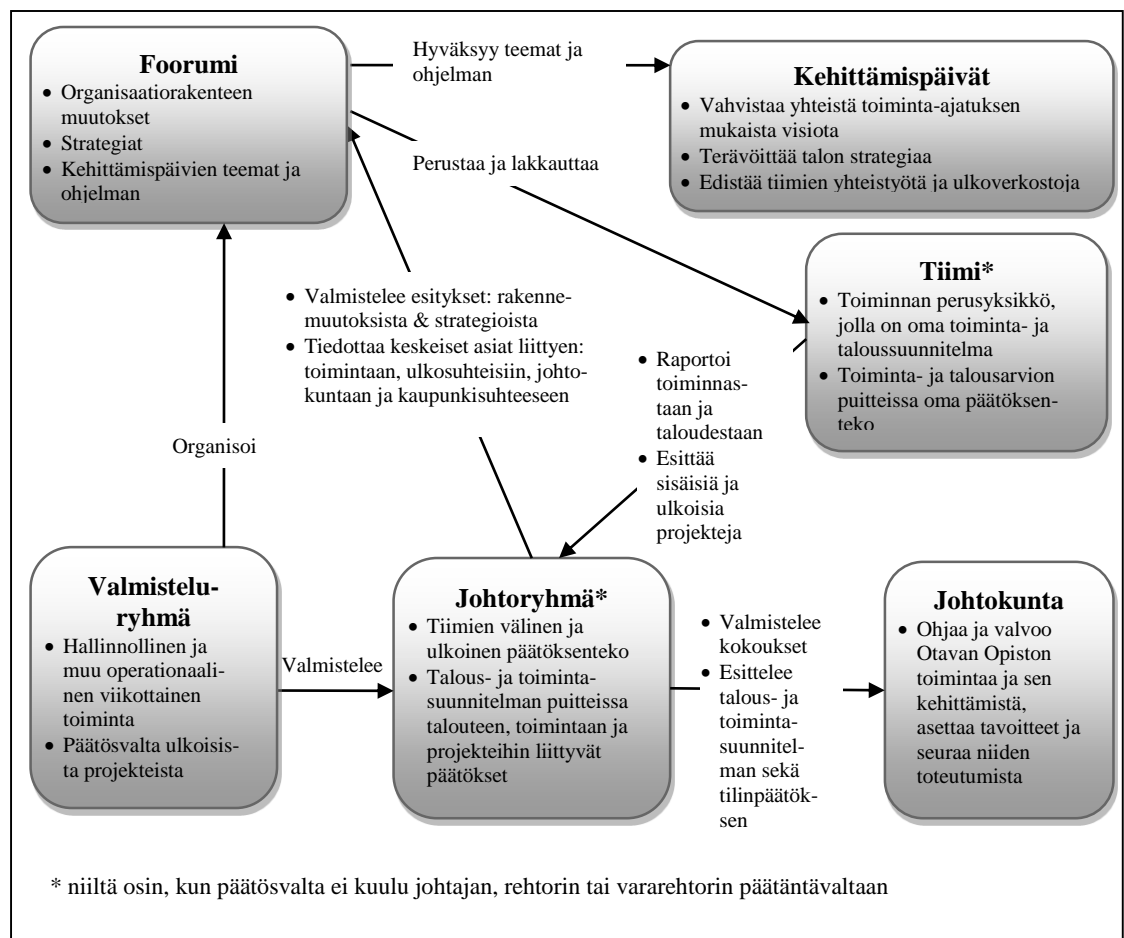
Kunnallisena liikelaitoksena Otavan Opistoa sitoo Mikkelin kaupunginvaltuuston vuosittain budjetoinnin yhteydessä asettamat sitovat tavoitteet, joita ovat liikevaihto, liikeylijäämä ja vakituisen henkilöstön määrä. Otavan Opiston liikevaihto oli vuonna 2013 n. 6,5 miljoonaa euroa. Työntekijöitä oli heinäkuun 2014 tilanteen mukaan erilaisissa työsuhteissa 106 henkilöä. Otavan Opiston tulot koostuvat pääsääntöisesti valtionosuuksista joiden perusta on eri koulutusmuotojen laskennallinen osuus. Valtionosuuksia saadaan lukio- ja peruskoulutuksesta sekä vapaan sivistystyön pitkestä ja lyhyistä kursseista. Lisäksi noin 15 % vuoden 2013 liikevaihdosta oli muita tuloja, lähinnä myynti- ja projektituloja. Projektien osuus v. 2013 liikevaihdosta oli reilut 8 % (Mikkelin kaupungin toimintakertomus ja tilinpäätös 2013, 209–210; Tulokortti heinäkuu 2014).

Organisaatorakenne

Otavan Opiston liikelaitos on tiimiorganisaatio. Syyskuussa 2014 Otavan Opistossa oli kaikkiaan 11 tiimiä. Kuvassa 22 on esitetty toimintasäännön mukaisesti Otavan Opiston toiminnan keskeiset instituutiot ja niiden roolit.

Tiimillä on oma toiminta- ja taloussuunnitelma sekä päätäntävalta näiden osalta. Tiimit raportoivat omaa toimintaansa ja talouttaan ja esittävät ulkoisia ja sisäisiä projekteja johtoryhmälle. *Johtoryhmän* muodostavat tiiminvetäjät, johtaja, rehtori, vararehtori, projektikoordinaattori ja taloussuunnittelija. Johtoryhmä vastaa tiimien välisestä ja ulkopuolisesta päätöksenteosta ja johtokunnan kokousten valmisteluista. Johtoryh-

mä vastaa myös organisaatorakenteen ja strategian suunnittelusta sekä esittelee organisaatorakenteen ja strategian foorumin päätettäväksi. *Valmisteluryhmä* valmistelee ja esittelee asiat johtoryhmälle ja lisäksi hoitaa organisaation ajankohtaisia hallinnollisia asioita. Valmisteluryhmän tehtäviin kuuluu myös kuukausittaisen foorumeiden organisointi. Valmisteluryhmään kuuluvat liikelaitoksen johtaja, rehtori, vararehtori ja taloussuunnittelija sekä tiiminvetäjien edustaja. Lisäksi johtokunnan puheenjohtajalla ja muilla johtokunnan edustajilla on oikeus osallistua valmisteluryhmän toimintaan (Toimintasääntö 2014).



KUVA 22. Otavan Opiston organisaation eri instituutioiden roolit (Toimintasääntö 2014)

Foorumi on koko organisaation kuukausittainen kokous, jolla on sekä päätösvalta että viestintätehtävä. Foorumi päättää strategiasta, organisaatorakenteesta, perustettavista ja lakkautettavista tiimeistä sekä kaksi kertaa vuodessa järjestettävien kehittämispäivien teemat ja ohjelmat. Koko organisaatiota käsittävät *kehittämispäivät* järjestetään kaksi kertaa vuodessa, yleensä tammi- ja elokuussa. Kehittämispäivien tehtävänä on

vahvistaa ja terävöittää yhteistä toiminta-ajatuksen mukaista visiota ja strategiaa. Lisäksi sen tarkoituksena on vahvistaa tiimien yhteistyötä ja ulkoverkostoja (Toimintäsääntö 2014).

Johtokunta valvoo, seuraa ja ohjaa Otavan Opiston toimintaa. Johtokunta on poliittisesti valittu ja sen nimeää Mikkelin kaupunginhallitus. Johtokuntaan kuuluu kahdeksan jäsentä sekä yhtä monta henkilökohtaista varajäsentä. Otavan Opiston johtokunnan, liikelaitoksen johtajan ja rehtorin tehtävät ja toimivalta on määritelty Otavan Opiston liikelaitoksen johtosäännössä. (Otavan Opiston liikelaitoksen johtosääntö 2008.)

5.2 Projektihallinnan nykytilanne

Otavan Opiston projektit on määritelty ulkoisiin ja sisäisiin projekteihin. Ulkoisilla projekteilla tarkoitetaan kehittämissuhteita, joiden toteuttamiseen saadaan ulkopuolista rahoitusta. Sisäiset seuranta- ja kehittämissuhteet ovat lähinnä sellaisia tehtäviä, jotka liittyvät organisaation tai tiimien perustoimintaan, mutta niiden kustannuksia ja tuloksia halutaan seurata tehostetummin. Rahoitus sisäisten projektien toteuttamiseen tulee Otavan Opiston perusbudjetista. Sekä ulkoiset että sisäiset projektit ovat hyvin usein Otavan Opiston toimintaa kehittäviä ja tukevia, joten myös strategian kannalta katsottuna ne ovat tärkeässä roolissa. Syyskuun 2014 lopulla Otavan Opistossa oli käynnissä 18 ulkoista rahoitusprojektia ja kaksi sisäistä seuranta- ja kehittämissuhteita (Kustannuspaikkakartta 2014).

Projektitoiminnan organisoituminen

Otavan Opiston projektitoiminta on tällä hetkellä jonkinlaisessa murros- ja muutosvaiheessa. Organisaation projektien koordinointi ja seuranta on aiemmin kuulunut projektitiimin tehtäviin, mutta vuoden 2014 alusta voimaan tullessa Otavan Opiston toimintasäännössä on määritelty projektien asemoituminen sen tiimin alle, jonka substanssialuetta kukin projekti lähinnä edustaa. Tällä toimintatavalla pyritään muun muassa lisäämään projektien ja tiimien välistä molemminpuolista hyötyä ja vuorovaikutusta, mutta tarkoituksena on myös lähentää ja tuoda projektit osaksi jokapäiväistä toimintaa. Toimintasäännön mukaisesti projektien uudelleen asemoitumista tiimien alaisuuteen, on alettu toteuttamaan osittain vasta syksyllä 2014. Vuoden 2015 alusta

alkaen toimintasääntö on tarkoitus ottaa myös tältä osin täysimääräisesti käyttöön (Toimintasääntö 2014).

Otavan Opistolla ei ole yhtään sellaista henkilöä, joka olisi palkattu pelkästään projektipäällikön tehtäviin. Jokainen projektipäällikkö hoitaa projektinsa johtamista enemmän tai vähemmän oman tai muun erikseen määrätyn työn ohella. Myös muuta projektihenkilöstöä palkataan kohtalaisen vähän eli projektiryhmä koostuu hyvin usein Opiston varsinaisesta henkilöstöstä. Projektien toiminta on myös melko näkymätöntä Opiston arjessa eli henkilöstö ei välttämättä tiedä mitä kaikkia projekteja on meneillään tai kuka henkilöstöstä on mukana missäkin projektissa.

Projekti-ideoita tai hakuun lähteviä projekteja ei esitellä tai käsitellä systemaattisesti johtoryhmässä, vaikka toimintasääntö niin edellyttäisi. Osa ideoista kyllä tulee johtoryhmään asti, mutta yleensä melko valmistelemattomana esimerkiksi usein on niin, ettei tarvittavia henkilöresursseja ole tarkemmin mietitty. Tämä voi taas aiheuttaa projektin toteutusvaiheessa sen, että resursseja ei ole tarjolla.

Projektihallinta

Otavan Opiston projektihallinta on hyvin vaihtelevaa, riippuen melko pitkälle kunkin projektiryhmän tavasta toimia. Osittain asioita tehdään samalla tavalla tai ainakin samansuuntaisesti. Tosiasia on kuitenkin se, että yhtenäiset toimintatavat ja ohjeistukset puuttuvat, samoin projektiprosessin eri vaiheiden kuvaukset. Näiden keskeisten asioiden puuttuminen aiheuttaa varsinkin projektipäälliköiden työssä epävarmuutta, turhaa stressiä ja varmasti myös turhaa työtä. On myös olemassa riski, että esimerkiksi jokin oleellinen asia projektin osalta saattaa jäädä tekemättä, kun ei ole ohjeistusta tai tietoa miten tulisi toimia. Tällä voi pahimmillaan olla vaikutusta projektin tavoitteiden toteutumiseen, aikatauluun tai resursseihin.

Projektiryhmien tarvitsema projektituen tilanne on myös kohtalaisen heikko, koska Otavan Opistolla ei ole olemassa riittävästi henkilöstöä hoitamaan tätä projektituen tarvetta. Nykyisten projektitoimintaa tukevien järjestelmien tilanne on kuitenkin melko hyvä, ainoa puute on vielä järjestelmien käytön tehottomuus, johon osittain vaikuttaa myös koulutuksen ja ohjeistusten puute.

Otavan Opistossa on havaittavissa melko paljon puutteita projektitoiminnan hyvään hallinnointiin, mutta kyllä hyviäkin toimintatapoja löytyy. Lisäksi innostuneita tekijöitä, hyviä yhteistyökumppaneita ja loistavia ideoita on yleensä melko hyvin tarjolla. Projektitoiminta on tulevaisuudessa kasvava ja kehittyvä osa-alue Otavan Opiston strategiassa ja toiminnassa, joten organisaation projektihallinnan ja sen myötä koko projektikulttuurin terävöittämiselle on olemassa selkeä tarve.

6 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT

Luvun alussa käsittelen teoriapohjalta tutkimuksen kohderyhmän määrittelyä, tutkimusaineiston keräämistä ja aineiston analysointia. Lisäksi kerron opinnäytetyöni molempien tutkimusten toteutuksista, kohderyhmistä, kyselyiden laadinnasta ja testaamisesta. Luvussa analysoin myös molemmat kyselyaineistot, tuon esille tulokset ja teen yhteenvedot kyselyiden tuloksista.

6.1 Kohderyhmä ja tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen perusjoukko on tutkittava kohdejoukko, josta tietoa halutaan. Kokonaistutkimus tarkoittaa sitä, että tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä silloin, kun perusjoukko on pieni, kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jos yksiköiden lukumäärä on alle 100. Kokonaistutkimus voidaan tehdä suuremmistakin perusjoukoista esim. silloin, jos tiedetään tai voidaan olettaa mitattavassa ominaisuudessa olevan suurta vaihtelua tai virheelliset tulokset aiheuttavat suuria lisäkustannuksia. Otos taas on perusjoukon osajoukko. Perusjoukko tulee määrittellä tarkasti ennen kuin siitä voidaan valita mahdollisimman edustava otos. Otos ei koskaan kuvaa täysin perusjoukkoa. Otoksesta saatavat tulokset ovat voimassa vain tietyllä todennäköisyydellä suhteessa perusjoukkoon. Otoksen avulla saatujen tulosten laajentaminen perusjoukkoon kutsutaan tilastolliseksi päättelyksi. Otokseen valinnassa on tehtävä useasti kompromissi esim. aikataulun, tulosten tarkkuuden ja kustannusten kesken. (Heikkilä 2010, 33–34, 41; Kallio ym. 2000, 69.)

Otoksen saaminen ei ole yksinkertainen ongelma. Huolellisesti laadittu otanta-asetelma takaa otannon toimivuuden. Suorin tapa kerätä otos on poimia n-alkion satunnaisotos, mikä tarkoittaa sitä, että jokaisella perusjoukon n-alkion osajoukolla on

yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi. Muussa tapauksessa otos ei edusta perusjoukkoa. (Kallio ym. 2000, 69; Vehkalahti 2008, 43.) Otokokoa määriteltäessä on muistettava huomioida poistuman eli kadon vaikutus. Palauttamattomien kyselylomakkeiden lisäksi joukossa saattaa olla myös lomakkeita, jotka joudutaan hylkäämään, esim. siitä syystä, että tiedot ovat puutteellisia tai virheellisiä. Kyselyyn vastaamattomuus aiheuttaa poikkeuksetta harhaa tuloksiin, koska vastaamatta jättäneiden jotkin ominaisuudet ovat erilaisia kuin kyselyyn vastanneet. Tästä johtuen aineiston suuri koko ei korjaa sen edustavuutta eli on aina parempi saada korkea vastausprosentti kuin tyytyä alhaiseen vastausprosenttiin ja korvata se otoskokoa kasvattamalla. (Heikkilä 2010, 43–44.)

Hirsjärvi ja Hurme (2010) tuovat esille, että kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa puhutaan yleensä otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostain tietystä ilmiöstä tai etsimään täysin uusia teoreettisia näkökulmia erilaisiin tapahtumiin ja ilmiöihin. Pelkästään muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa. Tosin harkinnanvarainen näyte voi olla myös usealla tavalla harhainen esim. aineiston edustavuus saattaa herättää kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58–59.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään hyvin usein pieneen määrän tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Harkinnanvaraiseen näytteeseen tutkittavaa joukkoa ei ole hyödyllistä valita sattumanvaraisesti, vaan tutkimus tulee kohdistaa niihin henkilöihin, jotka täyttävät tutkimuksen sisällön tietyt kriteerit. (Eskola & Suoranta 2003, 18.)

Hirsjärvi ja Hurme (2010) tuovat esille, että laadullisessa tutkimuksessa, jossa käytetään haastattelua aineiston keruumenetelmänä, on usein tilanne, että haastateltavien määrä on joko liian pieni tai liian suuri. Liian pieni haastateltavien määrä saattaa johtaa siihen, että aineistosta ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä. Tosin taas liian suuresta haastatteluaineistosta ei välttämättä voida tehdä riittävän syvällisiä tulkintoja. Yksi vaihtoehto valita haastateltavien määrä on käyttää saturaatiota eli haastatellaan henkilöitä niin kauan, että uudet haastateltavat eivät anna enää mitään uutta tai olennaista tietoa tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58,60.)

6.2 Tutkimusaineiston analysointi

Hirsjärvi ym. (2007) mukaan tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, ongelmiin saadut vastaukset. Joskus voi tosin käydä niin, että analyysivaiheessa tutkijalle selviää, miten ongelmat olisi oikeasti pitänyt asettaa. Analyysitapojen valinta ei määräydy mekaanisesti tiettyjen sääntöjen mukaan. Aina ei ole edes selvää, milloin aineistoa aletaan analysoida tai kuka analyysin tekee. Yleensä ajatellaan, että analyysi tehdään aineiston keräämisen ja järjestämisen jälkeen. Tällainen näkemys tutkimusaineiston analyysistä soveltuu tutkimukseen, jossa tietoja on kerätty strukturoidulla lomakkeella tai asteikkomittareilla. (Hirsjärvi ym. 2007, 216, 218.)

Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Hirsjärven ym. mukaan analyysitavat voidaan jäsentää karkeasti kahdella eri tavalla *selittämiseen* ja *ymmärtämiseen*. Selittämiseen pyrkivässä käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat ainakin jossain määrin yhtä aikaa. Metsämuuronen (2003) mainitsee, että analyysi ja synteesi yhdistyvät aineiston analysoinnissa. Analyysissa saatu aineisto jyvitetään käsitteelliseksi osiksi ja synteessin avulla näin saadut osat kootaan uudelleen tieteelliseksi johtopäätöksiksi. Hirsjärvi ja Hurme (2010) tuovat esille, että usein kvalitatiivisen aineistojen tutkimusraporteista voidaan havaita, että tulosten esittäminen on pysähtynyt analyysin vaiheeseen, jolloin tulkinnan osuus on jäänyt vähäiseksi. Ilmiötä ei ole pyritty saattamaan synteessin tasolle, jossa ilmiö tulisi ymmärrettyä syvällisemmin. Alasuutarin (2007) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Alasuutarin tosin mainitsee, että tällaisen erottelun voi tehdä vain analyttisesti, käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. (Metsämuuronen 2003, 196; Hirsjärvi & Hurme 2010, 144; Alasuutari 2007, 39.)

Ennen kuin varsinaista analysointia voidaan alkaa suorittamaan, on tutkimusaineisto saatettava sellaiseen muotoon, että analysoiminen on mahdollista. Aineiston analysointitapaa tulisi miettiä jo aineistoa kerätessä. Tietokoneavusteinen analysointi on

kasvanut viime aikoina, joten laadullisen aineiston analysointiin erikostuneita ohjelmia on lukuisasti. Yksikertainen tapa on koodata aineisto tekstinkäsittelyohjelmalla. Tietokoneella aineiston analysointi on nopeampaa ja tarvittaessa sen tulostetta voidaan edelleen muokata sekä aineistosta voidaan tuottaa erilaisia taulukoita, graafisia esityksiä jne. (Metsämuuronen 2003, 202–203.) Myös erilaisia tilasto-ohjelmia on tarjolla useita, erilaisin ominaisuuksin varustettuina. Aina ei aineiston käsittelyssä kuitenkaan tarvitse investoida varsinaiseen tilasto-ohjelmaan, sillä yksinkertaiset tilastoanalysoinnit voivat onnistua pelkän taulukkolaskentaohjelman avulla. Tilasto-ohjelma on harvoin hyvä tekstinkäsittelyohjelma. Niinpä aineisto analysoidaan tilasto-ohjelmassa, mutta raportti kirjoitetaan tekstinkäsittelyohjelmalla. Tutkija itse ratkaisee tarvittavat analysointimenetelmät, joita aineiston analysoinnissa käyttää. (Heikkilä 2010, 121.)

6.3 Opinnäytetyön tutkimusten toteutukset

Opinnäytetyössäni toteutin kaksi kyselyä. *Molemmat kyselyt tein kohderyhmien pienuuden vuoksi kokonaistutkimuksina*. Kyselyiden laatimiseen sain hyviä neuvoja ja ohjeita sekä ohjaavalta opettajalta että työelämäohjaajaltani.

Ensimmäinen kysely koski Otavan Opiston projektihallintaa (liite 3). Kohderyhmänä olivat Otavan Opiston projekteissa vuosina 2013–2014 toiminut henkilöstö. Kohderyhmän keräsin Otavan Opiston projektihenkilöstön käytössä olleista työaikaseuranta-järjestelmistä, joihin projekteille tehdyt työtunnit kohdennetaan. Kohderyhmän kooksi muodostui 40 henkilöä. Vastausaikaa oli reilut kaksi viikkoa (2.–18.6.2014). Vastauksia kertyi 24 kpl eli vastausprosentiksi tuli 60 prosenttia.

Ensimmäisen kyselyn suunnittelun aloitin toukokuussa 2014. Aihealueen laajuuden vuoksi toteutin kyselyn pääsääntöisesti kvantitatiivisena kyselynä. Kyselyn sisältö rakentui hyvin pitkälle oman tietämykseni ja alustavien teoria-aineistojen pohjalta. Kysymysosiot jaottelin viiteen eri teemaan: *vastaajien taustatiedot, projektitoiminta ja sen organisoituminen, projektihallinnan tukena olevat järjestelmät ja ohjelmat, koulutus ja ”sana on vapaa”*. Kysely sisälsi kaikkiaan 59 valintakysymystä ja seitsemän avointa kysymystä. Kaikki valintakysymykset olivat vastaajalle pakollisia. Teema-alueiden lopussa, lukuun ottamatta vastaajien taustatietoja ja koulutusosiota, oli annettu avoin vastausmahdollisuus. Tällä halusin saada vielä esille mahdollisesti valintakysymyksistä pois jääneitä asioita. Kyselyn lopussa oleva ”sana on vapaa”-osio

sisälsi kaksi avointa kysymystä. Kyselyn kaikki avoimet kysymykset olivat vastaajalle vapaaehtoisia.

Kyselyn toteutin Webropol-ohjelmalla. Ennen kyselyn julkaisua sain vielä kommentteja ja ehdotuksia Mikkelin ammattikorkeakoulun opettajalta, joka on erikoistunut kyselyihin ja tilastoihin. Testasin kyselyä itse eli en lähettänyt sitä ulkopuolisille testattavaksi. Lähetin kyselylinkin sähköpostilla saateviestin (liite 2) kera kohderyhmälle. Muistutusviestin kyselystä lähetin noin viikon kuluttua alkuperäisestä viestistä. Lisäksi toin kyselyä esille esimerkiksi Otavan Opiston henkilöstön ns. viikkoinfossa.

Toinen kysely käsitti projektiliiketoimintaan ja strategiaan liittyviä kysymyksiä (liite 5). Kohderyhmänä oli Otavan Opiston johtoryhmä, kohderyhmän koko oli 19 henkilöä. Vastausaikaa oli hieman alle kaksi viikkoa (24.9. – 6.10.2014). Vastauksia kertyi ainoastaan 7 kpl eli vastausprosentiksi tuli 36,8 %.

Toisen kyselyn suunnittelun aloitin syyskuussa 2014. Kysely oli pitkälti kvalitatiivinen kysely. Se sisälsi viisi strategiaan ja projektiliiketoimintaan liittyvää käsitettä, joihin vastaamista piti pohtia Otavan Opiston näkökulmasta eli organisaatiotasolla. Varsinaisia kysymyksiä en asettanut kysymysten muotoon esimerkiksi ”Mitä mieltä olet Otavan Opiston strategiasta?” Halusin saada vastaajilta laajempia mielipiteitä ja ajatuksia käsitteiden kautta. Vastaajalle tällainen on ehkä vaativampaa, mutta myös joustavampaa, varsinkin jos aihealue ei ole niin tuttua. Kyselyssä oli lisäksi yhdeksän valintakysymystä sekä avoin vastausmahdollisuus kyselyn aihealueisiin liittyen. Lukuun ottamatta lopussa olevaa avointa kysymystä, kaikki muut kysymykset olivat vastaajalle pakollisia.

Myös toisen kyselyn toteutin Webropol-ohjelmalla. Ennen kyselyn julkaisua kävin kyselyn vielä läpi ohjaavan opettajan kanssa. Testasin kyselyä itse eli en lähettänyt sitä ulkopuolisille. Henkilökohtaiset kyselylinkit lähetin sähköpostilla saateviestin (liite 4) kera johtoryhmän jäsenille. Muistutusviestin kyselystä lähetin noin viikon kuluttua alkuperäisestä viestistä. Muistutusviesti ei kuitenkaan juuri aktivoinut vastaajia.

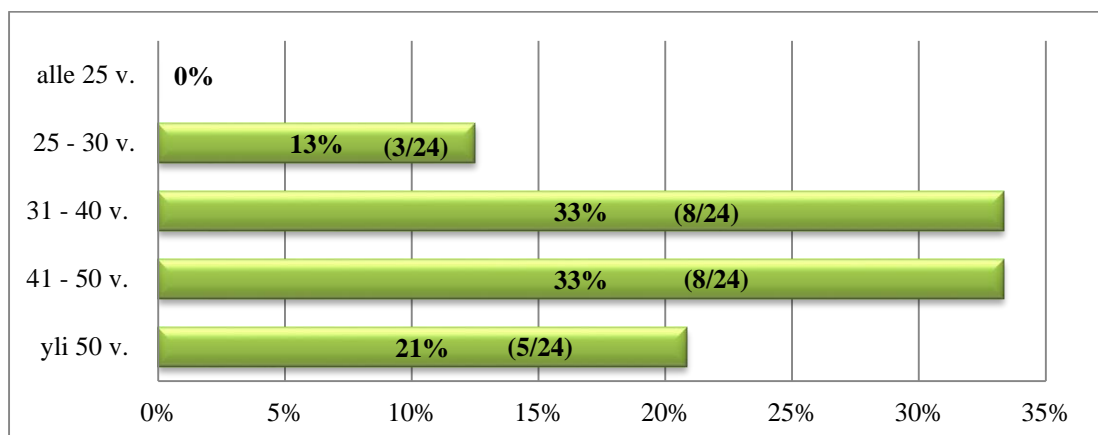
6.4 Projektihallintaan liittyvän kyselyn tulokset

Projektihallintaan liittyvän kyselyn tulokset on analysoitu ja otsikoitu kyselyn mukaisesti teema-alueittain: *vastaajan taustatiedot, projektitoiminta ja sen organisoituminen, projektitoimijoiden käytössä olevat järjestelmät ja ohjelmat ja projektitoimijoiden koulutustarpeet*. Kyselyn lopussa viimeisenä aiheena olivat avoimet vastaukset koskien *projektihallinnan tärkeimpiä kehittämiskohteita ja yleisiä ajatuksia Otavan Opiston projekteihin liittyen*.

Määrälliset vastaukset on analysoitu Excel -taulukkolaskentaohjelmaa käyttäen (liite 6). Avoimien vastausten osalta analysointi on suoritettu Word-asiakirja- ja tekstinkäsittelyohjelmiston avulla. Kyselystä saadut tulokset on esitetty graafisesti lukuun ottamatta avoimien vastausten tuloksia. Kunkin teema-alueen yhteydessä käsitellään ja analysoidaan sanallisesti kyseiseen teema-alueeseen tulleita avoimia vastauksia.

6.4.1 Vastaajan taustatiedot

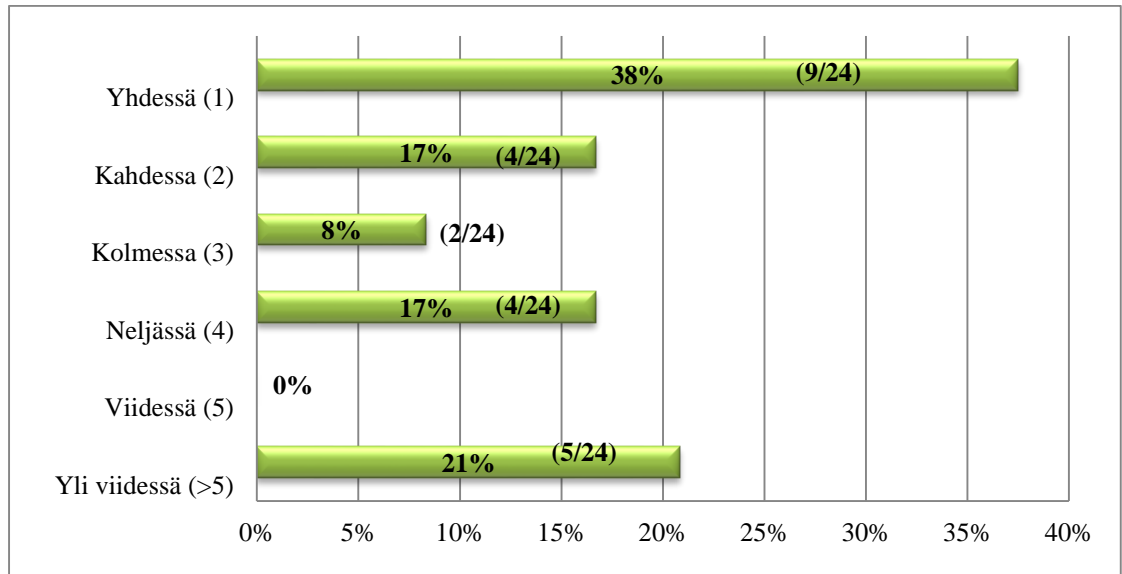
Teema-alueen ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien ikäjakamaa. Kuvasta 23 voidaan havaita, että ikäryhmissä 31–40 v. ja 41–50 v. molemmissa oli vastausprosentti 33 % (8/24). Alle 25-vuotiaita ei ollut vastaajissa lainkaan.



KUVA 23. Kyselyn vastanneiden ikäjakauma (n=24)

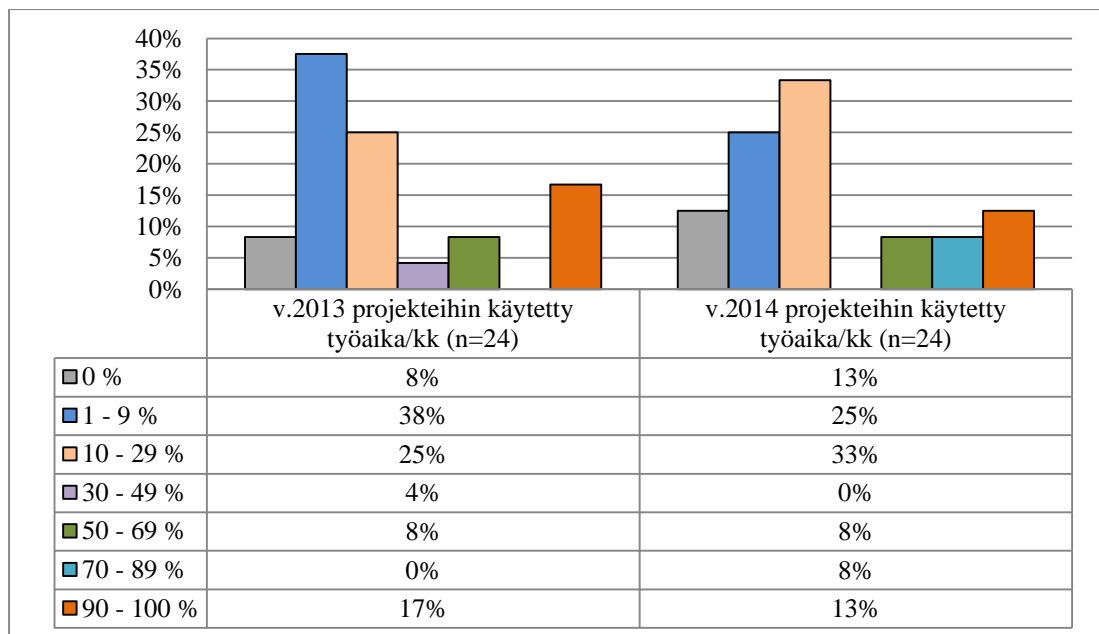
Teema-alueen toinen kysymys koski vastaajien osallistumista Otavan Opiston projekteihin vuosina 2013–2014. Kuvasta 24 voidaan todeta, että yli puolet (13/24) vastaa-

jista on osallistunut yhteen tai kahteen projektiin tarkasteluajanjakson aikana. Yli kolmeen projektiin oli vastaajista osallistunut n. 45 % (11/24).



KUVA 24. Vastaajien osallistuminen Otavan Opiston projekteihin v. 2013–2014 (n=24)

Kysymyksissä kolme ja neljä pyydettiin vastaajaa arvioimaan, kuinka monta prosenttia hän on käyttänyt kuukausittaisesta työajastaan projektityöhön vuonna 2013 ja vuonna 2014 (kuva 25).



KUVA 25. Projekteihin käytetty työaika v. 2013 ja v. 2014

Vuodet eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään, koska kysely on toteutettu kesken vuotta 2014. Vuotta 2013 koskevat arviot ovat koko vuodelta. Vuosien vertailukelpoisuuteen vaikuttavat myös projektien kestot, laajuudet, henkilöiden vuosittaiset projektityöhön osallistumiset ja henkilöiden mahdollisesti muuttuneet roolit projekteissa. Kuvasta 25 on kuitenkin mielenkiintoista havaita, että kyselyn toteuttamiseen mennessä molempien vuosien osalta alle 30 % työajastaan projektityöhön ovat vastaajat käyttäneet 71 % (17/24) ja yli 30 % työajastaan on käyttänyt 29 % (7/24) vastaajista.

6.4.2 Projektitoiminta ja sen organisoituminen

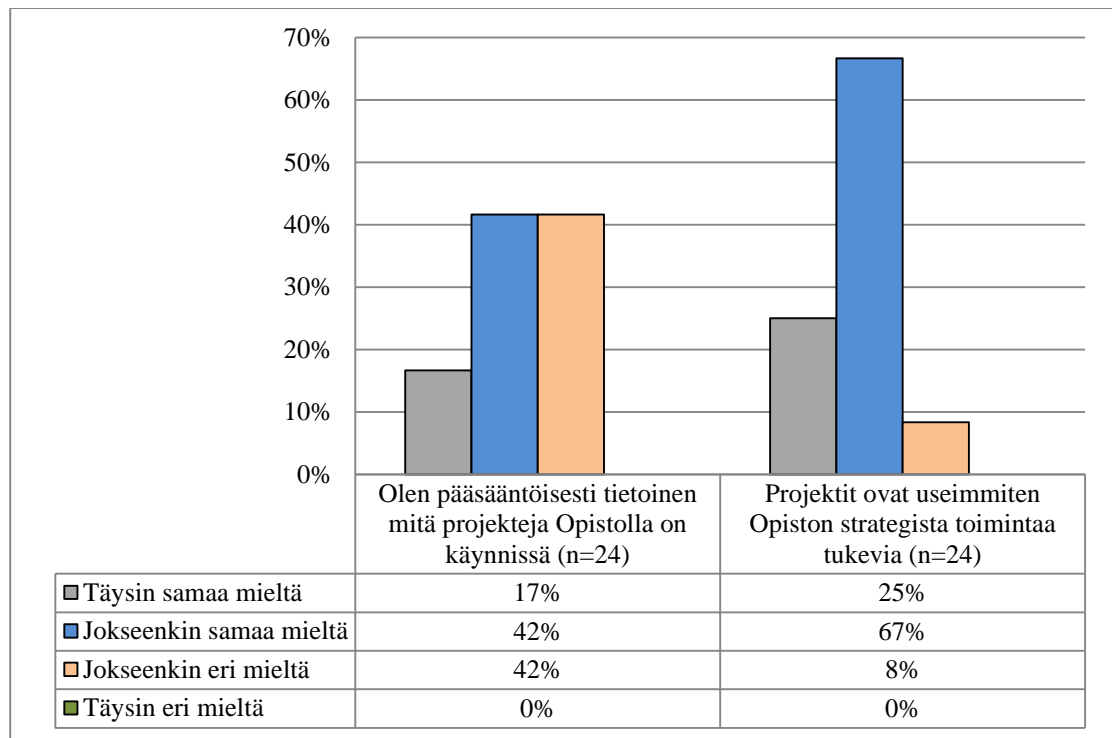
Projektitoimintaan ja sen organisoitumiseen liittyvät kysymyspatteristot oli jaoteltu seuraavasti: *Otavan Opiston projektitoiminta, projektin suunnitteluvaihe, projektien toteutus ja johtaminen sekä projektin arviointi, tulokset ja päättäminen*. Lisäksi jokaisen kysymysosion lopussa oli mahdollisuus antaa osioon liittyviä kommentteja ja ajatuksia.

Otavan Opiston projektitoiminta

Kohderyhmältä haluttiin selvittää heidän yleinen tietämys Otavan Opiston projektitoiminnasta. Kaikkiaan valintakysymyksiä tässä osiossa oli kahdeksan ja lisäksi osion lopussa oli aiheeseen liittyvä avoin vastausmahdollisuus.

Ensimmäinen kysymys koski vastaajan tietämystä siitä, mitä projekteja Otavan Opistolla on käynnissä. Lähes 60 % (14/24) vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tietää mitä projekteja Otavan Opistolla on käynnissä. Kuitenkin myös huomattavan suuri määrä vastaajista eli yli 40 % (10/24) oli jokseenkin eri mieltä väittämästä (kuva 26)

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä ovatko projektit useimmiten Otavan Opiston strategista toimintaa tukevia. Lähes kaikki vastaajat eli 92 % (22/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä (kuva 26). Pohdintaa tässä ehkä herättää se, että edelliseen kysymykseen saatuihin vastauksiin liittyen yli 40 % vastaajista ilmoitti, ettei välttämättä tiedä mitä projekteja Otavan Opistossa on käynnissä. Kuitenkin osa heistä vastasi tietävänsä projektien useimmiten tukevan Otavan Opisto strategiaa.



KUVA 26. Vastaajan tietämys Otavan Opistolla käynnissä olevista projekteista

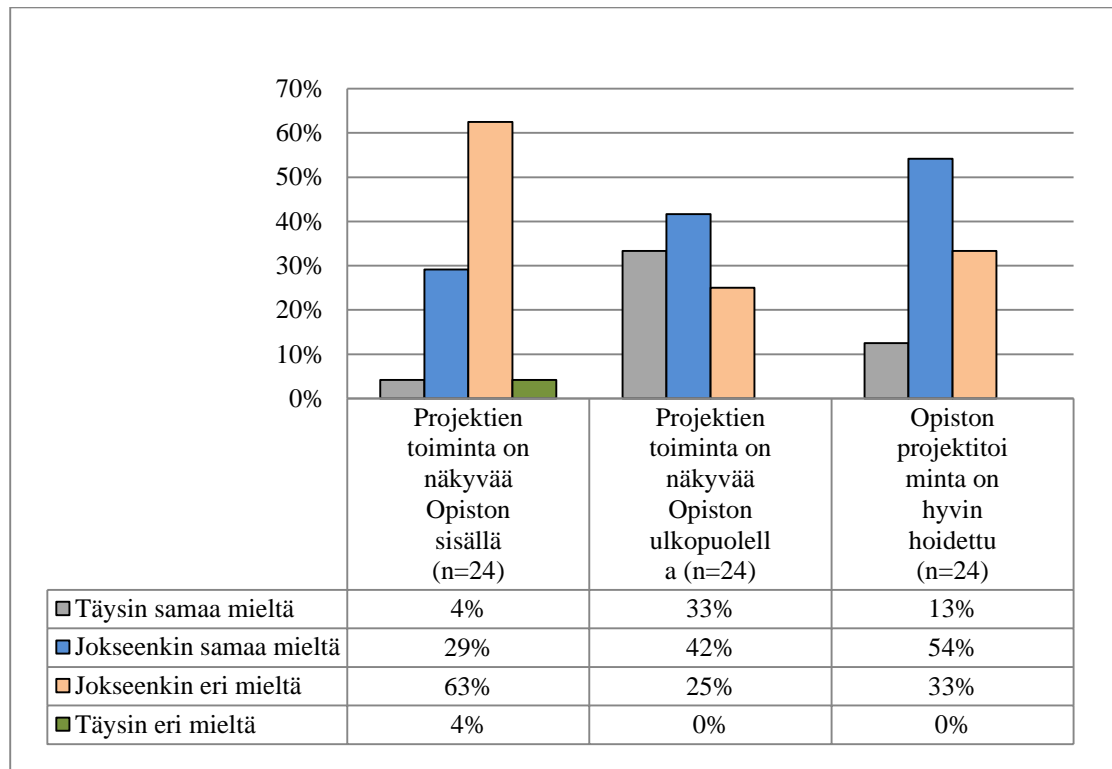
Strategiaan liittyvissä avoimissa vastauksissa tuli ilmi muun muassa se, että Opistolla ei ole hankkeiden valintaa tukevaa strategiaa. Mennään nykyään mieluummin muiden hankkeisiin mukaan, kuin haettaisiin omia. Vastauksista tuli myös esille se, että hajautunutta projektitoimintaa on hankalaa johtaa ilman hierarkian tukea. Myös projektien valmistelutyöt eivät ole oikein koordinoitu ja niiden resursointi on epäselvää.

Kohderyhmältä kysyttiin mielipiteitä Otavan Opiston projektitoiminnan näkyvyydestä ja projektitoiminnan hoitamisesta (kuva 27). Vastaajien mielestä projektitoiminta ei ole kovin näkyvää Opiston sisällä eli yli 60 % (15/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että projektitoiminta olisi näkyvää organisaation sisällä.

Ulospäin projektitoiminta on vastaajien mielestä näkyvää eli 75 % (18/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Myös Otavan Opiston projektitoiminta on kokonaisuutena melko hyvin hoidettu, vastaajista 67 % (16/24) oli väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

Avoimissa vastauksissa tuli esille projektien keskinäisen koordinoinnin ja yhteistyön kehittäminen ja projekteihin liittyvät infot ja väliaikatiedot. Avoimissa vastauksissa

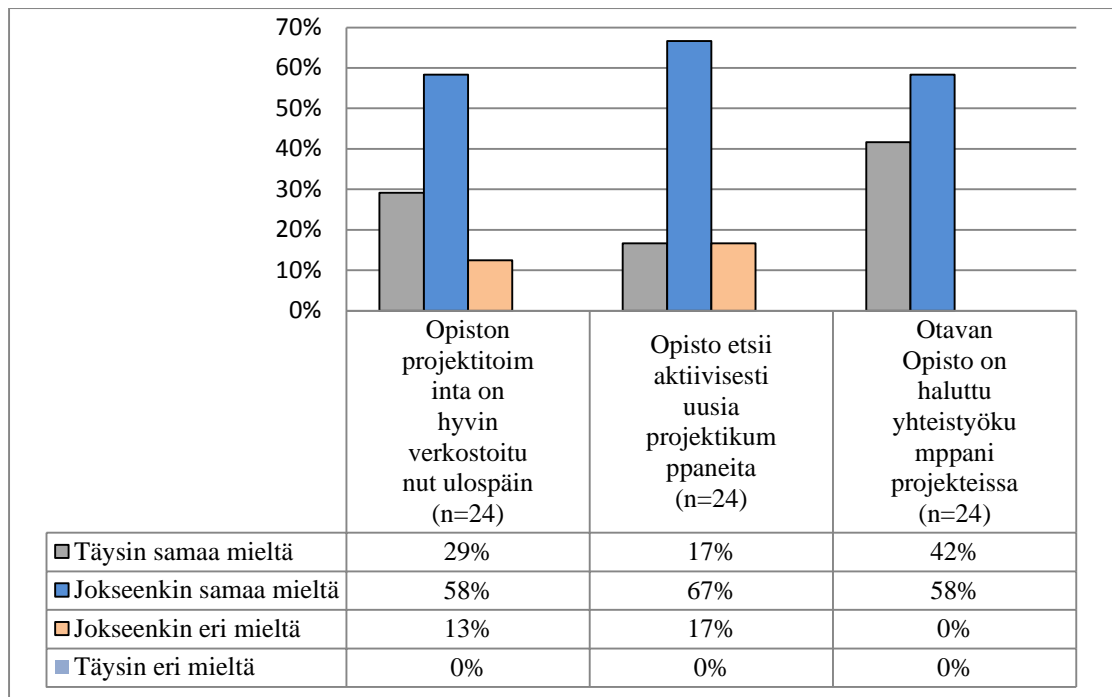
yksi vastaaja toi esille myös näkökulman epätasa-arvoisuudesta projektihenkilöstön ja muun henkilöstön välillä eli projektitoiminta on sisäänpäin lämpiävää ja ulkoa haettu osaaminen jää ulos eikä näin ollen integroidu talon toimintaan. Toisaalta yksi vastaaja mainitsi projektityöntekijöiden heikon perehdyttämisen, joka osaltaan hankaloittaa organisaatioon sisäänpääsyä ja talon tapoihin tutustumista.



KUVA 27. Otavan Opiston projektitoiminnan näkyvyys

Vastaajilta haluttiin näkemys Otavan Opiston projektitoiminnan verkostoitumisesta ulospäin (kuva 28). Saatujen vastausten perusteella projektitoiminta on hyvin verkostoitunut ulospäin. Lähes 90 % (21/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ulospäin verkostoituminen on hyvin hoidettu.

Vastaajista suurin osa 84 % (20/24) oli myös sitä mieltä, että Otavan Opisto etsii aktiivisesti uusia projektikumppaneita. Neljä (17 %) vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä väittämästä.



KUVA 28. Otavan Opiston projektitoiminnan verkostoituminen ulospäin

Vastausten perusteella voitaneen myös todeta, että Otavan Opisto on haluttu yhteistyökumppani muiden organisaatioiden hallinnoimiin projekteihin, kaikki vastaajat olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä (kuva 28).

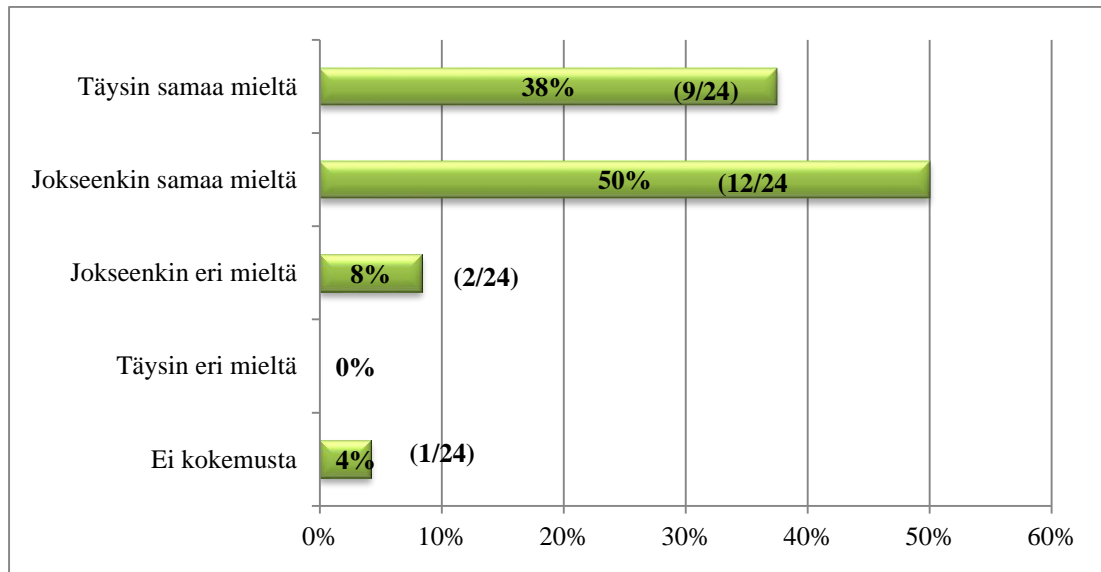
Projektin suunnitteluvaihe

Aihealueeseen liittyvillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään kohderyhmän näkemykset Otavan Opiston projektien suunnitteluvaiheesta ja sen organisoimisesta. Kaikkiaan valintakysymyksiä tässä osiossa oli kymmenen ja lisäksi osion lopussa oli aiheeseen liittyvä avoin vastausmahdollisuus.

Osion ensimmäinen väittämä koski projekti-idean valmisteluvaihetta. Vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä, tulisiko projekti-ideat ensin hyväksyttävä johtoryhmässä. Vastaajista lähes 90 % (21/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä (kuva 29).

Aiheeseen liittyen tuli myös joitakin avoimia vastauksia. Osittain myös strategian toteutumiseen liittyen avoimissa vastauksissa tuotiin esille muun muassa projektien tarvekartoitus, joka selkeyttäisi tarpeita ja auttaisi määrittelemään tavoitteita ja toimia

niiden saavuttamiseksi. Niin ikään strategiaan liittyen toivottiin isoihin ulkopuolisiin hankehakuihin enemmän koordinoitua ja tahoja, jolla on tiedossa talon sisäiset kiinnostuksen ja innostuksen kohteet sekä tieto menneestä ja visiot tulevast.



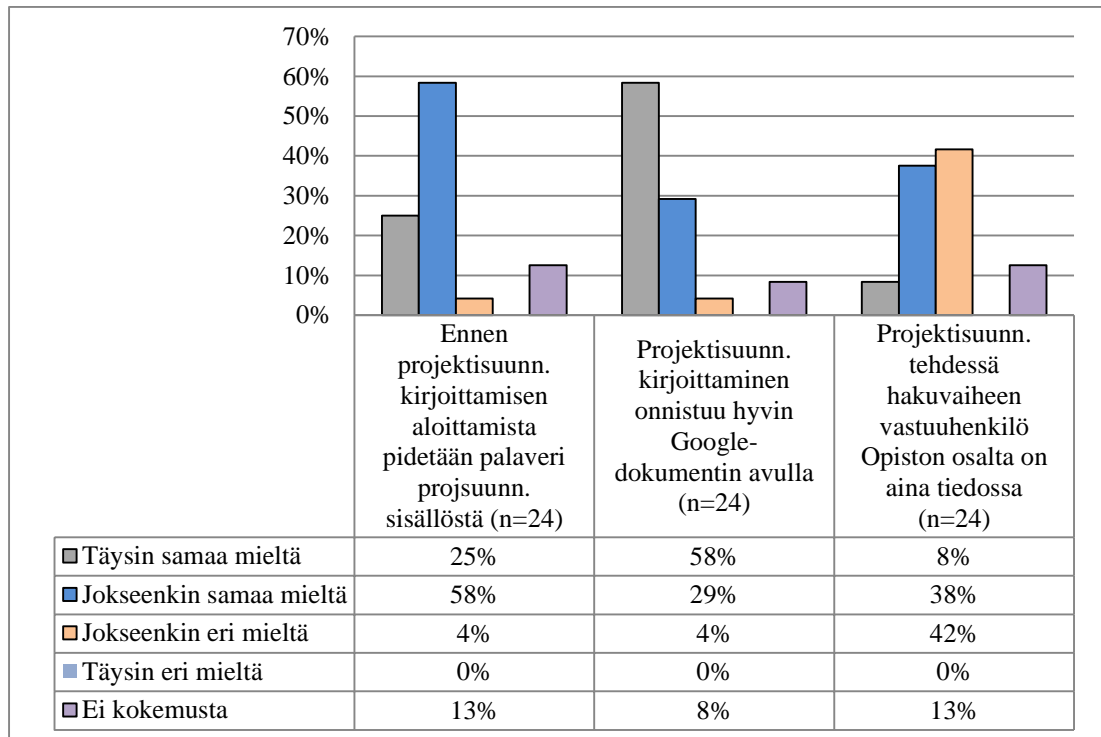
KUVA 29. Otavan Opiston projekti-ideoiden hyväksyttäminen johtoryhmässä (n=24)

Projektisuunnitelman aloitusvaiheeseen liittyen kohderyhmältä pyydettiin mielipiteitä siitä pidetäänkö ennen kirjoittamisen aloittamista palaveria projektisuunnitelman sisällöstä, onko Google-dokumentti hyvä väline kirjoittamisvaiheessa ja onko projektin hakuvaiheen vastuhenkilö Otavan Opiston osalta hyvin tiedossa (kuva 30).

Vastausten perusteella projektisuunnitelman aloitusvaihe on hyvin hoidettu eli ennen kirjoittamisen aloittamista pidetään palaveri koskien projektisuunnitelman sisältöä, vastaajista yli 80 % (20/24) oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

Myös Google-dokumentti todettiin vastausten perusteella toimivaksi työvälineeksi, vastaajista lähes 90 % (21/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Avoimissa vastauksissa yksi vastaaja toi esille tuen tarpeen sellaisten henkilöiden osalta, joilla on intoa ja ideoita, mutta ei ehkä niinkään osaamista hakemuksen kirjoittamiseen.

Väittämää, joka koski hakuvaiheen vastuuhenkilöä, jakoi vastaajat. Heistä 46 % (11/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, mutta 42 % (10/24) oli jokseenkin eri mieltä siitä, että hakuvaiheen vastuuhenkilö olisi aina tiedossa.

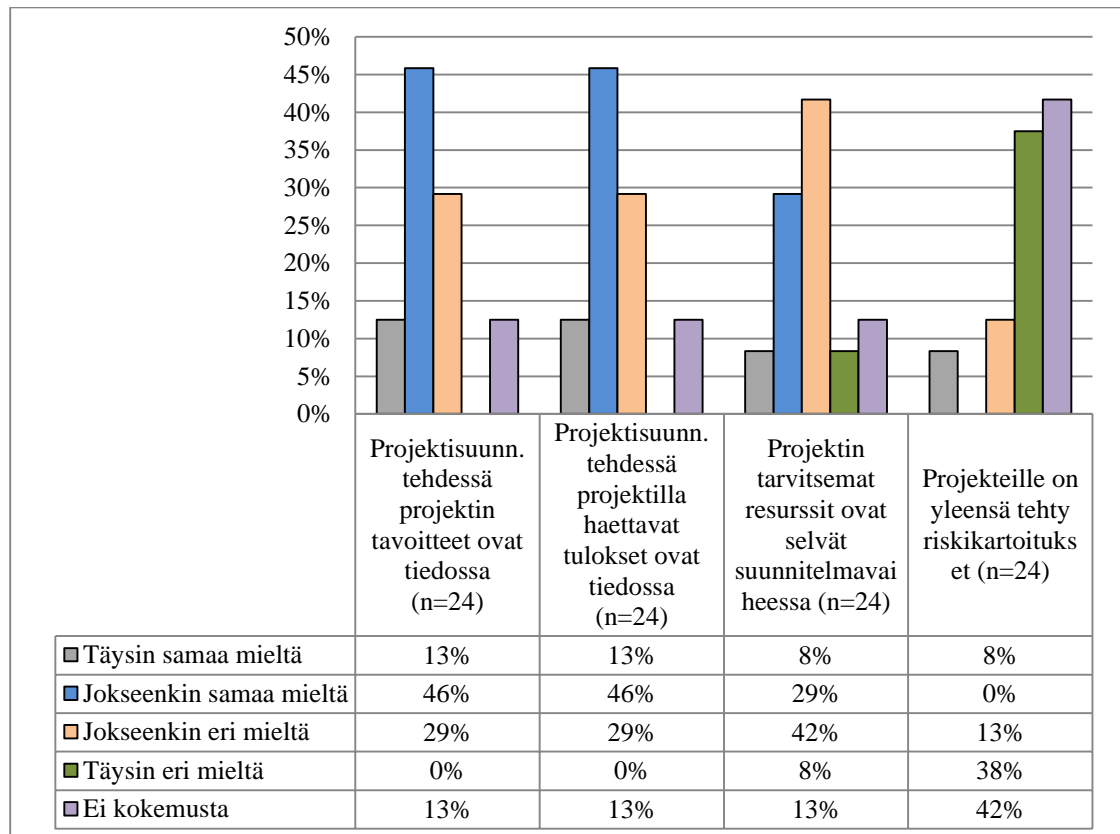


KUVA 30. Projektisuunnitelman aloitusvaihe, kirjoittaminen ja vastuuhenkilö

Kohderyhmältä kysyttiin mielipidettä siitä, ovatko projektisuunnitelman kirjoitusvaiheessa projektilla haettavat tavoitteet ja tulokset selvät (kuva 31). Molempiin väittämiin vastausprosentit olivat samanlaiset eli vastaajista 59 % (14/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja 29 % (7/24) oli jokseenkin eri mieltä kahdesta ensimmäisestä väittämästä. Avoimissa vastauksissa muutama vastaaja toi esille sen, että liian tarkkoja tavoitteita ja tuloksia projektissa ei välttämättä ole hyvä määrittää, koska ne voivat muuttua projektin edetessä.

Vastaajilta pyydettiin myös mielipidettä siitä, ovatko projektin tarvitsemat resurssit selkeät jo suunnitelmavaiheessa. Vastausten perusteella vaikuttaisi etteivät resurssit ole vielä tässä vaiheessa kovin selkeät (kuva 31). Vastaajista puolet (12/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä oli 37 % (9/24).

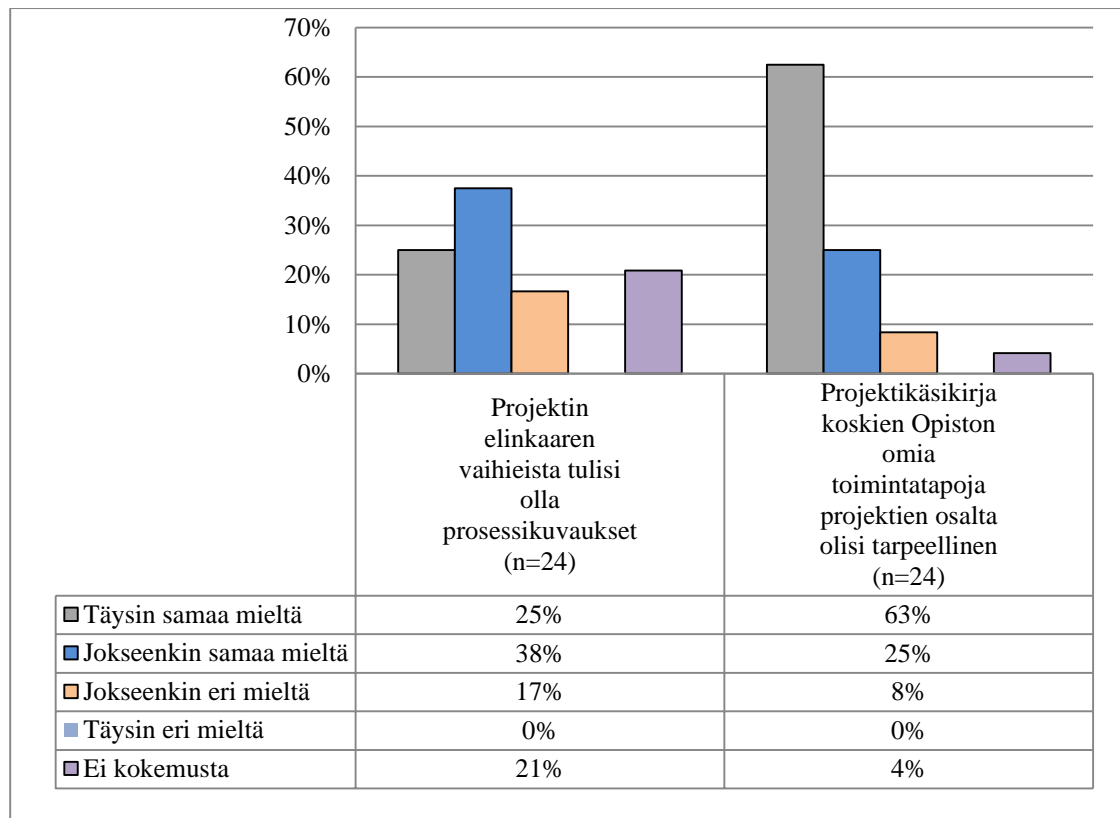
Projektille tehtävät riskikartoitukset tuntuivat myös olevan vastaajien mielestä melko heikosti hoidettu. Ainoastaan 8 % (2/24) oli täysin samaa mieltä siitä, että projekteille on yleensä tehty riskikartoitukset. Vastaajista puolet (12/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä. Usealla, eli yli 40 %:lla (10/24) vastaajista ei ollut kokemusta asiasta (kuva 31).



KUVA 31. Projektilla haettavat tavoitteet ja tulokset, projektin riskikartoitus

Kohderyhmältä kysyttiin mielipiteitä projektin elinkaaren eri vaiheiden prosessikuvauksista sekä projektikäsikirjan tarpeellisuudesta (kuva 32).

Vastaajista yli 60 % (15/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että projektin elinkaaren eri vaiheista tulisi olla tehtynä prosessikuvaukset. Vastaajista 21 %:lla (5/24) ei ollut kokemusta asiasta.



KUVA 32. Projektin elinkaaren prosessikuvausten ja projektikäsikirjan tarve

Myös projektikäsikirja Otavan Opiston omista toimintatavoista projektien osalta koetaan tarpeelliseksi. Lähes 90 % (21/24) vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä (kuva 32).

Projektien toteutus ja johtaminen

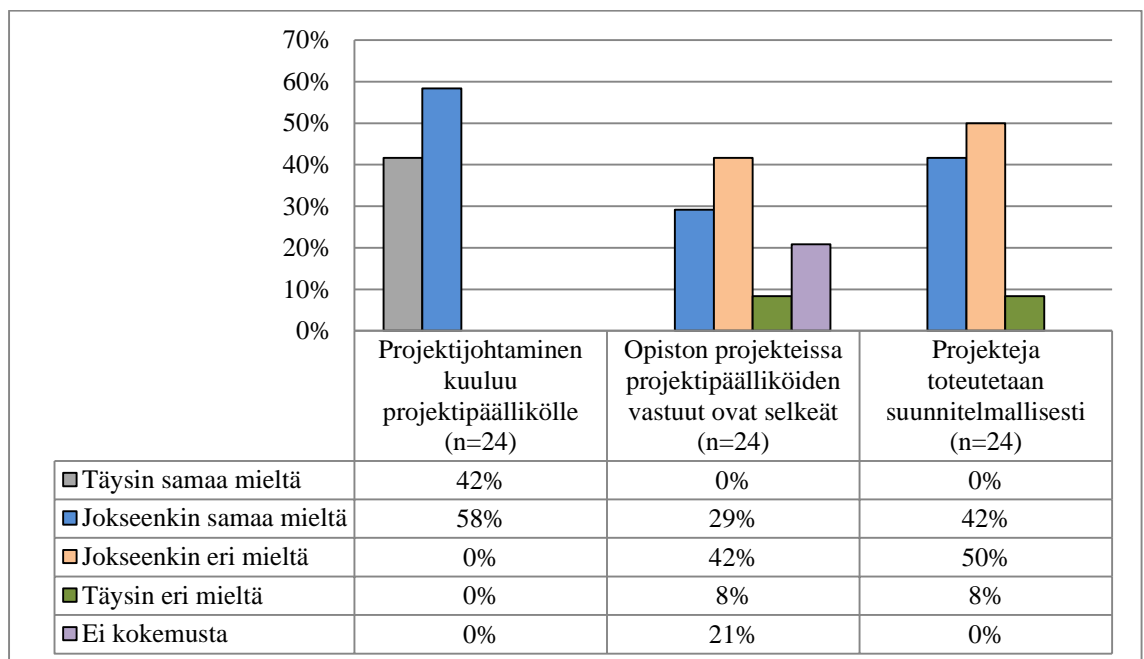
Tämän osion kysymyksillä pyrittiin selvittämään kyselyn kohderyhmän näkemykset Otavan Opiston projektien toteutuksesta ja johtamisesta. Kaikkiaan valintakysymyksiä tässä osiossa oli 22 eli osio oli selkeästi laajempi muihin verrattuna. Lisäksi vastaajalla oli osion lopuksi aiheeseen liittyvä avoin vastausmahdollisuus.

Kolme ensimmäistä kysymystä koskivat projektijohtamista, projektipäällikön vastuuta ja projektien suunnitelmallista toteuttamista (kuva 33). Kohderyhmän vastausten perusteella projektijohtaminen kuuluu projektipäällikölle. Vastaajista kaikki oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Toisaalta projektipäälliköiden vastualueet Otavan Opistolla eivät vaikuta olevan kovin selkeät. Vastaajista puolet (12/24) oli jok-

seenkin tai täysin eri mieltä vastualueiden selkeydestä. Täysin samaa mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 29 % (7/24).

Väittämä, joka koski projektien suunnitelmallista toteuttamista jakoi vastaajat. Heistä lähes 60 % (14/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että Otavan Opiston projekteja toteutetaan suunnitelmallisesti. Vastaajista 42 % (10/24) oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä, täysin samaa mieltä ei ollut kukaan vastaajista.

Aihealueeseen liittyen tuli myös joitakin avoimia vastauksia. Osan mielestä projekteja on johdettu osittain huonosti ja vastuunjaossa on ollut epäselvyyksiä. Projektipäällikön roolia projektityön johtajana sekä projektipäällikön osaamista korostettiin.



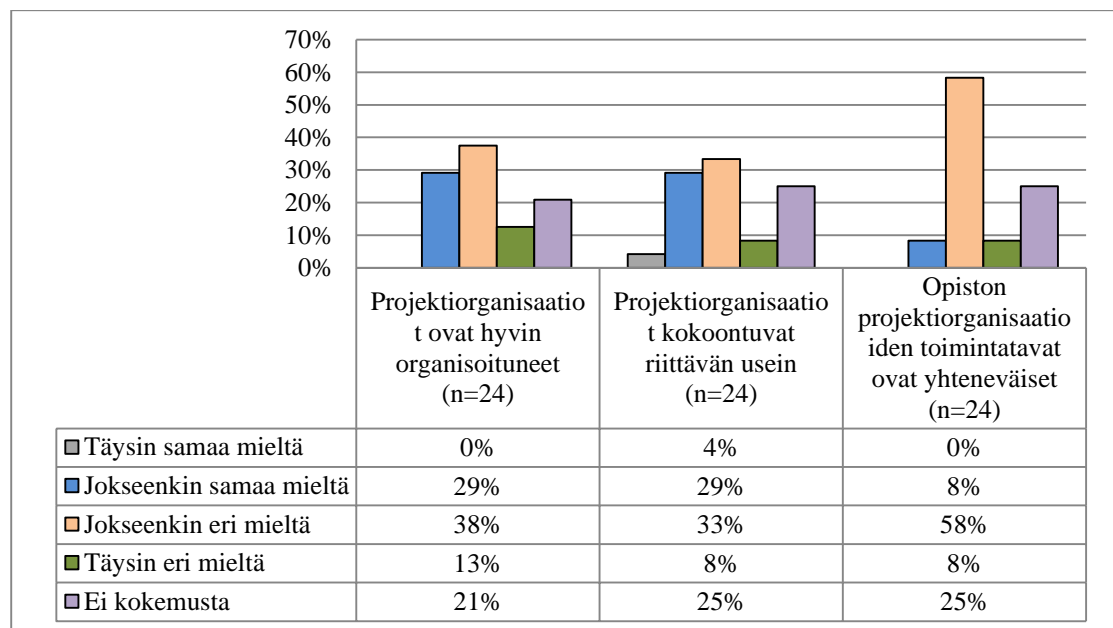
KUVA 33. Projektijohtaminen, vastuut ja projektien suunnitelmallinen toteutus

Projektioorganisaatioiden toimintaan liittyen kohderyhmältä kysyttiin mielipiteitä projektioorganisaatioiden organisoitumisesta, kokoontumisesta ja projektioorganisaatioiden toimintatapojen yhteneväisyydestä (kuva 34).

Vastaajista puolet (12/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä siitä, että projektioorganisaatiot olisivat hyvin organisoituneet. Viidellä vastaajista ei ollut kokemusta asiasta.

Projektiorganisaatiot eivät vastausten perusteella myöskään vaikuttaisi kokoontuvan riittävän usein. Vastaajista vain kolmannes (8/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Yli 40 % (10/24) ei puoltanut väittämää.

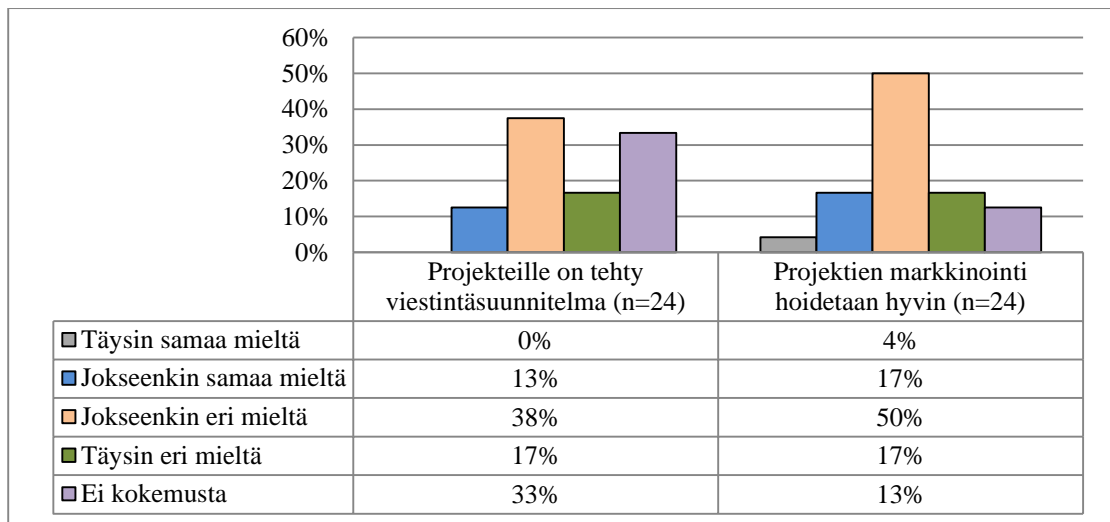
Avoimissa vastauksissa tuli myös esille se, että ihmisillä tuntuu oleva kiire osallistua muun muassa sovittuihin kokouksiin. Myös Otavan Opiston projektiorganisaatioiden toimintatavat eivät ole vastaajien mielestä yhteneväiset. Heistä lähes 65 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä. Kuudella (25 %) vastaajasta ei ollut kokemusta asiasta.



KUVA 34. Projektiorganisaatioiden organisoituminen ja toiminta

Vastaajilta kysyttiin mielipiteitä sekä projektin viestintäsuunnitelman tekemiseen että markkinointiin liittyen (kuva 35). Vastausten perusteella voitaneen todeta, että projekteille ei juuri tehdä viestintäsuunnitelmia. Vastaajista 55 % (13/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä. Kohtalaisen suurella määrällä vastaajista (33 %, 8/24) ei ollut kokemusta asiasta.

Myös projektien markkinointi vaikuttaisi olevan heikkoa, lähes 70 % (16/24) vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että projektien markkinointi hoidetaan hyvin. Vastaajista kuitenkin yli viidennes (5/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä.



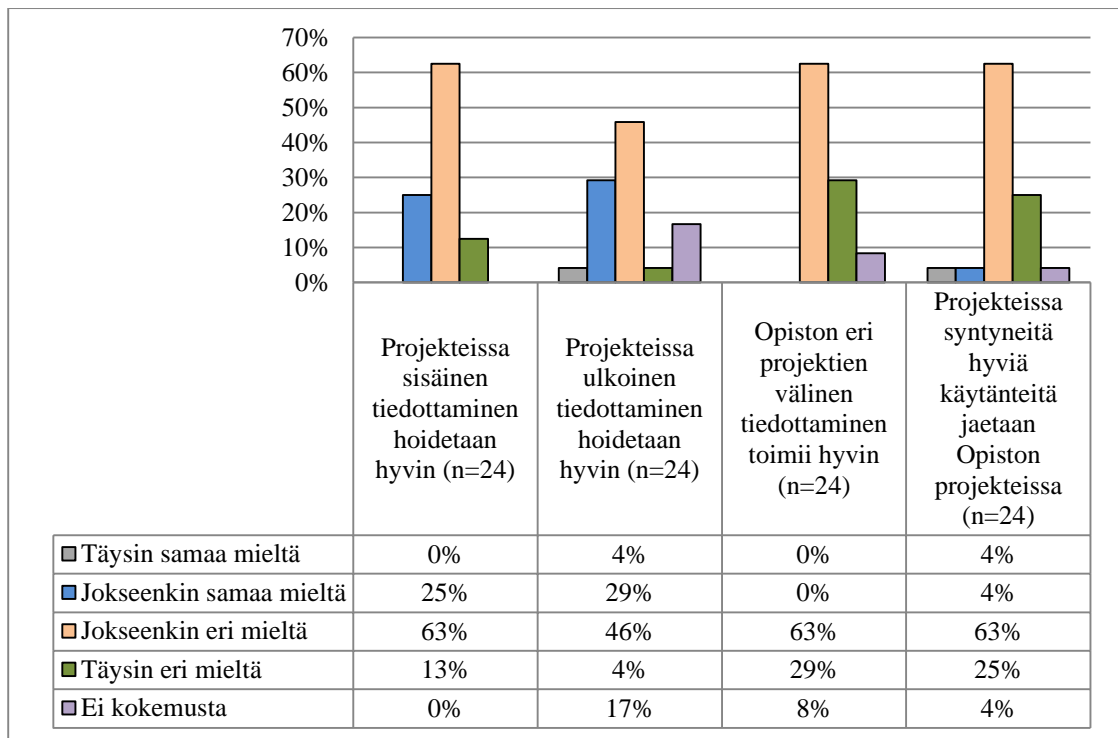
KUVA 35. Projektien viestintäsuunnitelma ja markkinointi

Kohderyhmältä kysyttiin näkemyksiä projektien sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta, Otavan Opiston eri projektien välisestä tiedonkulusta ja projekteissa syntyneiden hyvien käytänteiden jakamisesta Opiston sisällä (kuva 36).

Vastausten perusteella vaikuttaisi, että projekteissa sisäinen tiedottaminen hoidetaan jonkin verran heikommin kuin ulkoinen tiedottaminen. Vastaajista noin 75 % (18/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että projektien sisäinen tiedottaminen hoituisi hyvin. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väittämästä, jokseenkin samaa mieltä oli 25 % (6/24).

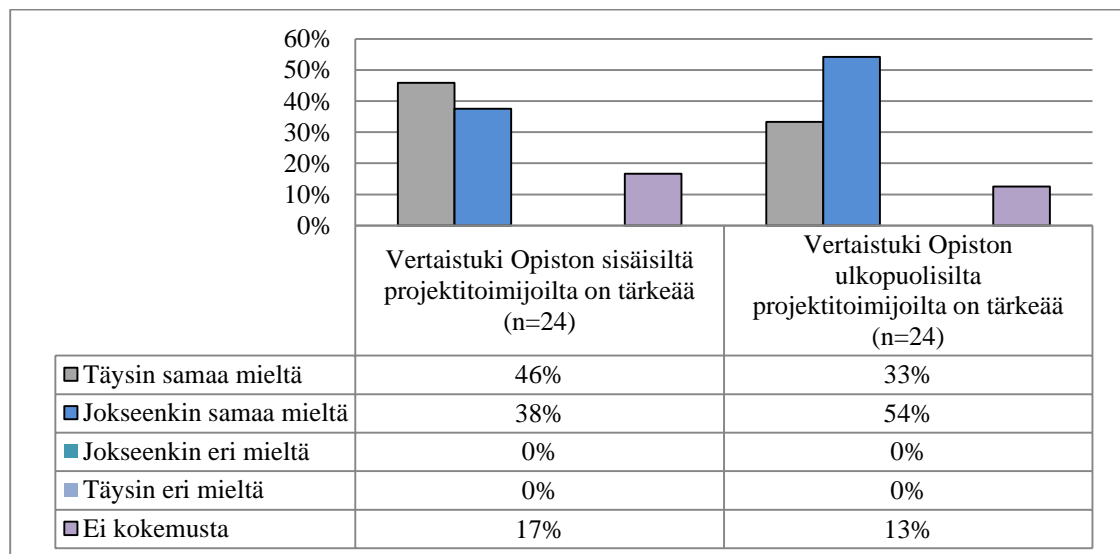
Vastaavasti ulkoisen tiedottamisen osalta puolet (12/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä ja kolmannes (8/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että projektien ulkoinen tiedottaminen hoidetaan hyvin. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille se, että projektit ovat irrallaan toisistaan. Ne palvelevat usein ulospäin, mutta eivät näy työpa-noksina ja tuloksina Otavan Opiston omassa kehitystyössä.

Otavan Opiston eri projektien välisestä tiedonkulusta voitaneen todeta, että se ei toimi. Vastaajista yli 90 % (22/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä. Vastausten perusteella vaikuttaisi myös siltä, ettei projekteissa syntyneitä hyviä käytänteitä jaeta Otavan Opiston projektien välillä. Lähes 90 % (21/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että hyviä käytänteitä jaetaan Otavan Opiston projektien kesken.



KUVA 36. Projektien ulkoinen ja sisäinen tiedottaminen, hyvien käytänteiden jakaminen

Kohderyhmältä kysyttiin sisäisen ja ulkoisen vertaistuen tärkeyttä muilta projektitoimijoilta. Kuvasta 37 voidaan todeta, että vastaajat pitävät sekä sisäistä (84 %, 20/24) että ulkoista (87 %, 21/24) projektitoimijoiden välistä vertaistukea lähes yhtä tärkeinä.

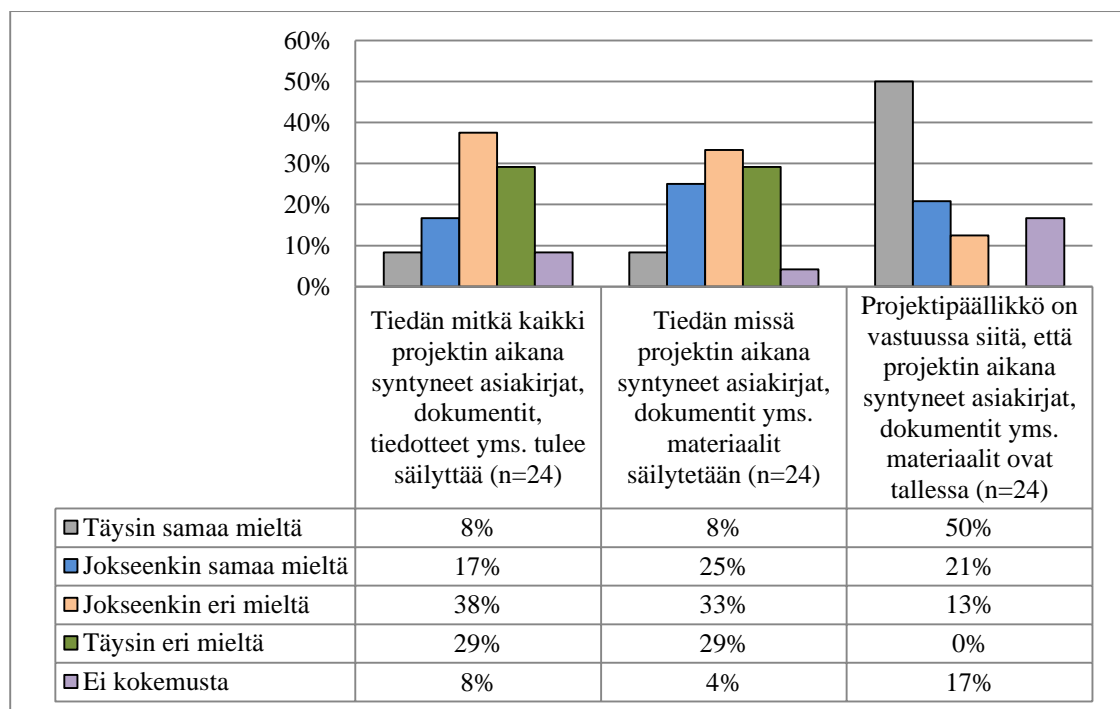


KUVA 37. Projektitoimijoiden sisäisen ja ulkoisen vertaistuen tärkeys

Projektin elinkaaren aikana syntyy paljon erilaisia asiakirjoja, dokumentteja ja muuta materiaalia. Näiden erilaisten projektin aikana syntyneiden materiaalien osalta kohde-ryhmältä pyydettiin mielipiteitä siitä, että tietävätkö he mitkä asiakirjat, dokumentit yms. tulee säilyttää, missä on niiden säilytyspaikka ja onko projektipäällikkö vastuussa siitä, että asiakirjat, dokumentit yms. ovat tallessa (kuva 38).

Vastausten perusteella voitaneen päätellä, että suuri osa vastaajista ei ole tietoisia mitkä kaikki asiakirjat tulee säilyttää (67 %, 16/24) eivätkä he ole tietoisia missä niitä säilytetään (62 %, 15/24).

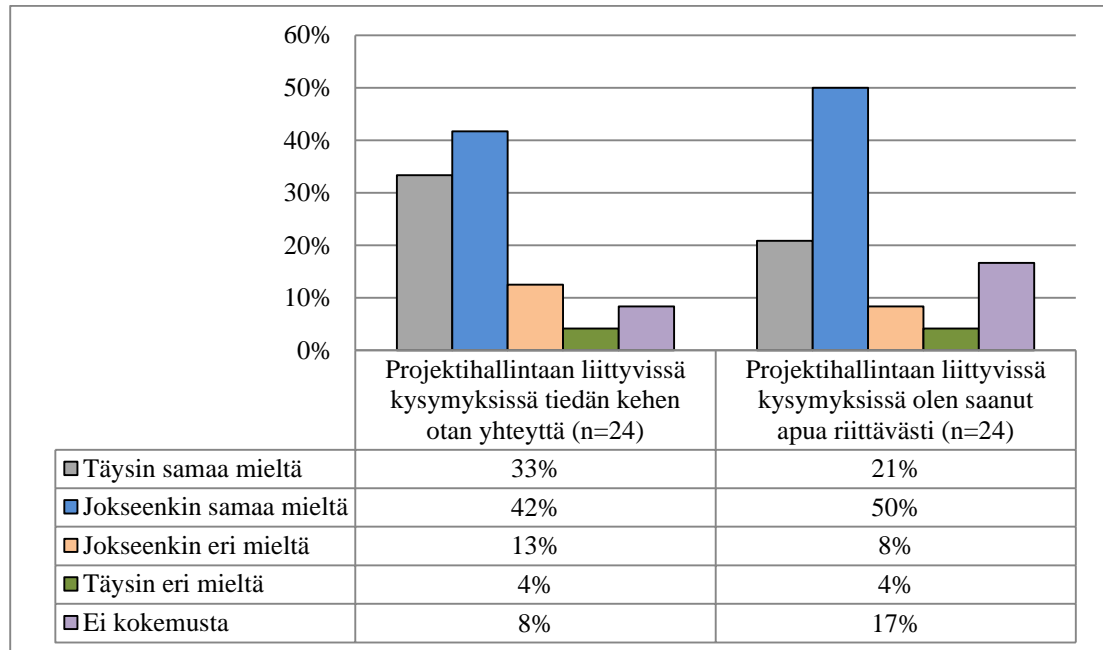
Vastaajista yli 70 % (17/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että projektipäällikkö on vastuussa projektin aikana syntyneiden asiakirjojen, dokumenttien ja materiaalien säilyttämisestä.



KUVA 38. Projektin aikana syntyneiden asiakirjojen ja materiaalien säilytys

Projektihallinnan tukeen liittyen vastaajilta kysyttiin, että tietävätkö kehen he voivat ottaa yhteyttä projektihallintaan liittyvissä kysymyksissä. Vastaajista 75 % (18/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Projektihallintaan liittyviin kysymyksiin on myös vastausten perusteella saatu apuja, vastaajista yli 70 % (17/24) oli täysin

tai jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 17 %:lla (4/24) ei ollut kokemusta asiasta (kuva 39).

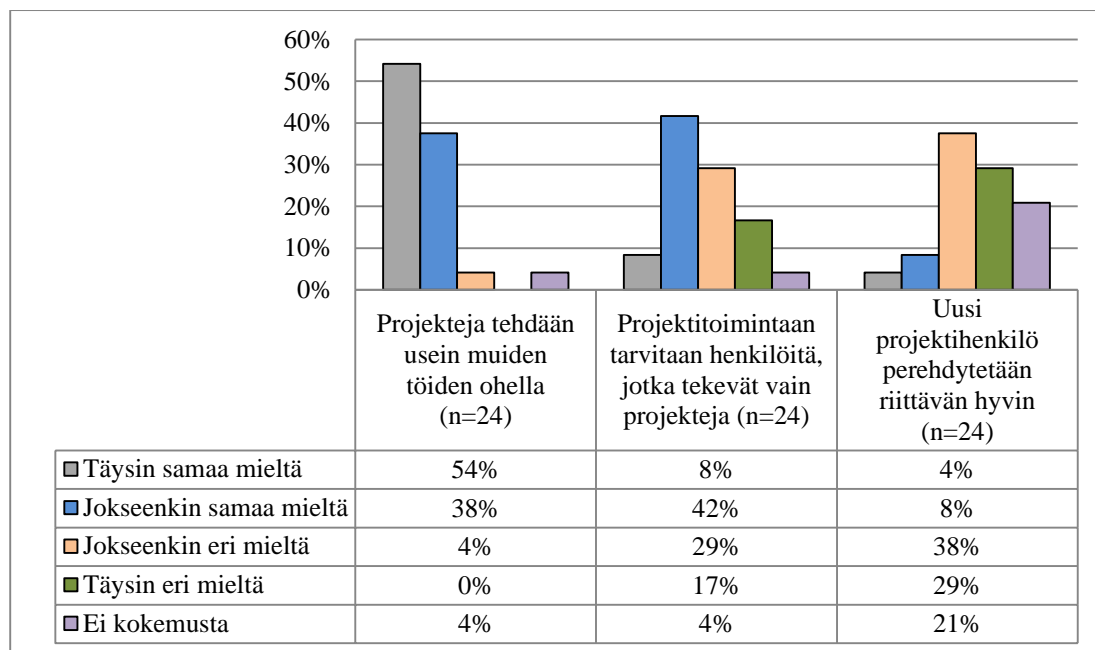


KUVA 39. Projektihallinnan tuki ja sen riittävyys

Osion viimeiset kysymykset koskivat projektien henkilöstöresursseja ja perehdyttämistä (kuva 40). Saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että Otavan Opistossa tehdään hyvin paljon projektityötä muiden töiden ohella. Vastaajista (92 %, 22/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä.

Kohderyhmältä kysyttiin myös mielipidettä siitä tarvitaanko Otavan Opiston projekti-toimintaan henkilöitä, jotka tekevät vain projektityötä. Vastaukset jakautuivat melko lailla kahtia, puolet (12/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, mutta 46 % (11/24) oli taas jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä

Viimeinen kysymys koski uuden projektihenkilön perehdyttämistä. Saatujen vastausten perusteella perehdyttämistä ei hoideta riittävän hyvin, koska 67 % (16/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että perehdytys hoidettaisiin hyvin.



KUVA 40. Projektien henkilöstöresurssit ja henkilöstön perehdyttäminen

Aiheeseen liittyen avoimissa vastauksissa tuotiin esille muun muassa se, että tunnustetaan projektin viemä työaika, mutta aiempi työnkuva ei ehkä käytännössä muutu. Tästä on vastaajan mukaan seurauksena se, että aiemmat työtehtävät kärsivät uuden projektityön myötä.

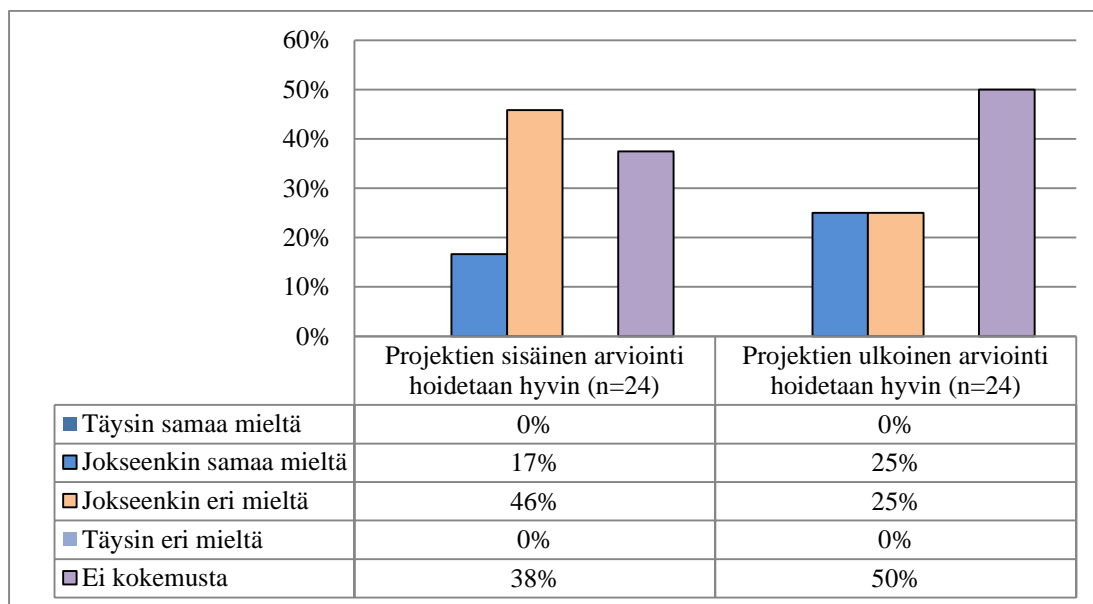
Projektien arviointi, tulokset ja päättäminen

Aihealueeseen liittyvät kysymykset käsittelivät projektien arviointi, projekteista saatuja tuloksia sekä projektin päättämistä. Kaikkiaan valintakysymyksiä tässä osiossa oli seitsemän. Lisäksi osion lopussa oli aiheeseen liittyvä avoin vastausmahdollisuus.

Kaksi ensimmäistä kysymystä koskivat projektien sisäistä ja ulkoista arviointia. Vastaajilta haluttiin saada mielipiteet siitä, kuinka projektien arvioinnit on hoidettu. Vastauksia analysoitaessa voitaneen todeta, ettei projektien arviointeja Otavan Opistolla hoideta hyvin.

Kysyttäessä projektien sisäisestä arvioinnista ei kukaan vastaajista ollut sitä mieltä, että sisäinen arviointi hoidettaisiin hyvin. Jokseenkin samaa mieltä oli 17 % (4/24) ja jokseenkin eri mieltä oli 46 % (11/24) vastaajista. Yhdeksällä eli 38 % vastaajista ei ollut kokemusta asiasta. Myös projektien ulkoisen arvioinnin osalta kukaan vastaajista

ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin samaa mieltä oli 25 % (6/24). Puolella eli 50 %:lla (12/24) vastaajista ei ollut kokemusta asiasta (kuva 41).

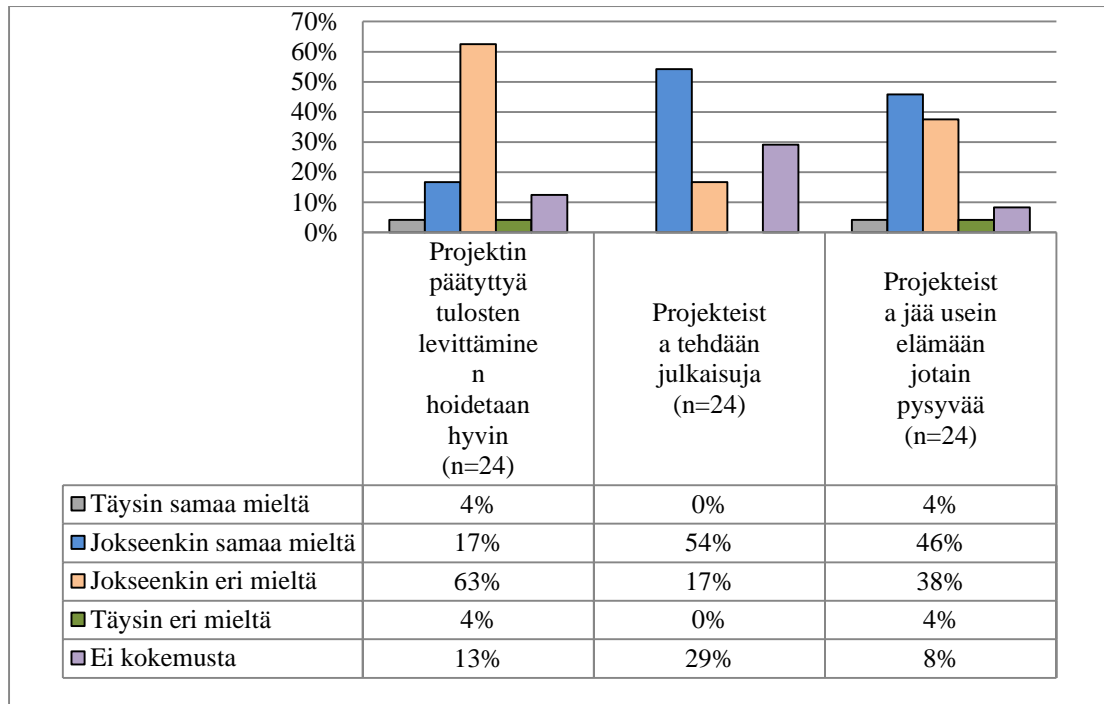


KUVA 41. Projektien sisäisen ja ulkoisen arvioinnin hoitaminen

Kohderyhmältä kysyttiin näkemyksiä projektin tulosten levittämisestä, projektijulkaisujen tekemisestä ja siitä saavutetaanko projekteilla jotain pysyvää projektin päättymisen jälkeen (kuva 42).

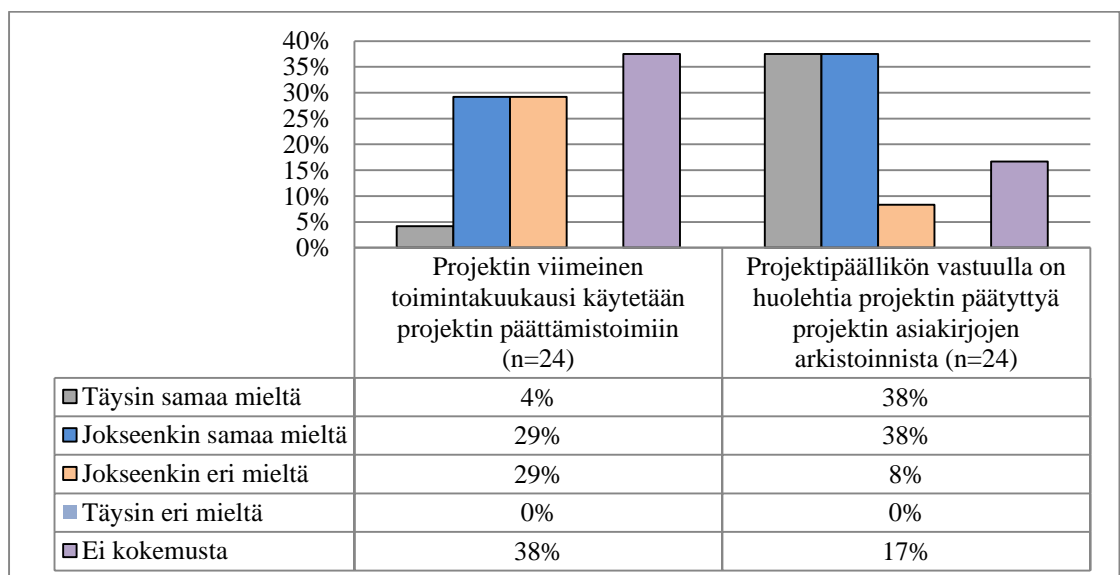
Vastausten perusteella vaikuttaisi, ettei tulosten levittämistä hoideta hyvin, vastaajista vain 22 % (5/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Lähes 70 % (16/24) vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Avoimissa vastauksissa yksi vastaaja toi esille, että olisi hyvä, jos projektin toiminta ja tulokset sulautuisivat osaksi toimintakenttää jo projektin toteutuksen aikana, mutta dokumentointi ja tulosten levittäminen on tärkeää myös projektin päätyttyä. Dokumentointi kokoaa tehdyn työn ja esittää mahdolliset jatkokehittämistarpeet.

Projektijulkaisuja tehdään jonkin verran, vastaajista 54 % (13/24) oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä, täysin samaa mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Seitsemällä vastaajista ei ollut kokemusta asiasta. Puolet (12/24) vastaajista oli sitä mieltä, että projekteista jää elämään jotain pysyvää. Kuitenkin yli 40 % (10/24) vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta.



KUVA 42. Projektin tulosten levittäminen ja tulosten hyödyntäminen jatkossa

Kaksi viimeistä kysymystä koskivat projektin päättämistoimia (kuva 43). Kohderyhmältä kysyttiin mielipidettä siitä, käytetäänkö projektin viimeinen toimintakuukausi projektin päättämistoimiin. Vastaajista kolmannes (8/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, mutta 29 % (7/24) oli jokseenkin eri mieltä. Vastaajissa oli myös melko suuri joukko sellaisia, joilla ei ollut kokemusta asiasta (38 %, 9/24).



KUVA 43. Projektin päättäminen ja projektin asiakirjojen arkistointi

Koko teema-alueen viimeinen kysymys koski asiakirjojen arkistointia. Vastaajat ovat sitä mieltä, että projektipäällikön vastuulla on huolehtia projektin päätyttyä asiakirjojen arkistoinnista. Heistä yli 75 % (18/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Neljällä vastaajista ei ollut kokemusta asiasta (kuva 43).

Yleisesti viimeisen osion kysymyksiin liittyen projektien arviointia, tuloksia ja päättämistä toi yksi vastaaja esille, että Otavan Opistolla ei ole olemassa varsinaista menettelytapaa näiden suhteen, vaan projektien jälkihoito tapahtuu hyvin vaihtelevasti ja myös projektin koko ja laajuus vaikuttavat näihin menettelytapoihin.

6.4.3 Projektitoimijoiden käytössä olevat järjestelmät ja ohjelmat

Otavan Opiston projektitoimijoiden käytössä oleviin järjestelmiin ja ohjelmiin liittyen esitettiin vastaajille seitsemän valintakysymystä (kuva 44). Osion lopussa oli myös aihealueeseen liittyvä avoin vastausmahdollisuus.

Reportronic

Otavan Opiston projektihallinnan tukena on olemassa joitakin järjestelmiä ja ohjelmia, joita kaikkia ei välttämättä jokaisessa projekteissa käytetä. Ensimmäinen väittämä koski *Reportronic*-projektinhallintajärjestelmää. Vastaajalta kysyttiin mielipidettä siitä, että tietääkö hän, mikä merkitys *Reportronicilla* on projektien hallinnoinnin kannalta. Vastaukset jakautuivat melkein puoliksi, 54 % (13/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä ja 46 % (11/24) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä.

Järjestelmä on Otavan Opistossa uusi, se on otettu käyttöön toukokuussa 2014, joten kokemukset järjestelmästä olivat vielä hyvin vähäiset tätä tutkimusaineistoa kerättyä.

Harvest ja Google Drive

Harvest on projekteissa käytössä oleva työajanseurantajärjestelmä, sen merkityksen projektien hallinnoinnin kannalta tiesivät lähes kaikki vastaajat eli 96 % (23/24) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Myös *Google Drive*, jota käytetään

paljon projektisuunnitelmien kirjoittamiseen ja erilaisten muiden projektin dokumenttien tuottamiseen, oli vastaajien mielestä erittäin tärkeä työväline projektien hallinnoinnissa. Heistä lähes kaikki eli 96 % (23/24) oli väittämistä täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

Yammer, miten-wiki, OO Forum ja Doodle

Projektien viestintä- ja tiedonjakokanavia ovat muun muassa *Yammer, miten-wiki, OO Forum ja Doodle*. Yammer on yksityinen sosiaalinen verkko, jonka kautta toimijat voivat viestitellä ja olla yhteydessä toisiinsa. *Miten-wiki*in on tallennettu muun muassa organisaation eri ohjeistuksia ja toimintatapoja. *OO Forum* on Otavan Opiston sisäinen intra. *Doodle* on verkossa toimiva ajanvarausjärjestelmä esim. kokousaikojen sopimiseen.

Kuvasta 44 voitaneen todeta, että Yammeria ei pidetä kovin hyvänä tiedotuskanavana eikä miten-wikistä löydy ohjeistuksia projektihallinnan tueksi. Myös *OO Forumia* ei koeta tärkeäksi työvälineeksi projektihallinnassa. Doodlen osalta ohjelman käyttö saa vastaajilta kannatusta. Heistä yli 65 % (16/24) on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että *Doodlea* käytetään aktiivisesti projektitapaamisten järjestämiseen.

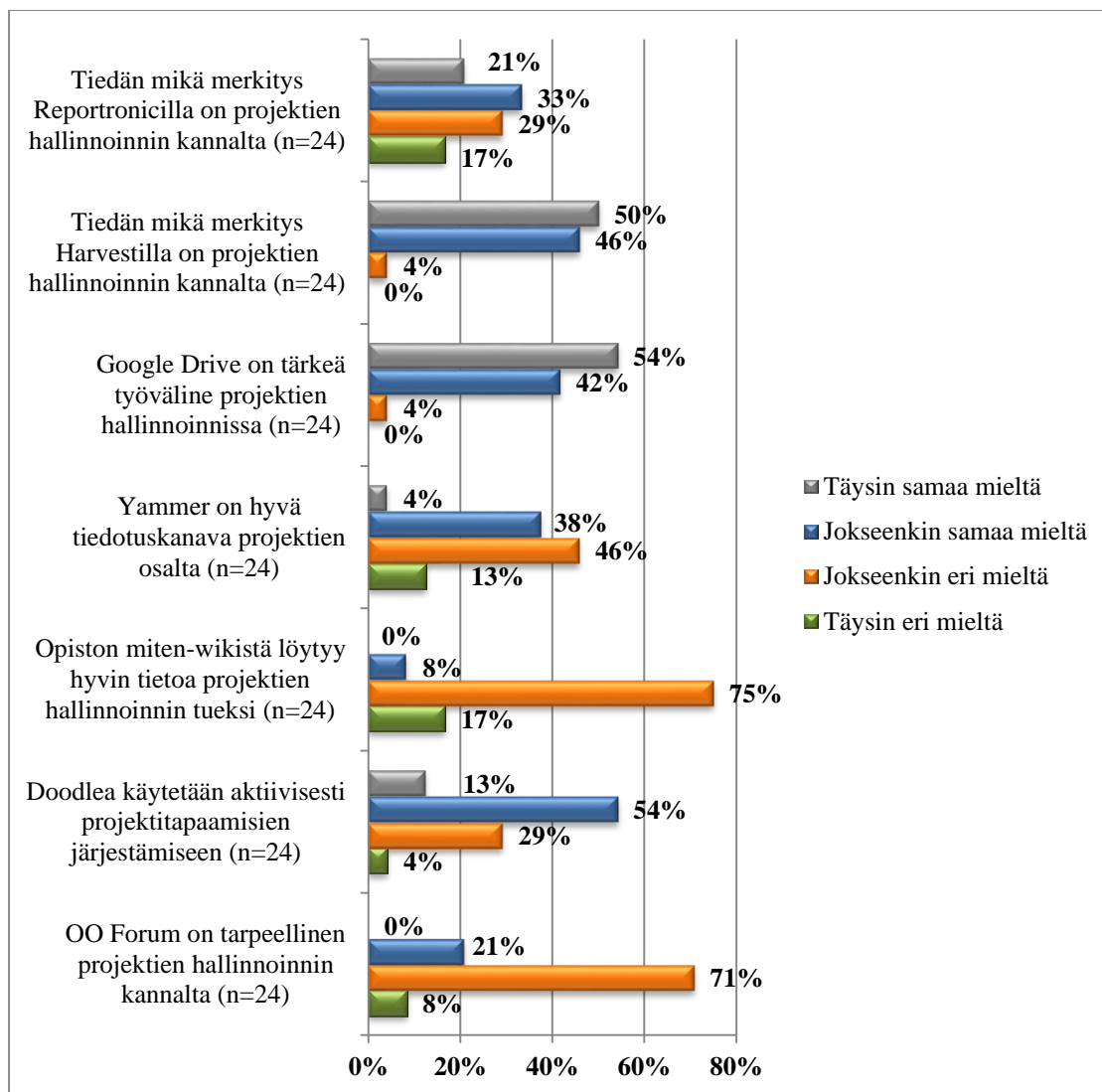
Avoimissa vastauksissa Yammer sai jonkin verran kritiikkiä. Sitä pidettiin liian kankeana päivittäiseen viestintään ja ainakin osa projektitoimijoista ei ole ottanut Yammeria aktiivisesti käyttöön, joten viestit jää huomioimatta.

”Yammer itsessään on käyttöliittymältään liian kankea päivittäisviestintään taustakanavaksi.”

”Kutsu oli ollut Yammerissa kahteen kertaan, mutta projektistamme kukaan ei ollut sitä huomannut.”

”Yammerin viestejä ei huomata”

Avoimissa vastauksissa tuli myös kommentteja miten-wikistä. Sen sisältöjä ei ole koettu hyväksi eikä niitä päivitetä riittävästi, jotta niistä olisi hyötyä projektihallintaan.

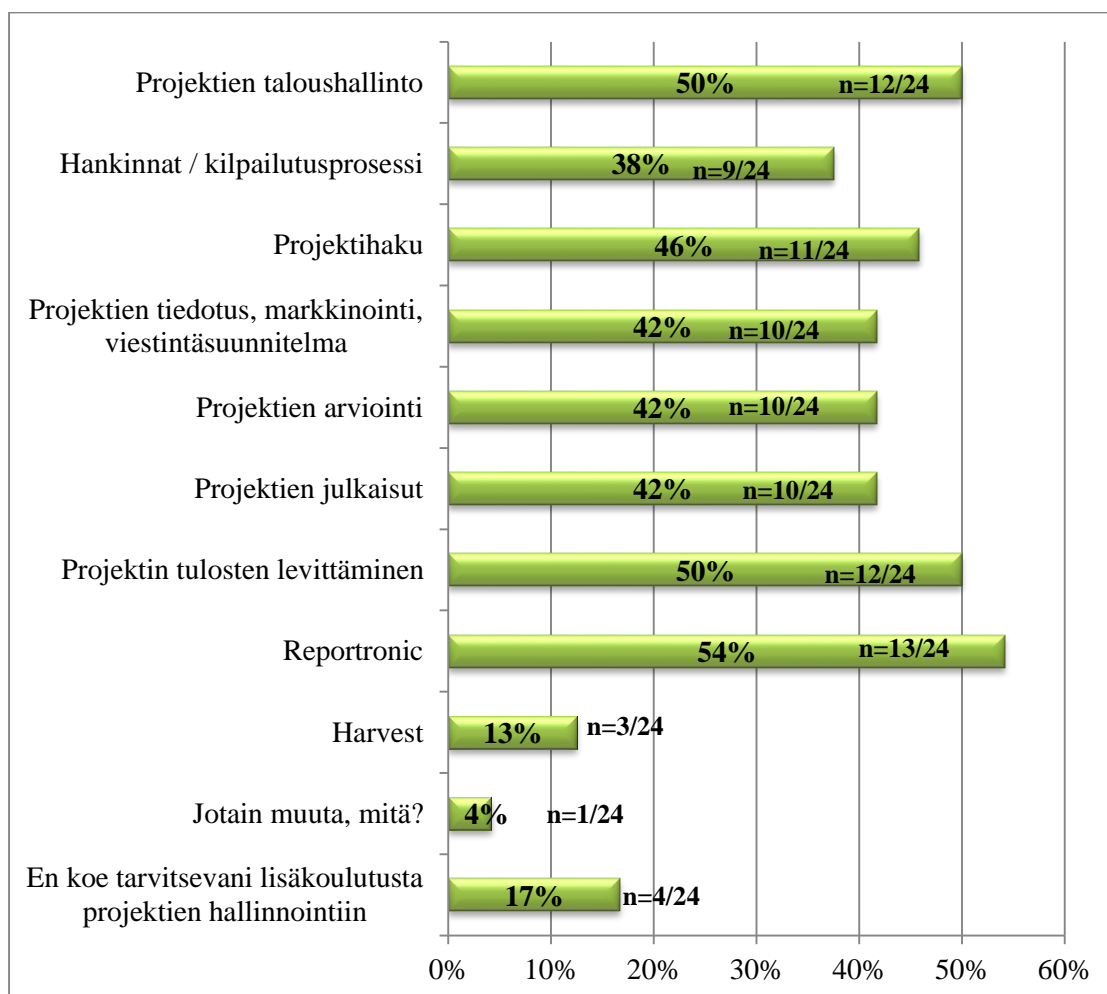


KUVA 44. Projektitoimijoiden käytössä olevat järjestelmät ja ohjelmat

Projektien järjestelmiin ja ohjelmiin liittyvissä avoimissa vastauksissa tuotiin esille se, että projektien hallintoihin tarvittavat työkalut alkavat nyt olemaan melko hyvin kasassa. Tosin toivetta oli jonkun vastaajan mukaan myös järjestelmien vähentämiseen tai ainakin ne tulisi käydä läpi ennen projektin käynnistämistä. Yksi vastaajista toi esille, että projektin viestintäkanaviin vaikuttaa vahvasti myös se kenen koordinoima projekti on.

6.4.4 Projektitoimijoiden koulutustarpeet

Otavan Opiston projektitoimijoilta kysyttiin heidän koulutustarpeita projektihallinnan osalta. Kysymys oli monivalintakysymys eli vastaaja sai valita niin monta vaihtoehtoa kuin halusi.



KUVA 45. Projektitoimijoiden koulutustarpeet

Kuvasta 45 voidaan todeta projektihallintaan liittyvät alueet, joihin vastaajat kokevat tai eivät koe tarvitsevansa lisäkoulutusta. Vastauksia tuli moneen vaihtoehtoon useita eli johtopäätöksenä voitaneen todeta, että projektihallinnan koulutusta tarvitaan melko laaja-alaisesti. Suurimmat lisäkoulutuksen tarpeet ovat; Reportronic 54 % (13/24), projektien taloushallinto 50 % (12/24) ja projektin tulosten levittäminen 50 % (12/23). Vähiten lisäkoulutusta koetaan tarvitsevan Harvestin käyttöön. Kohtaan ”jotain muuta” tuli yksi vastaus, jossa toivottiin syvällisempää lisäkoulutusta talousasioiden osalta. Vastaajista neljä (17 %) ei koe tarvitsevansa lisäkoulutusta projektihallintaan.

6.4.5 Avoimet kysymykset Opiston projektitoimintaan liittyen

Kyselyn lopuksi kohderyhmälle esitettiin kaksi avointa kysymystä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Ensimmäinen kysymys koski projektihallinnan tärkeimpiä kehittä-

miskohteita (vastaajia 14/24) ja toisessa kysymyksessä vastaajalla oli vielä mahdollisuus tuoda esille asioita ja mielipiteitä, mitkä liittyvät Otavan Opiston projekteihin (vastaajia 8/24). Molempiin kysymyksiin saadut vastaukset olivat hyvin pitkälle samoja aiheita käsitteleviä, joten vastauksia ei analysoida omina kohtina, vaan ne on yhdistetty analysointivaiheessa. Vastaukset olivat jaoteltavissa neljään eri ryhmään, joita olivat; *projektien integroiminen organisaation toimintaan ja strategiaan, projekti-osaamisen vahvistaminen, tiedotus ja viestintä* sekä neljäntenä ryhmänä *projektien henkilöstöresursointi*.

Projektien integroiminen organisaation toimintaan ja strategiaan

Hyvin monessa vastauksessa tärkeänä kehittämiskohteenä pidettiin projektitoiminnan ja Otavan Opiston muun toiminnan tiiviimpää yhteistyötä. Projektit koetaan olevan irrallaan Opiston normaalista päivittäisestä toiminnasta, vaikka projektien sisällöt tukisivat usein Otavan Opiston ydintoimintaa ja sen kehittämistä. Vastauksista kävi ilmi, että projektit halutaan mukaan tiimien toimintaan, jolloin myös synergiaetuja saadaan puolin ja toisin. Projektien tuominen osaksi tiimejä koetaan myös selkeyttävän varsinkin niiden henkilöiden työtä, jotka työskentelevät kokonaan projekteissa. Myös projekteista saatavia tuloksia tulisi hyödyntää huomattavasti enemmän Otavan Opiston kehittämistyössä ja tiimien toiminnassa.

”Projektien jalkauttaminen tiimeihin, jotta projektit eivät olisi irrallinen osa opiston arkea vaan tukisivat sitä”

”Projektit pitäisi saattaa paremmin luonnolliseksi osaksi tapaa tehdä työtä. Niitä ei vielä mielletä laajemmin merkittäväksi tavaksi resursoida sitä kehitystyötä mitä muutenkin tehdään”

”Nykyistä enemmänkin olisi löydettävissä synergiaetuja hankkeiden ja opiston muun toiminnan välillä”

Vastauksista kävi ilmi myös se, että projektit pitäisi saada paremmin sidottua osaksi Otavan Opiston strategiaan. Joidenkin vastaajien mielestä projektit tulisi olla suunnitelmallisempia, toimintaa paremmin tukevia ja niiden osalta tulisi käydä keskusteluita jo suunnitelmavaiheessa esim. johtoryhmässä. Projektisalkun koordinoitua kaivataan, eli kokonaiskuvaa siitä, mitä projekteja on käynnissä ja mitä uusia projekteja lähde-tään hakemaan.

Projektiosaamisen vahvistaminen

Vastaajat toivat esille projektiosaamisen tärkeyden ja sen vahvistamisen. Koko Otavan Opiston henkilöstön ymmärrystä ja ainakin jollain tasolla projektityön hallitsemista kaivataan eli projektiosaamista tulisi laajentaa. Yksi vastaajista toi esille, että myös rahoittajat odottavat organisaatiolta ammattimaista projektityön osaamista. Yhdessä vastauksessa kävi ilmi tarve ammattimaisen projektipäällikköinstituution luomiselle.

”Jokaisella OO:laisella - ehkä perustoimintoja lukuunottamatta - olisi perusvalmiudet ainakin ymmärtää projektin kulku ja työskentely projekteissa ihan hankehausta alkaen”

”Opisto on onnistunut hankkimaan joukon valtakunnallisia projekteja, joiden professionaalinen hoitaminen on välttämätöntä, jotta hyvä suhdanne jatkuu”

Projektiosaamisen vahvistamiseen liittyen tuli yhden vastaajan osalta esille, että projektituki yksittäiselle projektille on hyvä, mutta toisen vastaajan mukaan kaivataan myös parempaa tietoa siitä mistä ja keneltä saa tarvittaessa apuja projektihallintoon.

Tiedotus ja viestintä

Projektien viestintä ja tiedottaminen koetaan tärkeäksi, mutta nykyisellään se vaikuttaisi olevan puutteellista. Vastaajista moni toi esille sen, että projekteista ja niiden toiminnasta ei Otavan Opiston sisällä juuri tiedetä. Kahdesta vastauksesta kävi myös ilmi, että tietoa käynnissä olevista projekteista tarvitaan usein myös organisaation ulkopuolella eli osataan kertoa missä kaikessa olemme mukana.

”Sisäinen tiedottaminen sisäisistä ja ulkoisista projekteista: missä mennään, mitä on tehty, mitä kaikkea on tekeillä”

”Olisi kiva, jos voisi jostakin tarkistaa mitä projekteja meillä on esim. ennen kuin lähtee talon ulkopuolelle kertomaan toiminnasta”

Myös projektien sisäinen ja projektien välinen tiedonkulku ja vertaistuki koettiin tärkeäksi. Yhden vastaajan mukaan projekteissa on paljon sellaisia asioita, joista keskusteleminen muiden projektipäälliköiden ja projektitoimijoiden kanssa on tärkeää. Yksi vastaaja toi esille esimerkkinä, että yhden suuremman projektin osahankeen toimijoil-

la ei ollut juuri tietoa mitä projektin muut osahankkeet tekevät ja missä kaikessa nämä olivat mukana eli viestintä projektikokonaisuuden sisällä ei toiminut.

Projektien henkilöstöresursointi

Kahdesta vastauksesta kävi ilmi, että projekteihin kaivataan sisäistä rekrytointia. Yksi vastaaja ihmetteli, että miksi projekteihin haetaan tekijöitä talon ulkopuolelta, miksi heitä ei voisi palkata tekemään Opiston normityötä ja näin vakituinen henkilöstö pääsisi panostamaan enemmän projekteihin. Yksi vastaaja toi esille, että olisi hyvä tietää mihin projekteihin voisi osallistua. Myös lisäapuja kaivattiin eli yksi vastaaja toi esille, että olisi hyvä jos olisi työpari apuna vetämässä projektia.

6.4.6 Yhteenveto ja johtopäätökset kyselyn tuloksista

Projektihallinnan kyselyn tarkoituksena oli selvittää Otavan Opiston projektihallinnan nykytila, mitkä asiat hoituvat hyvin ja mitä pitäisi vielä kehittää, jotta projektien hallinnointi toteutuisi mahdollisimman laadukkaasti. Kyselyyn saadun hyvän vastausprosentin (60 %) ansiosta tutkimuksen kohteena olleita asioita saadaan näin ollen nostettua hyvin esille.

Yhteenvedot ja johtopäätökset tein kyselyn teema-alueiden mukaisesti. Projektihallintakyselyn kahteen viimeiseen avoimeen kysymykseen saatujen vastausten tulokset huomioin eri teema-alueissa, koska avointen kysymysten vastaukset käsittelevät pääsääntöisesti samoja asioita, kuin valintakysymykset.

Vastaajan taustatiedot

Teema-alueessa selvitettiin vastaajien ikää, kuinka monessa projektissa vastaaja on ollut mukana v. 2013–2014 ja kuinka paljon hän on prosentuaalisesti käyttänyt kuukausittaisesta työajastaan projektityöhön edellä mainittuina vuosina.

Vastaajien ikäjakauma painottui selkeästi samaan ikähaarukkaan, kuin mihin suurin osa Otavan Opiston projektitoimijoista ikänsä puolesta asettuu, eli välille 31–50-vuotiaat.

Projektitoimijoiden projekteihin osallistumisesta ei sinällään voi tehdä suoraan johtopäätöksiä projektitoimintaan aktiivisuudesta tai projekteihin käytetystä työajasta, koska esimerkiksi vastaajissa voi olla henkilöitä, jotka on palkattu sataprosenttisesti tiettyyn projektiin, eli he tekevät aktiivisesti projektityötä, mutta vain yhteen projektiin. Webropolista ajetuista vastaajien vertailuraportista (liite 1) voi havaita, että esimerkiksi vuonna 2013 yhteen projektiin 90–100 % kuukausittaisesta työajastaan käytti kaksi vastaajaa, kun puolestaan yli viiteen projektiin osallistuneista vain yksi henkilö käytti kuukausittaisesta työajastaan 90–100 % projektityöhön.

Vuosien 2013 ja 2014 välillä ei mainittavia eroja ole havaittavissa projekteihin käytetystä kuukausittaisesta työajasta. Vuodet eivät ole sinällään vertailukelpoisia keskenään, koska vuoden 2014 osalta tiedot ovat vain osasta vuotta. Myös projektien ominaisuudet ovat vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi projektin kesto, laajuus tai henkilön roolimutokset projektissa.

Projektitoiminta ja sen organisoituminen

Tämä teema-alue oli projektihallintakyselyn laajin. Kysymysosiot käsittelivät Otavan Opiston projektitoimintaa yleisesti, projektin suunnitteluvaihetta, projektin toteutusta ja johtamista sekä projektin arviointia, tuloksia ja päättämistä. Käyn läpi kuhunkin kysymysosioon saatujen tulosten perusteella esiin nousseet hyvät sekä kehitettävät asiat.

Teema-alueen ensimmäinen osio käsittelee **Otavan Opiston projektitoimintaan yleisesti liittyviä asioita** (taulukko 3). Projektit koetaan Otavan Opiston strategiaa tukeviksi, mutta toisaalta tarvittaisiin projektien valintaprosessia tukevaa strategiaa eli millaisia projekteja suunnitellaan ja haetaan toteutukseen. Kehittämishankkeet tukevat usein Opiston normaalia toimintaa, joten näin ollen ne ovat, joko tiedostetusti tai tietämättä Opiston strategista toimintaa edesauttavia. Toisaalta projektit kuitenkin koetaan olevan melko irrallaan Opiston päivittäisestä toiminnasta, ja tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että projektit myös koetaan melko ”näkyvämmiksi” talon sisällä. Projektien tilannekatsauksia ei juuri henkilöstölle pidetä. Projekteista saatuja tuloksia tulisi hyödyntää enemmän Opiston normaalissa työssä ja tiimien toiminnassa. Ulospäin talosta projektien toiminta on näkyvämpää. Tähän vaikuttavat varmasti hyvin

pitkälle projektien toiminnan puitteissa Opiston ulkopuolella järjestettävät erilaiset tilaisuudet ja tapahtumat.

Otavan Opiston projektitoimijoista useat toimivat etätöissä eri puolella Suomea, joten hajautuneeseen projektitoimintaan tulisi saada enemmän organisaation tukea. Tässä ajantasaisilla ohjeistuksilla ja neuvonnalla on tärkeä rooli.

Projektitoiminta on ulospäin hyvin verkostoitunut, joka varmasti osaltaan vaikuttaa myös siihen, että Otavan Opisto on haluttu yhteistyökumppani projekteissa. Verkostoitumisen avulla ja sen laajentuessa myös uusien yhteistyökumppaneiden etsiminen ehkä pakostakin aktivoituu ja lisääntyy. Uusia ideoita ja ajatuksia syntyy Opiston keikelevän toiminnan kautta, joten tämän seurauksena myös uusia ja erilaisia osaajia tarvitaan projektikumppaneiksi. Pääsääntöisesti Opiston projektitoiminta koetaan hyvin hoidetuksi.

TAULUKKO 3. Otavan Opiston projektitoiminta

Otavan Opiston projektitoiminta	
Hyvät asiat	Kehitettävät asiat
Projektit koetaan Opiston strategiaa tukeviksi	Projektien valintaa tukeva strategia puuttuu
Projektien toiminta on näkyvää Opiston ulkopuolella	Projektien näkyvyyttä Opiston sisällä tulisi lisätä
Opiston projektitoiminta on hyvin hoidettu	Hajautunut projektitoiminta tarvitsee enemmän hierarkian tukea
Opiston projektitoiminta on hyvin verkostoitunut ulospäin	
Uusia projektikumppaneita etsitään aktiivisesti	
Opisto on haluttu yhteistyökumppani projekteissa	

Toisessa osiossa käsitellään **projektin suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen** liittyviä asioita (taulukko 4). Projektisuunnitelman sisällön osalta pidetään yleensä palaveri ennen kuin varsinainen projektisuunnitelman kirjoittaminen aloitetaan. Tähän liittyen on kuitenkin ehkä hieman outoa, että suunnittelu- ja hakuvaiheen osalta vastuuhenkilö ei välttämättä ole tiedossa. Kuka kutsuu palaverin kasaan? Kenen idea on? Eikö palavereissa määritellä tarvittavia rooleja ja vastuita?

Google-dokumentti koetaan hyväksi työvälineeksi projektisuunnitelman kirjoittamiseen, koska sen työstäminen onnistuu hyvin ja yhtäaikaaisesti riippumatta henkilön olinpaikasta tai organisaatiosta. Tämä on tärkeää huomioiden Otavan Opiston etätyöntekijät ja myös projektien yhteistyökumppanit, joita on usein ympäri Suomea.

Vastauksista nousi melko selkeästi esille se, että projekti-ideat tulisi ensin hyväksyttävä johtoryhmässä. Tällainen projektien tarvekartoitus on olennaista myös silloin, jos projektien strategiaan sidonnaisuutta halutaan lisätä. Projektisalkun koordinoitua tarvitaan, mitä projekteja on käynnissä ja millaisia projekteja lähdetään hakemaan.

On myös tärkeää keskustella jo suunnitteluvaiheessa esimerkiksi projektin tarvitsemista henkilöresursseista, koska tällä on vaikutusta niiden tiimien toimintaan, joiden vahvuudesta henkilöt projektiin on ajateltu otettavan. Näiden henkilöstöressurssien määrittelyt pitäisi olla kohtalaisen helposti hoidettavissa, koska vastausten perusteella projektin suunnitteluvaiheessa projektin tavoitteet ja projektilla haettavat tulokset ovat yleensä melko selkeät. Projektien sisäistä rekrytointia kaivataan. Vakituudesta henkilöstöstä voisi olla enemmänkin kiinnostusta projektityöhön, jos määräaikaista henkilöstöä palkattaisiin tekemään Opiston ns. normitöitä. Nyt monet tekevät projektityötä oman työnsä ohella.

Saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että projektien mahdolliset riskit eivät ole juuri nousseet keskusteluun projektiorganisaatioiden sisällä projektin elinkaaren missään vaiheessa. Riskikartoitusten tekeminen projektin suunnitteluvaiheessa tai viimeistään projektin aloitusvaiheessa on kuitenkin tärkeä osa projektin toteuttamista. On hyvä olla valmiit varasuunnitelmat tiedossa esimerkiksi projektin kriittisten polkujen osalta. Kaikkia asioita ei tietenkään pysty huomioimaan, mutta skenaarioita on hyvä tehdä ja pohtia valmiiksi mahdollisten riskien toteutumisen vaikutusta projektin tavoitteiden ja tulosten toteutumiselle. Hyväksytäänkö riskin mahdollinen toteutuminen vai tarvitaanko varasuunnitelma?

Projektitoimijat kokevat, että projektin elinkaaren eri vaiheista tulisi olla tehtynä prosessikuvaukset. Lisäksi projektikäsikirja koskien Otavan Opiston omia toimintatapoja projektien hallinnointiin pidetään tärkeänä ja tarpeellisena. Päätökset projektin elinkaaren prosesseista ja niiden sisällöstä ovat avainasemassa, jotta projektikäsikirja voidaan kokonaisuudessaan tehdä. Prosesseissa on määriteltävä muun muassa mitä teh-

dään, milloin tehdään, ketkä tekee, kuka päättää, kuka vastaa jne. Projektien yhtenäiset toimintatavat ovat keskeisessä asemassa, jos organisaatioon halutaan luoda yhtenäistä projektikulttuuria.

TAULUKKO 4. Projektin suunnitteluvaihe

Projektin suunnitteluvaihe	
Hyvät asiat	Kehitettävät asiat
Projektisuunnitelman sisällön osalta pidetään yleensä palaveri ennen varsinaisen kirjoittamisen aloittamista	Projektit tulisi hyväksyttää johtoryhmässä
Google-dokumentti on hyvä työväline projektisuunnitelman kirjoittamiseen	Projektien strategiaan sidonnaisuutta tulisi lisätä
Projektin suunnitteluvaiheessa riittävän tarkat tavoitteet ja projektilla haettavat tulokset ovat yleensä selvät	Suunnittelu- ja hakuvaiheen vastuuhenkilö täytyisi tarkentaa
	Projektin suunnitteluvaiheessa tulisi jopystyä tarkentamaan projektin toteutusvaiheessa tarvittavia resursseja
	Sisäiset rekrytoinnit
	Projekteilta puuttuvat riskikartoitukset
	Projektin elinkaaren eri vaiheista tulisi olla prosessikuvaukset
	Projektikäsikirja koskien Opiston omia toimintatapoja projekteissa tulisi tuottaa

Kolmannessa osiossa käsitellään **projektin toteutusta ja johtamista** (taulukko 5). Projektihallinnan osalta projektitoimijat tietävät keneen ovat yhteydessä ja vastauksiin pohjautuen he ovat myös saaneet pääsääntöisesti apua eri tilanteisiin. Kyselyssä ei tarkemmin eritelty keneltä apuja kysytään tai saadaan. Oletettavasti näitä henkilöitä ovat muun muassa projektipäälliköt, projektien hallinto- ja taloussuunnittelija, johtaja ja rehtorit.

Projektitoimijat olivat hyvin yhteneväisesti sitä mieltä, että projektijohtaminen kuuluu projektipäällikölle. Otavan Opiston projektipäälliköiden vastuut ja tehtävät tulisi kuitenkin määritellä ja selkeyttää. Nykyisellään projektipäällikön tehtävänkuvaa ja vastuuta ei ole auki kirjoitettu, joten projektipäälliköt johtavat projekteja kukin tavallaan, ainakin osittain. Projektijohtamiseen on myös sidoksissa projektien toteuttamisen suunnitelmallisuus, joka tulosten perusteella nousi yhdeksi kehitettäväksi asiaksi.

Projektiorganisaatioiden toiminnassa vaikuttaisi olevan parantamista ja kehittämistä. Projektitoimijoiden mielestä projektiryhmät eivät kokoonnu riittävän usein eikä projektiorganisaatioiden toimintatapojen koeta olevan yhteneväisiä. Osaltaan varmasti projektiryhmien toimintaa edesauttaisi projektien välisen sisäisen tiedottamisen kehittäminen ja projekteissa syntyneiden hyvien käytänteiden jakaminen projektien kesken. Kohtalaisen hälyttävää on, jos projektiorganisaation jäsenet eivät tiedä edes omassa projektissa olleiden osaprojektien toiminnasta, kuten yhdessä vastauksessa tuotiin esille.

Myös projektitoimijoiden välisen vertaistuen riittävyyttä sekä Opiston sisällä että ulkopuolisiin projektitoimijoihin olisi tarkasteltava. Sisäisten ja ulkoisten projektitoimijoiden välinen vertaistuki koettiin vastauksissa tärkeäksi. Kyselyssä olisi hyvä ollut kysyä myös sitä, että onko vertaistuki nyt millä tasolla, mutta tätä kysymystä ei pateristossa ollut.

TAULUKKO 5. Projektin toteutus ja johtaminen

Projektin toteutus ja johtaminen	
Hyvät asiat	Kehitettävät asiat
Projektihallinnan osalta tiedetään ke- neen ollaan yhteydessä	Projektipäällikön vastuiden selkeyttämi- nen, projektijohtaminen kuuluu projekti- päällikölle
Projektihallintaan on pääsääntöisesti saatu apua	Projektien toteuttamisen suunnitelmalli- suutta tulisi kehittää
Projektien tuominen osaksi tiimien toi- mintaa	Projektiorganisaatioiden rakenteita ja toimintatapoja tulisi yhtenäistää
	Projekteilla tulisi olla viestintäsuunnitel- mat
	Projektien markkinointiin tulisi panostaa
	Projektien sisäiseen ja ulkoiseen tiedot- tamiseen tulisi panostaa
	Projektien välistä sisäistä tiedottamista tulisi kehittää sekä projekteissa syntyneitä hyviä käytänteitä tulisi jakaa projektien kesken
	Projektitoimijoiden välisen vertaistuen riittävyyttä sekä Opiston sisällä että ulko- puolisiin projektitoimijoihin tulisi tarkas- tella
	Projektin asiakirjojen, dokumenttien ja materiaalien osalta tulisi tehdä säilytys- ja arkistointiohjeet ja määritellä vastuut
	Uuden henkilön perehdyttämiseen tulisi panostaa

Projektiorganisaatioon tulevan uuden henkilön perehdyttämiseen tulisi myös panostaa, koska nykyisellään se koetaan melko heikoksi. Projektien tuominen osaksi tiimien toimintaa tuntuu saaneen positiivista vastaanottoa, koska tämä toimintatapa selkeyttää muun muassa uusien projektihenkilöiden taloon tutustumista ja työskentelyä. Myös projektien ja tiimien välinen synergiaetu todetaan hyväksi asiaksi.

Projekteilla tulisi olla tehtynä viestintäsuunnitelmat, joka pitää sisällään myös projektien sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen. Projektien markkinointiin tulisi panostaa eli myös tältä osin projektien yhteneväisiä toimintatapoja tulisi kehittää. Projektitoimijat tarvitsevat ohjeistuksen myös projektin toteutuksen aikana syntyneiden erilaisten asiakirjojen, dokumenttien ja materiaalien säilytyksen ja arkistoinnin osalta.

Teema-alueen viimeinen osio käsittelee **projektien arviointia, tuloksia ja päättämistä** (taulukko 6). Projekteista tehdään julkaisuja. Kyselyssä ei kuitenkaan otettu kantaa julkaisujen määrään eli tehdäänkö niitä esimerkiksi kaikista vai joistain tietyistä projekteista. Projektitoimijoiden mielestä projektien tuloksia pitäisi levittää nykyistä enemmän. Hienoa on, että projekteista koetaan usein jäävän elämään jotain pysyvää. Tämä pysyvyys on hyvin oleellista kehitystyön, sen etenemisen ja uusien asioiden luomisen kannalta.

Projektien sisäistä ja ulkoista arviointia koskeviin kysymyksiin tuli molempiin hyvin paljon ”ei kokemusta” vastauksia. Myöskään kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että projektien arviointeja hoidettaisiin hyvin. Johtopäätöksenä voidaan tehdä, että projektien osalta systemaattisia arviointeja ei juuri tehdä projektiorganisaatioiden sisällä tai ulkopuolisten toimijoiden ja asiantuntijoiden toimesta

TAULUKKO 6. Projektin arviointi, tulokset ja päättäminen

Projektin arviointi, tulokset ja päättäminen	
Hyvät asiat	Kehitettävät asiat
Projekteista tehdään julkaisuja	Projektien ulkoista ja sisäistä arviointia tulisi kehittää
Projekteista jää usein elämään jotain pysyvää	Projektien tulosten levittämistä tulisi lisätä

Projektin päättämisessä on myös hyvä kiinnittää huomiota siihen, koska projektin päättäminen aloitetaan. Usein projekteissa viimeinen toimintakuukausi hyödynnetään

projektin päättämistoimiin. Yllättävän moni vastasi tähän liittyvään kysymykseen, ettei ole kokemusta asiasta. Syynä voi esimerkiksi olla se, että useat vastaajista ei ole projekteissa mukana projektin elinkaaren kaikissa vaiheissa.

Projektitoimijoiden käytössä olevat järjestelmät ja ohjelmat

Käytössä olevista järjestelmistä ja ohjelmista voidaan todeta, että Harvest, Google Drive ja Doodle ovat niin sanotusti löytäneet paikkansa Otavan Opiston projektien hallinnoinnin työkaluista. Reportronic oli vielä kyselyn julkistamisvaiheessa uusi järjestelmä, joten oli hyvinkin oletettavaa, että sen merkitystä eivät vielä kaikki vastaajat olleet täysin tiedostaneet.

OO Forumia ja miten-wikiä ei selkeästi koeta toimiviksi työvälineiksi projektihallinnassa. Todennäköisesti niistä ei juuri löydy tarpeellista tietoa ja ohjeistusta projektihallinnan tueksi. Olemassa olevien tietojen ajantasaisuuskin voi olla yksi ongelma eli tietoja ei välttämättä päivitetä.

Yammeria ei kannattaisi ehkä pitää projektien tiedotuskanavana, jollei projektitoimijoiden kanssa siitä erikseen sovita. Vastauksista kävi aika selkeästi ilmi Yammerin vajaakäyttö eli kaikki eivät sitä aktiivisesti käytä. Tämä taas on aiheuttanut tiedonkulun ongelmia projekteissa. Yammeria pidettiin myös melko kankeana tiedotuskanavana.

Projektitoimijoiden koulutustarpeet

Otavan Opiston projektiosaamista tulisi vahvistaa. Kyselyn tuloksista nousi selkeästi esille se, että projektitoimijoille tulisi järjestää koulutusta lähes kaikilla projektihallintaan liittyvillä osa-alueilla.

On hyvä, että projektitoimijoilla on kiinnostusta ja halua oppia projektien hallinnointia tukevia asioita, koska tulevaisuudessa Otavan Opiston projektimassaa on tarkoitus kasvattaa entisestään. Oletettavasti yhä useampi nykyisistä työntekijöistä on tulevaisuudessa tekemisissä organisaation ulkoisten ja sisäisten projektien kanssa. Osaamisen kehittämällä on myös suuri merkitys organisaation projektikulttuurin kehittämiseen.

6.5 Projektiliiketoimintaan ja strategiaan liittyvän kyselyn tulokset

Kyselyssä oli viisi käsitettä ja yhdeksän väittämää, joiden tulokset on analysoitu käsite- ja väittämäkohtaisesti. Kyselyn lopussa vastaajille oli vielä annettu avoin mahdollisuus kertoa ajatuksia ja mielipiteitä strategiaan ja projektiliiketoimintaan liittyen. Nämä avoimet vastaukset on analysoitu aihealueeseen liittyvien käsitteiden yhteydessä.

Määrälliset vastaukset on analysoitu Excel – taulukkolaskentaohjelmaa käyttäen (liite 6). Avoimien vastausten osalta analysointi on suoritettu Word-asiakirja- ja tekstinkäsittelyohjelmiston avulla. Kyselystä saadut tulokset on esitetty graafisesti lukuun ottamatta avoimien vastausten tuloksia.

6.5.1 Aihealueeseen liittyviä käsitteitä

Aihealueessa oli vastaajille annettu viisi eri käsitettä / asiaa, joita vastaajan tuli pohtia organisaatiotasolla eli kertoa mielipiteensä ja ajatuksensa Otavan Opiston näkökulmasta.

Strategia

Strategian tarpeellisuus tuotiin selkeästi esille viidessä vastauksessa. Vastaajista kaksi kyseenalaisti koko strategian olemassaolon. Lisäksi kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että selkeää strategiaa ei ole. Ydinosaamisalueita ei ole tarkoin määritelty ja myös toiminnan yhteiset päämäärät ovat epäselvät.

”Onko meillä (muu kuin toimintasääntö)?”

”En ole aivan varma, mihin yhteiseen maaliin ollaan potkimassa.”

”Visio/maali pitäisi kuitenkin olla kirkaana, jotta tietäisimme mitä strategia keinoja voisimme/pitäisi valita sitä kohti kulkiessa.”

Vastauksissa neljässä mainittiin organisaation henkilöstön yhteisen keskustelun ja työskentelyn tarpeellisuus ja tärkeys strategian luomiselle. Kuudessa vastauksessa nousi esille se, että Otavan Opisto on tällä hetkellä selkeässä muutostilassa, jonka aiheuttavia tekijöitä ovat: johtohenkilöiden vaihtuminen, perusrahoituksen muuttumi-

nen, projektirahoituksen kasvattaminen, uuden toimintasäännön ohjaavuus ja strategian uudistaminen.

”Arvo- ja strategiakeskustelu pitäisi aloittaa mahdollisimman nopeasti.”

”Mitä me halutaan, onko se selvää kaikille?”

”Muuttuvassa tilanteessa tarvitaan uutta strategiaa.”

”Tärkeää on, että itseohjautuvissa projekteissa ja itsenäisissä tiimeissä tunnustetaan nämä yhteiset suunnat ja niiden vahvuudet...”

Yksi vastaajista mainitsi myös Otavan Opiston aiemman strategiatyön vahvuuksiksi historian, juurien ja taustan yhdistämisen ennakkointiin ja tulevaisuusajatteluun.

Talouden ja toiminnan ohjaus sekä seuranta

Neljässä vastauksessa kävi ilmi, että talouden ja toiminnan ohjaukseen tarvitaan enemmän tukea. Vastaajista kolme toi esille, että talouden seurantaan on nyt olemassa työvälineet, joiden osalta tulisi vielä saada lisäkoulutusta ja ohjeita. Yksi vastaajista mainitsi, että talouden osalta avoimuus on lisääntynyt. Puolestaan yksi vastaaja toi esille, että talouden ja resurssien osalta avoimuutta tulisi lisätä projektihenkilöstöön päin.

”Talon tasolla seuranta on kunnossa, mutta koko henkilöstö ei tiedosta talouden merkitystä riittävästi.”

”Talouden osalta on menty avoimempaan suuntaan ja käyttöön on tarjottu monenlaisia työkaluja...”

”Reportronic olisi hyvä saada kaikkien kiinnostuneiden ulottuville...”

Kaksi vastaaja toi esille, että talouden ja toiminnan ohjauksen osalta toimintatapoja ja henkilöstön rooleja ei vielä ole virtaviivaistettu organisaation muutoksen myötä. Toiminnan ja seurannan osalta yksi vastaaja mainitsi, että joukkuerakenteiden purkautumisen myötä tiimit saattavat tehdä jopa päällekkäistä työtä ja myös projekteista opittu voi jäädä hyödyntämättä, jos tiimien välinen yhteistyö vähenee. Yksi vastaaja mainitsi, että talouden suunnittelun tulisi lähteä toiminnasta.

Tiimien kehittämistehtävien strategianmukaisuus

Vastaajista kaksi mainitsi, että strategian ollessa epäselvä on tiimien kehittämistehtävien pohjautuminen strategiaan hankalaa. Vastauksista kolmesta nousi esille, että tiimein kehittämistehtäviä ei niinkään ole määritelty strategian näkökulmasta, mutta kuitenkin Otavan Opiston arvoihin ja yhteisiin linjauksiin perustuen. Kaksi vastaajaa toi esille, että tiimin kehittämistehtävät pohjautuvat pitkälti tiimin toimintaan ja tarpeisiin.

”Tässä hetkessä on tosin vähän epäselvää, millaista strategiaa nyt noudatetaan.”

”...suurin osa tiimeistä toimii kuitenkin jollain lailla yhteisen edun suuntaan.”

”Tiimien kehittämistehtävä ei mielestäni liittynyt mihinkään strategiaan, vaan oli ihan puhtaasti käytännön tilanteesta lähtöisin”

Yksi vastaaja mainitsi, että kehittämistehtävien tulee olla strategianmukaisia, mutta myös kokeilevia ja poikkeavia. Kaksi vastaajaa nosti esille, että kehittämistehtävät ovat organisaation yhteistä toimintaa tukevia, joten niiden strategiseen rakentumiseen tarvitaan johdon ohjausta ja tiimien välistä yhteistyötä.

Riskienhallinta

Kaksi vastaajista toi esille, että riskienhallintaan ei ole kiinnitetty juuri huomioita, kun Otavan Opiston taloudellinen tilanne on ollut niin hyvä. Kaksi vastaajaa mainitsi, että riskienhallinta ei ehkä ole Opiston vahvinta aluetta. Kahdesta vastauksesta nousi esille, että riskejäkin tulee ottaa.

”Ei ole ollut kriittistä, kun on viime vuodet mennyt taloudellisesti hyvin.”

”Ei ehkä meidän organisaation vahvuus.”

Yksi vastaaja mainitsi, että on yhä tärkeämpää olla ajan hermolla liittyen muun muassa perusrahoituksen rakenneuudistuksen tuomiin muutoksiin sekä ulkoisiin projektirahoituslähteisiin.

Projektihallinta

Kolmessa vastauksessa nousi esille, että projektihallintaan tarvitaan enemmän tukea eli henkilöitä, jotka keskittyvät vain projektihallinnan hoitamiseen. Kahdessa vastauksessa mainittiin, että projektihallinta kaipaa terävöittämistä. Yksi vastaaja mainitsi, että parempaan suuntaan ollaan menossa.

”Projektien taloudenseurantaa pitäisi saada välillä apuja, etenkin jos projektissa on ulkopuolisia toimijoita.”

”Nyt projektipäälliköt pyörittävät itsenäisesti projekteja, vaikka työssä on paljon sellaista, jota voitaisiin hoitaa keskitetysti...”

”Projektihallinnassa vaatii terävöittämistä ideoinnista rahoituksen haakuun, toteuttamiseen, raportointiin ja tulosten hyödyntämiseen.”

Kaksi vastaaja mainitsi, että on hyvä asia, kun projektit on sijoitettu tiimien alle. Kolmessa vastauksessa mainittiin projektien irrallisuus Opiston normaalista toiminnasta, jota ei koeta hyvänä asiana. Kaksi vastaajaa nosti esille, että projektien tulisi olla selkeämmin osa Opiston oman toiminnan kehittämistä. Yksi vastaaja mainitsi, että projektirahoituksen merkityksen kasvaessa, myös uusien projektien kartoittamista ja hakemista olisi hyvä tehdä enemmän koordinoitusti.

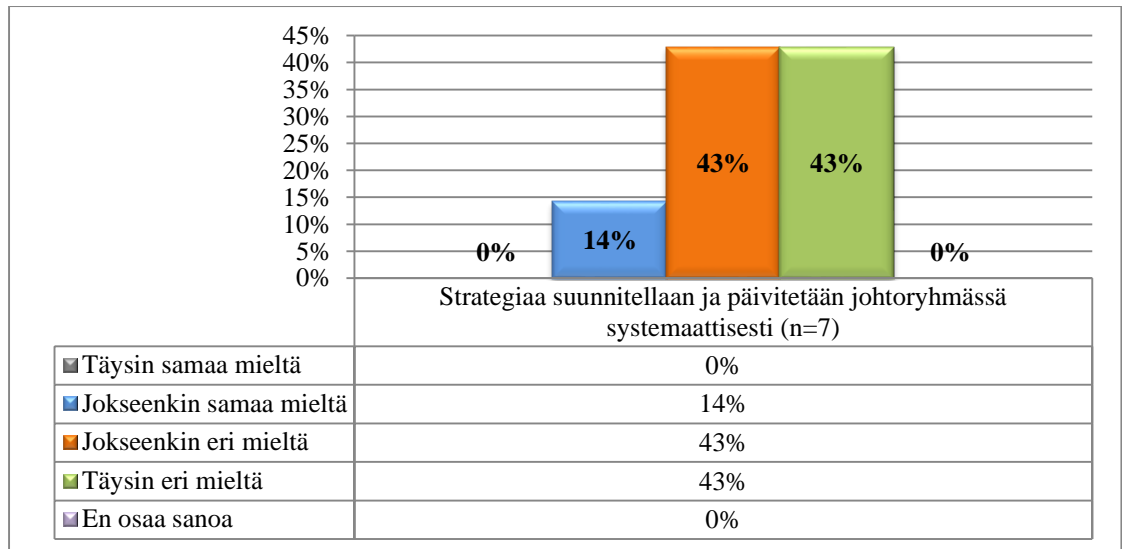
”Projektit eivät muodosta selkeää jatkumoa ollen osa jatkuvaa oman toiminnan kehittämistä.”

”Oikein hyvä, että projektit on sijoitettu tiimien alle... projektien kautta tehtävä kehittämissyö ja osaaminen integroituisi yhä enemmän myös osaksi oman organisaation kehittämistä...”

Yksi vastaaja toi esille, että vertaistuki, kokemusten, tiedon ja käytänteiden jakaminen projektitoimijoiden kesken olisi tärkeää.

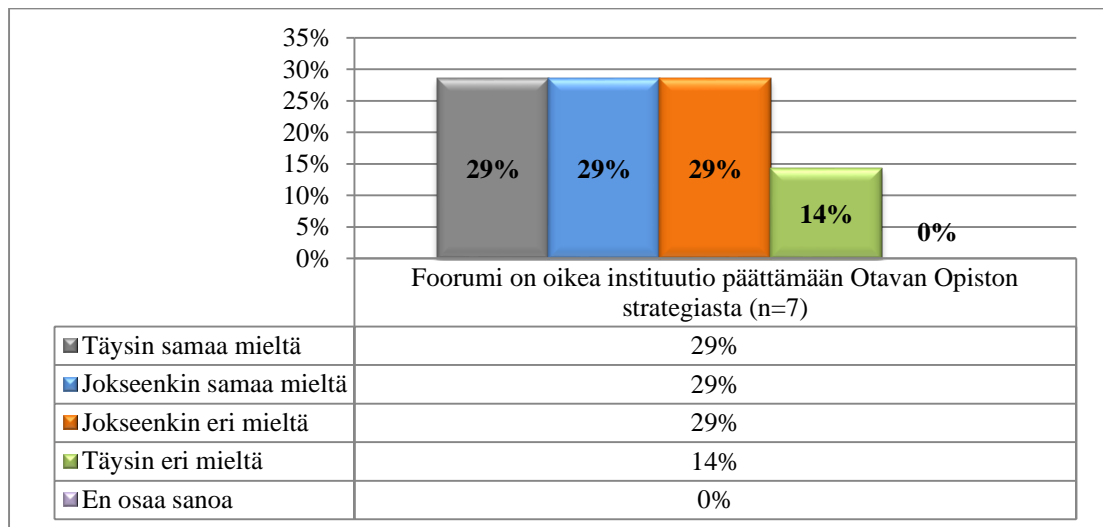
6.5.2 Aihealueeseen liittyviä väittämiä

Aihealueen ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä, suunnitellaanko ja päivitetäänkö strategiaa systemaattisesti johtoryhmässä. Vastaajista lähes kaikki eli 86 % (6/7) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä (kuva 46).



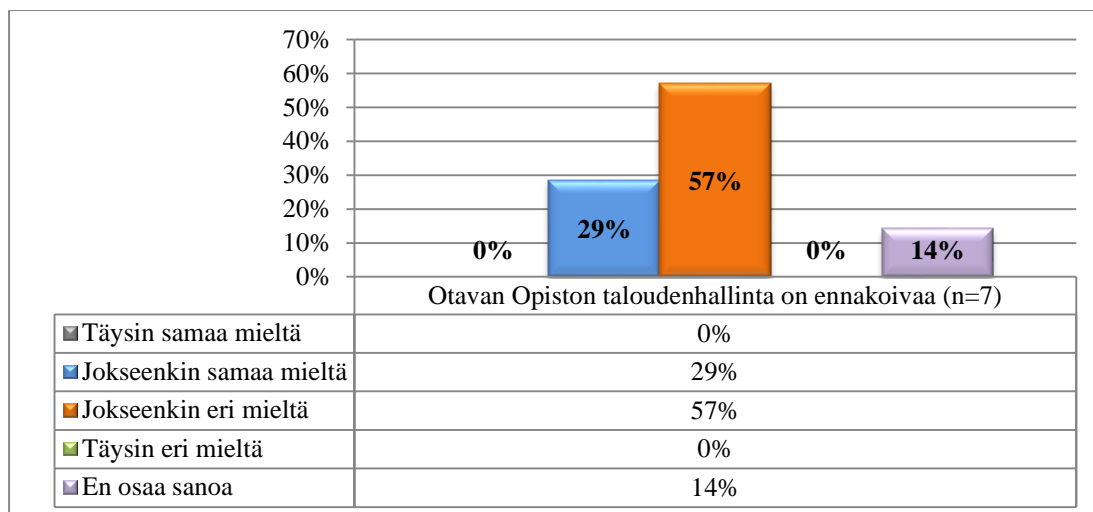
KUVA 46. Strategiaa suunnitellaan ja päivitetään johtoryhmässä systemaattisesti

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä, onko Foorumi oikea instituutio päättämään Otavan Opiston strategiasta. Vastaajista lähes 60 % (4/7) oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että Foorumi päättää strategiasta. Reilu 40 % (3/7) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä (kuva 47).



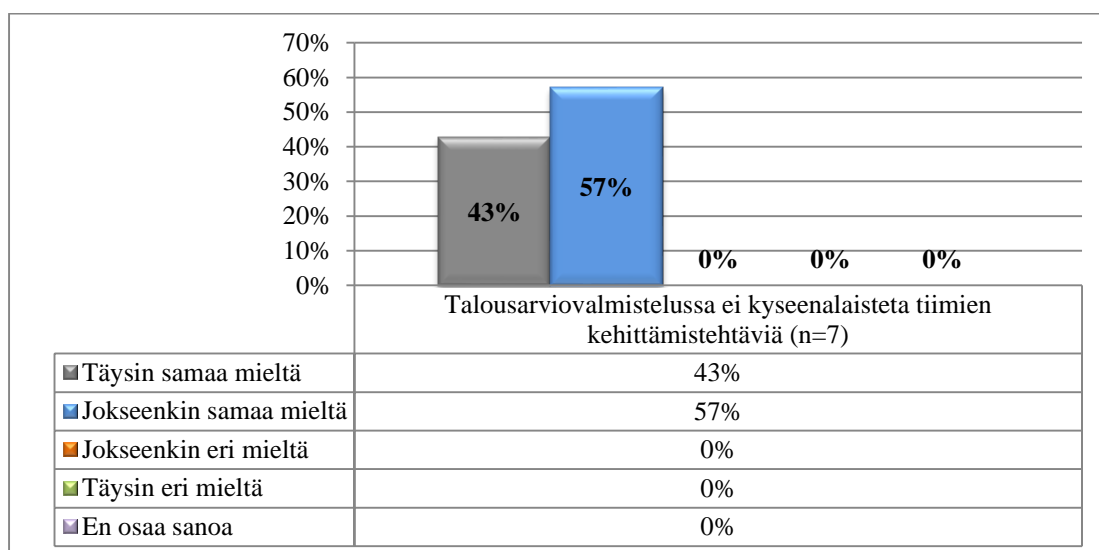
KUVA 47. Foorumi on oikea instituutio päättämään Otavan Opiston strategiasta

Kolmas kysymys koski Otavan Opiston taloudenhallintaa eli onko taloudenhallinta vastaajan mielestä ennakoivaa. Jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 57 % (4/7) ja jokseenkin samaa mieltä 29 % (2/7) vastaajista (kuva 48).



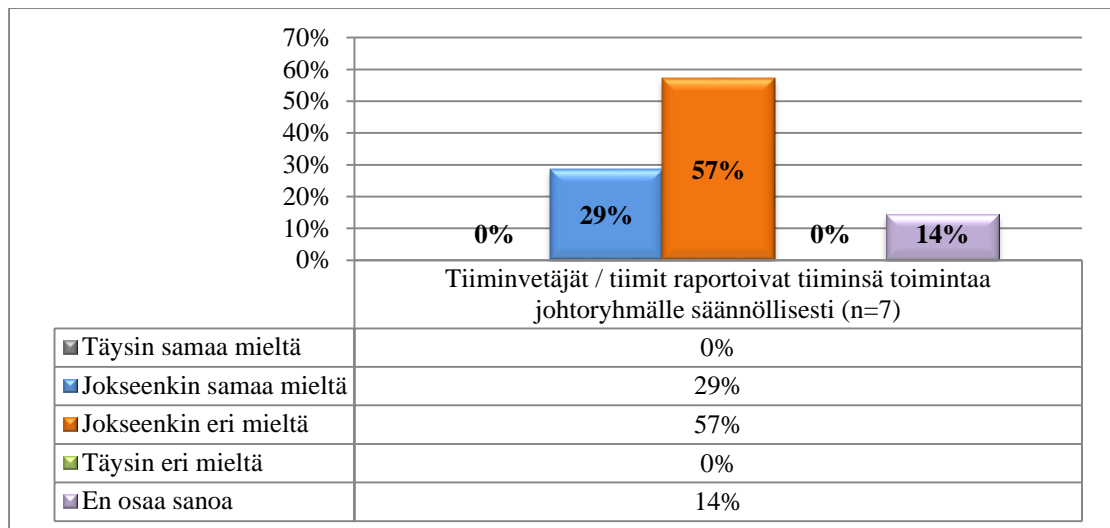
KUVA 48. Otavan Opiston taloudenhallinta on ennakoivaa

Voitaneen päätellä, että talousarviovalmistelun yhteydessä tiimien kehittämistehtäviä ei kyseenalaisteta. Vastaajista kaikki (100 %, 7/7) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimien kehittämistehtäviä ei kyseenalaisteta talousarvion tekovaiheessa (kuva 49).



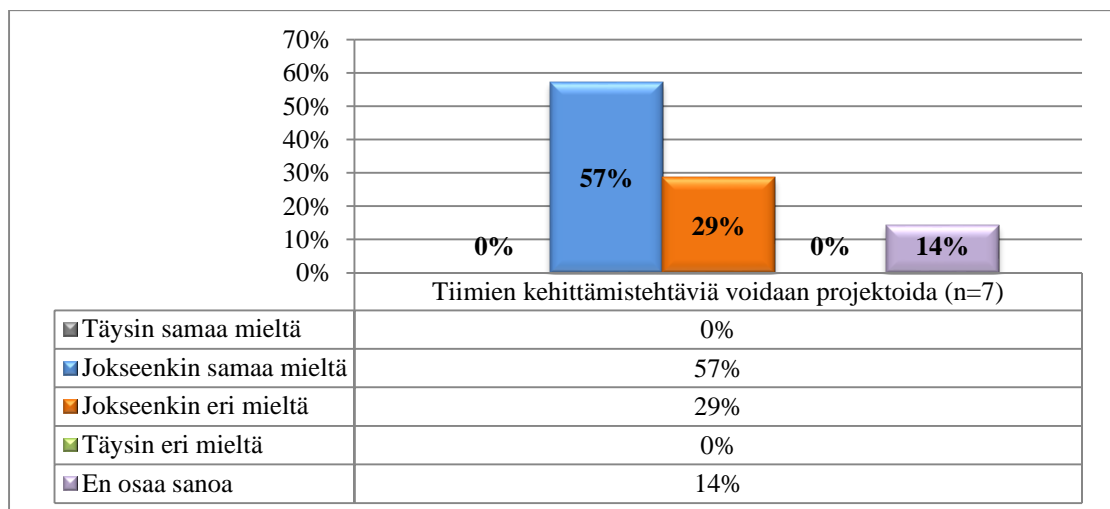
KUVA 49. Tiimien kehittämistehtävien kyseenalaistaminen talousarviovalmistelussa

Vastaajilta kysyttiin, että raportoivatko tiimit toimintaansa säännöllisesti johtoryhmälle. Vastaajista 57 % (4/7) oli jokseenkin eri mieltä ja 29 % (2/7) oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä (kuva 50).



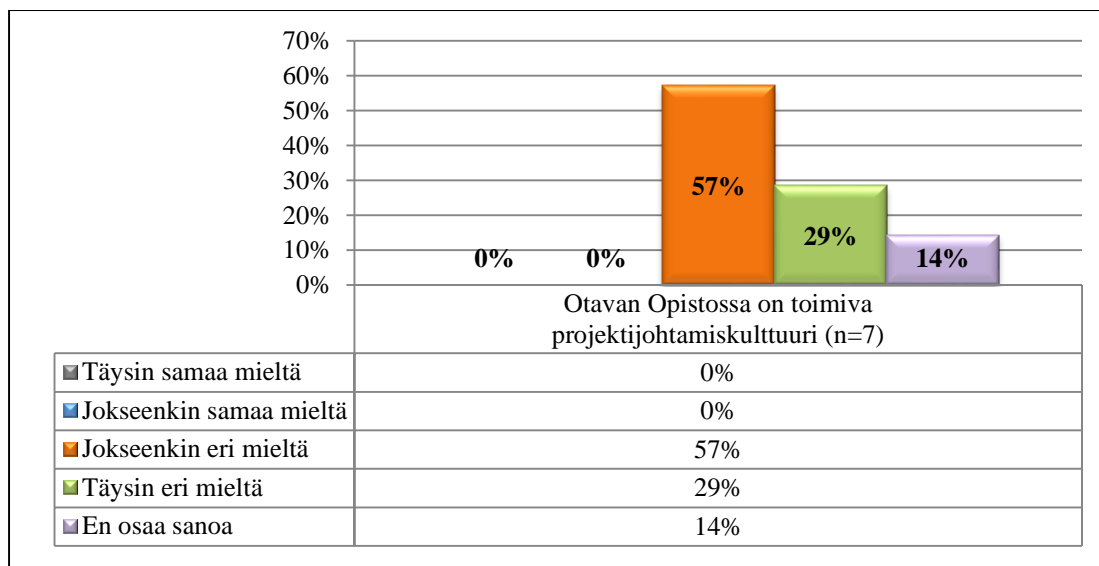
KUVA 50. Tiimien toiminnan raportointi johtoryhmälle

Kohderyhmältä kysyttiin mielipidettä siitä, voidaanko tiimien kehittämistehtäviä projektoida. Vastaajista 57 % (4/7) oli jokseenkin samaa mieltä, ja 29 % (2/7) oli jokseenkin eri mieltä väittämästä (kuva 51).



KUVA 51. Tiimien kehittämistehtävien projektointi

Vastaajilta kysyttiin näkemystä siitä, tietääkö johtoryhmä Otavan Opiston projekti-ideoiden tilanteen. Vastaajista 57 % (4/7) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä (kuva 52).



KUVA 54. Otavan Opistossa on toimiva projektijohtamiskulttuuri

Vähäisen vastaajamäärän vuoksi väittämien tulokset olisi voinut esittää myös pelkään sanallisesti, mutta tulosten esittäminen graafisesti selkeyttää ja hahmottaa paremmin tulosten luettavuutta.

6.5.3 Yhteenveto ja johtopäätökset kyselyn tuloksista

Projektiliiketoimintaan ja strategiaan liittyvän kyselyn tarkoituksena oli selvittää strategisen projektisalkun käyttöönottoa tukemaan Otavan Opiston strategian toteuttamista. Johtopäätöksissä käsitellään samanaikaisesti sekä kyselyyn saatujen käsitteiden että väittämien tuloksia. Kohtalaisen vähäisen vastaajamäärän (7/19, 36,8 %) vuoksi kyselyn analysoinneista saatuja tuloksia ei oikein voi yleistää koko johtoryhmän näkemyksiksi, mutta varmasti näistäkin tuloksista hyvää suuntaa saa kehittämisehdotusten pohjaksi.

Otavan Opiston strategiset tavoitteet vaikuttaisivat olevan melko epäselvät. Ei olla täysin tietoisia siitä, mitkä strategiset linjaukset organisaatiossa tällä hetkellä ovat. Opisto on selkeässä muutostilassa, jolla on myös todennettavia vaikutuksia strategiaan ja sen uudistamistarpeeseen. Muutostekijöitä on useita, joista yksi hyvin keskeinen on johtajan ja rehtorin samanaikainen vaihtuminen elokuussa 2014, aikaisempien viranhaltijoiden jäätyä eläkkeelle. Uusien johtohenkilöiden sisäänajo organisaatioon sekä myös heidän tuomat uudet ajatukset ja toimintatavat vievät luonnollisesti oman aika-

sa sekä johdolta että henkilöstöltä. Toiminnan perusrahoituksen melko radikaali muuttuminen uuden rakennepoliittisen ohjelman myötä vaikuttaa muun muassa projektirahoituksen tarpeen lisääntymiseen. Projekteilla tulee olemaan strategisesti entistä suurempi merkitys organisaation toiminnan ja innovaatioiden kehittäjänä. Otavan Opiston uusi toimintasääntö on ollut käytössä (testauksessa) vuoden 2014 alusta alkaen. Myös toimintasäännön sisältöä ja roolia tulisi tarkastella strategian toteutumisen ohjaavana tekijänä, mitkä asiat toimivat ja mitä tulisi mahdollisesti muuttaa.

Strategia on myös ohjaava tekijä Opiston ydinosaamisalueiden määrittelyssä. Mitkä ovat visiot ja tavoitteet, joita kohti mennään ja miten ne saavutetaan. Ydinosaamisalueet tulisi määritellä tarkemmin, jotta tiedetään mitkä ovat Otavan Opiston tärkeimmät tekijät ja suunnannäyttäjät strategian toteuttamisessa. Myös ydinosaamisen tueksi tarvittavat tukitoimet ja -prosessit tulisi määritellä. Ydinosaamisalueiden esiin nosto on myös tärkeä tekijä projekti-ideoiden suunnittelussa eli tukevatko ideat organisaation ydintoimintaa ja sitä kautta myös Opiston strategiaa.

Strategiaa ei suunnitella ja päivitetä johtoryhmässä systemaattisesti Foorumin hyväksyttäväksi, vaikka uusi toimintasääntö näin edellyttäisi. Tosin Opistolla meneillään oleva muutosvaihe varmasti osittain vaikuttaa tähän. Henkilöstön tulisi olla tiiviimmin mukana strategiaan liittyvissä keskusteluissa ja työskentelyissä. Vastausten pohjalta voitaneen todeta myös se, että toimintasäännön mukaisesti Foorumi on oikea instituutio päättämään strategiasta.

Strategian ollessa epäselvä ei tiimien kehittämistehtäviä voida määritellä strategian mukaisesti. Tiimien kehittämistehtäviä ei myöskään kyseenalaisteta talousarvion valmisteluvaiheessa. Kehittämistehtävät ovat kuitenkin pääsääntöisesti Otavan Opiston arvoihin ja suunniteltuihin linjauksiin perustuvia. Tiimit eivät ole raportoineet säännöllisesti toimintaansa johtoryhmälle, vaikka Opiston toimintasääntöön on kirjattu kolmannesvuosittainen raportointiedellytys. Vastausten perusteella voitaneen päätellä, että tiimien kehittämistehtäviä voidaan projektoida.

Talouden ja toiminnan ohjaukseen tarvitaan enemmän tukea. Vastauksista ei käynyt selville, onko tarve johdon vai taloushenkilöiden antamasta tuesta, vai mahdollisesti molemmista. Talouden seurantaan ovat työvälineet nyt olemassa, mutta myös työvälineiden osalta tarvitaan lisäkoulutusta. Toiminnan ja seurannan osalta tulisi huolehtia

tiimien välisestä yhteistyöstä, jolla pyritään välttämään muun muassa toimintaan liittyviä mahdollisia päällekkäisyyksiä. Talouden ja toiminnan ohjauksen osalta henkilöstön rooleja tulisi selkeyttää eli mitä kuuluu kenenkin työhön ja mitä keneltäkin odotetaan.

Vastausten perusteella Otavan Opiston taloudenhallinta ei vaikuttaisi olevan kovin ennakoivaa. Osittain syynä voi olla organisaation useampi hyvä taloudellinen vuosi, jolloin esimerkiksi riskienhallintaa ei ole koettu niin tärkeäksi. Hyvään talouteen pohjautuu varmaan osittain myös se, että johtoryhmässä ei ole juuri vaadittu selvityksiä käynnissä olevien projektien tilanteista esimerkiksi projektin rahoituksen ja tavoitteiden toteumasta.

Otavan Opistolla ei ole selkeää projektijohtamiskulttuuria, joka osaltaan tukisi sekä projektien että organisaation strategian toteuttamista. Projektihallintaan tarvitaan enemmän tukea ja henkilöitä, jotka keskittyvät vain Opiston projektihallinnan hoitamiseen. Projektihallinnassa on paljon sellaisia tehtäviä ja toimintoja, joita voidaan soveltaa useisiin eri projekteihin. Projektihallinta vaatii terävöittämistä projektin ideointivaiheesta aina projektin tulosten hyödyntämiseen asti. Projektien integroimista osaksi Otavan Opiston toimintaa tulisi lisätä, jotta projektit saataisiin enemmän osaksi Opiston normaalia toimintaa ja kehittämistä. Yksi keskeinen edistysaskel on projektien sijoittaminen tiimien alle, joka nousi vastauksissa esille. Projektihallinnan tärkeänä tekijänä olisi myös vertaistuki, tiedon saaminen ja jakaminen projektitoimijoiden kesken.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa annan kehittämisehdotuksia opinnäytetyöni molempiin tutkimusongelmiin eli Otavan Opiston projektihallintaan ja strategisen projektisalkun käyttöönoton edellytyksiin ja malliin. Kehittämisehdotuksia peilaan opinnäytetyön teoriaan. Molemmissa aihealueissa on myös löydettävissä keskinäisiä аспекteja eli kehittämisehdotuksissa olen jossain määrin hyödyntänyt kyselyistä saatuja tuloksia molemmiin puoliin.

7.1 Otavan Opiston projektihallinta

Otavan Opiston projektihallintaan liittyen tuon esille *kehittämisehdotuksia sekä projektihallinnan yleiseen sujuvuuteen liittyen että projektin elinkaareen liittyen*. Projektihallinta on kokoluokaltaan hyvin laaja, josta johtuen en kaikkiin osatekijöihin pysty paneutumaan kovin syvällisesti. Tarkoituksena on, että osittain tässä opinnäytetyössä antamani kehittämisehdotuksia tullaan tarkentamaan ja ohjeistamaan syvällisemmin muun muassa Otavan Opiston sisäisessä projektikäsikirjassa, joka myös sisältyy antamiini kehittämisehdotuksiin.

7.1.1 Projektihallinnan yleinen sujuvuus

Yksi tärkeimmistä kehittämisehdotuksista on *Otavan Opiston sisäisen projektikäsikirjan tuottaminen*. Pelin (2011) tuo esille, että kirjallisesti ohjeet ovat välttämätön edellytys sille, että koko organisaatiossa asioita hoidetaan oikealla tavalla. Opiston projektitoiminnassa ei juuri ole annettu kirjallisia ohjeita tai toimintatapoja, vaan projektien toteutus on tapahtunut pitkälti kulloisenkin projektipäällikön oppimalla tavalla hoitaa projektia. Hakkarainen ja Reuters (2008) mainitsevat, että yleensä edellä mainittu ongelma esiintyy organisaatioissa, joissa on kehittymätön projektikulttuuri. Projektikäsikirjan avulla helpotetaan projektitoimijoiden tapaa toimia ja toteuttaa projektia. Lähes kaikki projektihallintaan ja -toimintaan liittyvät asiat voidaan kirjata projektikäsikirjaan. Projektikäsikirjan tulisi sisältää koko projektin elinkaaren vaiheet mukaan lukien esi- ja jälkivaiheet, koska projektia tulee käsitellä kokonaisuutena (Lehtonen ym. 2006). Projektikäsikirjan voisi toteuttaa niin, että se kirjoitetaan joko Google-dokumentin avulla tai miten-wikiin, jonka jälkeen se voidaan linkittää Reportroniciin, jossa on olemassa käyttäjien yhteiset dokumenttikansiot. Näin projektitoimijat tietävät, mistä ohjeet löytyvät. Sisäisen projektikäsikirjan ollessa sähköinen myös sen päivittäminen on helpompaa. Vastuu käsikirjan päivittämisestä on hyvä hoitaa keskitetysti yhden tai kahden henkilön toimesta, jolloin pysytään paremmin jyvällä päivitysten tilanteesta eikä kaikkien tarvitse kantaa huolta päivityksistä. Projektikäsikirja täytyy ehdottomasti pitää ajantasaisena, jolloin siitä saadaan paras hyöty irti. Projektitoimijoille tulee myös tiedottaa tehdyistä päivityksistä, jotta he osaavat toimia ja toteuttaa projektia mahdollisten uusien ohjeiden mukaan.

Projektin elinkaaren eri vaiheisiin liittyvistä toiminnoista olisi hyvä olla prosessikuvaukset tukemassa projektihallintaa sekä selventämässä siihen liittyvien prosessien toimivuutta. Pesosen (2007) mukaan prosessien toimivuus on laadunkehittämisessä jopa kirjallisia ohjeistuksia tärkeämmät. Otavan Opiston osalta projekteihin liittyvät prosessit tulisi määritellä viimeistään siinä vaiheessa, kun projektikäsikirjan sisältöä määritellään. Samanaikaisella pohdinnalla saavutetaan varmasti paras lopputulos, kun mietitään yhtä aikaa sekä projektikäsikirjan sisältöä että sitä mistä vaiheista prosessikuvaukset tulisi tehdä. Prosessikuvaukset liitettäisiin osaksi projektikäsikirjaa.

Projektipäällikön tehtävien ja vastuiden määrittelyt ovat asioita, joihin Otavan Opiston projektihallinnassa tulisi myös kiinnittää huomiota. Projektipäälliköllä on laaja tehtäväkenttä ja vastuu projektin eteenpäin viemisessä (Ruuska 2012). Kuten Arto (2006) tuo esille niin projektijohtaminen on ensisijaisesti projektipäällikön tehtävä ja hän on aina projektissa tulosvastuullinen henkilö. Projektipäällikkö nimitystä Otavan Opistolla ei oikeastaan ole virallisesti käytössä. Usein käytetään myös projektivastava ja projektikoordinaattori nimikkeitä. Projektipäällikön tehtäviä hoidetaan Opistolla usein muiden töiden ohella. Tämä on Pelinin (2011) mukaan yksi ns. sudenkuoppa, joka voi osaltaan vaikuttaa huonoon projektijohtamiseen. On tärkeää puntaroida sekä projektipäälliköksi nimitettävän henkilön itsensä että Otavan Opiston johdon sitä, että voiko projektia hoitaa laadukkaasti muiden töiden ohella. Tätä puntarointia tehdessä suurena hyötytekijänä olisi se, että projektipäällikön tehtävät ja vastuut olisi kirjallisesti määriteltä. Näiden määrittelyiden tekeminen varmasti helpottaisi myös muun projektihenkilöstön projektissa toimimista. Voisiko yhtenä pohdintana ottaa vakituisen projektipäällikköinstituution luomisen Otavan Opistolle eli organisaatiossa olisi esimerkiksi 3-4 projektipäällikköä, jotka hoitaisivat vain Opiston projekteja? Kuten Kuismanen ja Petäinen (2006) mainitsevat, niin korkeatasoisen projektikuluttuurin yksi tärkein tukipilari on ammattitaitoinen ja osaava projektihenkilöstö. Kouluttamalla Opistolle osaavaa projektipäällikköjoukkoa saataisiin tämä investointi varmasti takaisin entistä laadukkaimpina ja omaa kehittämistyötä tukevin projekteina.

Projektihallintatuen rooli ja vastuut ovat asioita, jotka tulisi myös selkeyttää ja tarvittaessa organisoida uudelleen. Otavan Opistolla on projektitiimi lakkautettu vuonna 2014 ja projektit asemoituvat nykyään tiimien alaisuuteen, projektihallinnan tuki on aiemmin toiminut projektitiimissä. Projektihallintatuen roolin selkeyttäminen edesauttaisi kaikkien projektitoimijoiden työskentelyä, kun tiedetään kunkin vastuut ja velvol-

lisuudet. Lehtonen ym. (2006) ja Mäkelä (2014) nostavat esille useita erilaisia tehtäviä, joita projektihallintatuki voisi hoitaa ja jotka soveltuisivat hyvin myös Otavan Opistolle. Näitä ovat esimerkiksi prosessien kehittäminen, resurssien hallinnan tukeminen, yleinen projektituki ja organisaation projektitoiminnan kehittäminen. Lisäksi henkilöstöä ja heidän rooleja, jotka tulisivat kuulumaan projektihallintatukeen, tulisi Opistolla pohtia sekä myös sitä onko tarvittavaa henkilöstöä riittävästi.

Yksi projektihallintaa tukeva työkalu Otavan Opiston projekteihin olisi **projektihallinnan lomake- ja ohjepankin** kokoaminen. Sivunen (2012) mainitsee, että hajautuneen ja liikkuvan projektityön vuoksi projektitoimijoiden tulisi päästä projektiin liittyviin tietoihin käsiksi mahdollisesti useista eri paikoista. Projektihallintaan liittyvän lomakkeiston ja ohjeet voisi tallentaa Reportroniciin, johon projektitoimija voi kirjautua mistä vain ja milloin haluaa. Tietopankki voisi sisältää ainakin seuraavat lomakkeet ja ohjeet: *aiesopimusohjat, projektin aloituskokouksen pöytäkirjapohja, viestintäsuunnitelmalomake, riskienhallintalomake, erilaiset sopimusohjat, projektin päättämiskokouksen pöytäkirjapohja, kilpailutusasiakirjat (tarjouspyyntölomakkeet, tarjousten avauspöytäkirja, tarjousten vertailulomake, hankinnan päätöspohja), ulkopuolisten matkalaskulomake, maksumääräyslomake, Otavan Opiston tilikartta, hankintaohjeet, riskienhallintaohjeet, projektin asiakirjojen säilytysohjeet toteutuksen aikana sekä arkistointiohjeet*. Osa näistä ohjeista tulisi sisältymään todennäköisesti myös projektikäsikirjaan. Nykyisellään Otavan Opistolla ei ole olemassa yhtenäisiä lomakkeistoja tai kirjallisia ohjeita, joten nämä tulisivat hyvin todennäköisesti tarpeeseen.

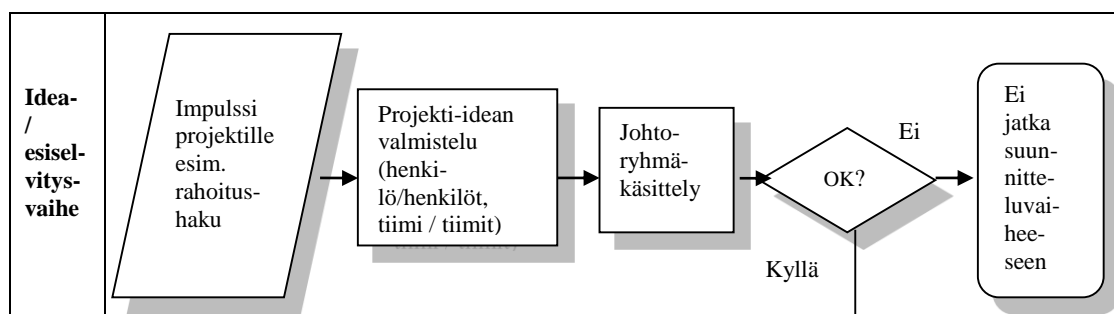
Reportronic -projektinhallintajärjestelmän käyttöönottoa tulisi tehostaa. Reportronic mahdollistaa esimerkiksi kaikkiin Suomen (2013) mainitsemiin projektinhallintajärjestelmien tarjoamiin hyötyihin, joita ovat projektin-, projektisalkun-, resurssien- ja riskienhallinta sekä raportointi ja dokumentointi. Reportronic tulisi ottaa kokonaisvaltaisesti käyttöön Otavan Opiston projektien hallinnoinnissa aina ideavaiheesta projektin päätökseen. On tärkeää huomioida, että vajaalla käytöllä esimerkiksi koko talon projekteja koskevaa raportointia ei saada tulostettua, jolloin järjestelmää ei voida hyödyntää esimerkiksi johdon työkaluna. Reportronicia tulisi kehittää ja käyttäjiä täytyisi kouluttaa järjestelmään. Reportronicin osalta tulisi tehdä päätöksiä muun muassa tarvittavista raporteista, projektikohtaisten tietojen julkaisemisesta Opiston kotivisuilla ja järjestelmässä ylläpidettävistä osioista, joista yksi on Reportronicin työaikaseuranta. Otavan Opistolla on käytössä työajanseurantaan myös Harvest -niminen järjestelmä.

Harvestista tiedot on integroitu Reportroniciin. Tämä järjestelmien välinen tiedonsiirto on kuitenkin vielä keskeneräinen ja vaatii kehittämistä. Reportronicissa olisi saatavilla projekteille tarkoituksenmukaisempaa raportointia verrattuna Harvestin raportointiin. Onko erityisiä syitä kohdentaa työaikaa kahteen järjestelmään sekä ylläpitää ja maksaa kahdesta työaikajärjestelmästä?

Projektien näkyvyyttä ja tiedottamista Otavan Opiston sisällä tulisi lisätä. Tämä nousi yhdeksi kehittämiskohteeksi projektihallintakyselyn tuloksista. Projekteja voisi tuoda henkilöstön tietoisuuteen esimerkiksi Foorumeissa tai voisiko Opistolla alkaa julkaisemaan käynnissä oleviin projekteihin liittyvää sisäistä sähköistä tiedotetta, vaikka kolmannesvuosittain. Tiedote voisi pitää sisällään Opiston projektien lisäksi myös muita projektitoimintaan liittyviä asioita organisaation sisältä ja ulkopuolelta. Projektin sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen liittyvät toimintatavat tulisi kirjata projektin viestintäsuunnitelmaan. Arto ym. (2006) tuo esille, että viestintä on yksi projektin tavoitteellisen toiminnan tärkeimpiä vaikuttamisen välineitä. Tätä tulisi projekteissa hyödyntää myös muun kuin projekteissa toimivan henkilöstön, yhteistyökumppaneiden, sidos- ja kohderyhmien osalta. Käynnissä olevien projektien tuominen koko Opiston henkilöstön tietoisuuteen saattaisi kantaa hedelmää esimerkiksi uusilla ideoilla ja ajatuksilla, joita nykyisissä tai uusissa projekteissa voisi hyödyntää. Projektit ovat hyvin usein Opiston omaa toimintaa ja kehittämistyötä tukevia, joten asiantuntijuutta ja kiinnostusta näihin projekteihin Otavan Opistolta oletettavasti löytyisi projektien ulkopuoleltakin.

7.1.2 Projektin elinkaari

Projektin elinkaareen liittyviä kehittämissuhteita käsittelemäni prosessikuvaus avulla. Olen osittanut prosessin elinkaaren eri vaiheisiin, jotta asioiden käsittely ja myös niiden sisäistäminen on lukijalle helpompaa. Tämä prosessikuvaus on lähinnä yleiskuvausta projektin elinkaaren vaiheista, joihin olen kuvannut kyselyn tuloksista esiin nousseita kehittämissuhteita ja -ehdotuksia. Prosessikuvaus on ajateltu lähinnä ulkopuolista rahoitusta saaviin projekteihin sekä myös muiden kuin Otavan Opiston hallinnoimiin projektihakuihin, huomioiden tietysti projektin koko ja luonne. Sisäisiä projekteja ei tässä kuvauksessa ole erikseen huomioitu. Osittain olen käyttänyt prosessissa Project Management Institutin (1996) tekemää projektinhallinnan tietoaaluejaottelua. Kokonaisuudessaan prosessikuvaus on esitetty liitteessä 7.



KUVA 55. Projektin idea- / esiselvitys-vaiheen prosessiehdotus

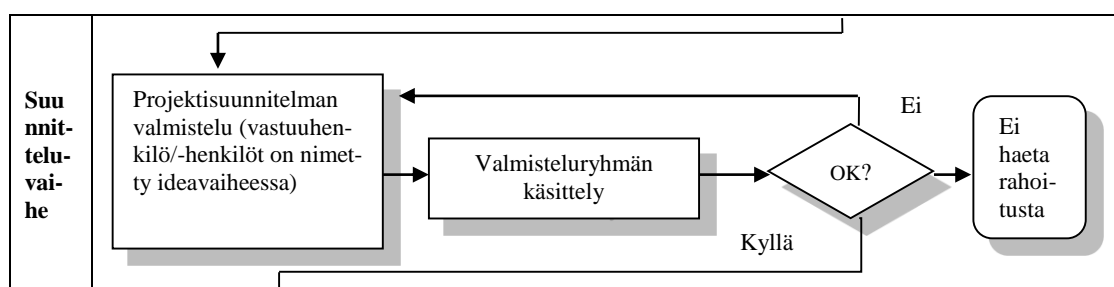
Lehtonen ym. (2006) tuovat esille sen, että organisaatiossa projektien valinta tulisi olla systemaattinen prosessi eli mitkä ideat etenevät ja mitkä ideat hylätään. Ruuskan (2012) mukaan projekti-idean hyväksymisen ja asettamispäätöksen tekee yleensä organisaation johto. Projektihallintaan liittyvän kyselyn tuloksista nousi selkeästi esille se, että projekti-ideat tulisi ensin hyväksyttävä Otavan Opiston johtoryhmässä. Kuvassa 55 on ehdotus projekti-idean käsittelystä.

Projekti-idean käynnistävä tekijä on yleensä tietoon tullut rahoitushaku. Projekti-idea voi valmistella henkilö- tai tiimitasolla. Ideasta tuotaisiin johtoryhmäkäsittelyyn seuraavat tiedot: 1) idean tausta ja tarve, alustavat tavoitteet 2) alustava toteuttamissuunnitelma ja kesto 3) projektin kohderyhmä(t) 4) mahdolliset yhteistyökumppanit ja tietöheidän osallistumisesta 5) arvio projektin kustannuksista 6) mahdollinen rahoituslähde ja arvio Otavan Opiston omarahoituksen osuudesta 7) minkä tiimi alle projekti sijoituisi 8) tiimeiltä tarvittavat resurssit 9) suunnitteluvaiheen vastuuhenkilö(t). Projekti-idean esittelee henkilö(t), joka on ollut valmistelemassa ideaa. Johtoryhmä tekisi ideavaiheessa myös arvion projektin strategianmukaisuudesta etukäteen määrittelyyn mittariston avulla. Johtoryhmä joko hyväksyy projekti-idean suunnitelmavaiheeseen tai hylkää idean.

Projekti-ideoiden käsittelyyn olisi hyvä olla valmis standardinomainen esittelydokumentti, joka helpottaa ideoiden käsittelyä ja seulontaa (Lehtonen 2006). Edellisen lauseen mukaisesti kaikki Otavan Opiston projekti-ideat tuotaisiin johtoryhmäkäsittelyyn Reportronicin projekti-idea-lomakkeella. Tästä on hyötyä sekä projektipäätöstä tehdessä että myös idean kirjoittajille, kun he tietävät etukäteen mitä kaikkia tietoja projekti-ideasta johtoryhmälle tulisi esittää. Projekti-idea olisi hyvä saattaa johtoryhmälle

tiedoksi hyvissä ajoin ennen idean käsittelyä, jotta johtoryhmän jäsenet ehtisivät ta-
hoillaan käydä projekti-idean etukäteen läpi.

Projektihallinnan kysely tuloksista nousi esille, että projekteilla ei ole projektivalintaa
tukevaa strategiaa ja strategiaan sidonnaisuutta tulisi lisätä. Projektiliiketoiminta on
projekteista johdettua tavoitteellista toimintaa, joka on myös yhteydessä organisaation
strategiaan (Arto ym. 2006). Projektien strategiaan sidonnaisuus edellyttää Otavan
Opiston strategisten painopisteiden linkittämistä projektien valintaprosessiin. Tähän
liittyen teen tarkemmat kehittämissuositukset luvussa 7.2, joka käsittelee strategisen
projektisalkun käyttöönottoa.



KUVA 56. Projektin suunnitteluvaiheen prosessiehdotus

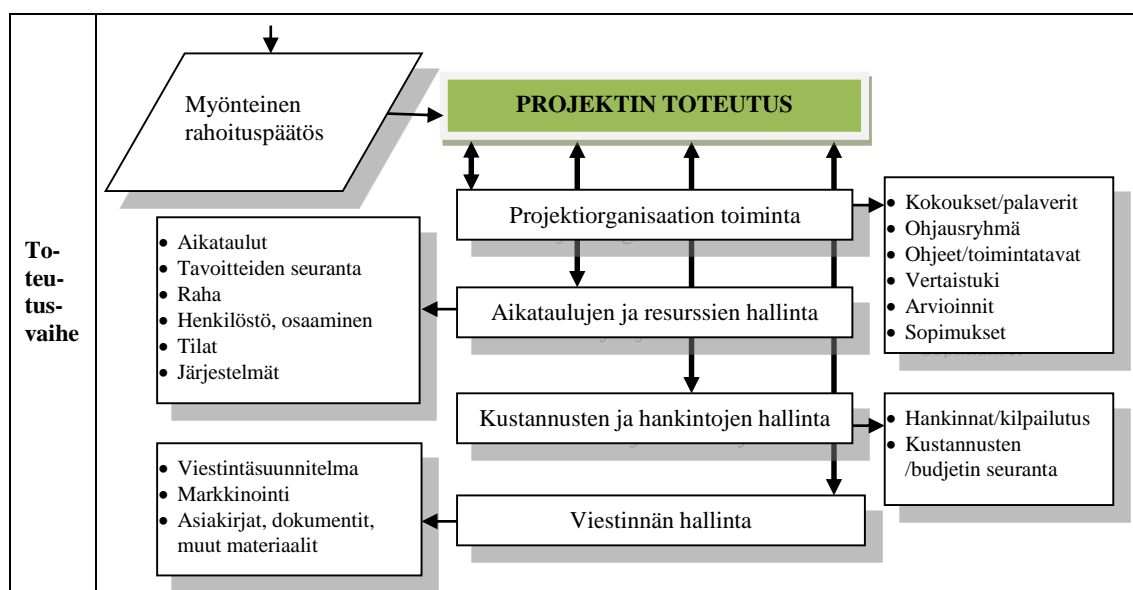
Projekti-idean edetessä suunnitteluvaiheeseen aloitetaan varsinaisen projektisuunnitelman kirjoittaminen (kuva 56). Arto ym. (2006) tuovat esille, että projektisuunnitelma on keskeinen työväline projektihallinnassa, joka tulee myös hyväksyttäväksi esimerkiksi johtoryhmässä ennen kuin suunnitelma voi edetä seuraavaan vaiheeseen.

Projektisuunnitelman vastuuhenkilö(t) esittelisivät projektisuunnitelman Otavan Opiston valmisteluryhmälle, joka 1) hyväksyy suunnitelman sellaisenaan rahoitushakuun 2) pyytää suunnitelmaan muutoksia, jolloin suunnitelma palautuu jatkotyöstettäväksi 3) hylkää suunnitelman ja näin ollen koko projektin. Joustavuuden vuoksi olisi järkevämpää, että suunnitteluvaiheen hyväksyntä hoidettaisiin valmisteluryhmän käsittelynä, koska valmisteluryhmä kokoontuu pääsääntöisesti joka viikko. Otavan Opiston johtoryhmä kokoontuu vain kerran kuukaudessa, eli rahoitushakujen keston näkökulmasta katsottuna liian harvoin.

Projektisuunnitelman kirjoittamista ei kannattaisi viedä Reportroniciin, koska eri rahoittajilla on erilaisia rahoitushakemus pohjia, joita ei Reportronicista löydy eikä niitä

ainakaan nykyisellä järjestelmän rakenteella todennäköisesti sinne saada. Reportroniciin olisi kuitenkin hyvä määritellä tietyt tiedot, joita projektisuunnitelmasta järjestelmään kirjataan. Tämä hyödyttäisi esimerkiksi projektin ulkopuolisia henkilöitä, jolloin he saisivat käsityksen projektin sisällöstä, tavoitteista ja etenemisestä. Lisäksi Reportronicista tullaan tulevaisuudessa hakemaan projekteista tiedot Otavan Opiston kotisivuille, joten myös sen vuoksi ajantasaisen tiedon ylläpitäminen Reportronicissa olisi tärkeää.

Sivunen (2012) mainitsee, että hajautuneiden projektiryhmien käytössä virtuaaliset työtilat ovat entistä tärkeämpiä. Otavan Opiston lähi- ja etätyöntekijöiden sekä ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden osalta Google-dokumentti on todettu hyväksi työvälineeksi projektisuunnitelman kirjoittamiseen, koska se mahdollistaa projektisuunnitelman samanaikaisen työstämisen paikasta riippumatta.



KUVA 57. Projektin toteutusvaiheen projektihallinta

Projektin toteutusvaiheen prosessiin on tuotu asioita, jotka sisältyvät Project Management Institutin (1996) projektihallinnan tietoaaluejaotteluun, mutta prosessiin on myös huomioitu projektihallintakyselyn tuloksista esiin nousseita asioita (kuva 57).

Projektihallintakyselyn tuloksista kävi ilmi, että Opiston projektioorganisaatioiden kesken toimintatapoja ja käytänteitä ei juuri jaeta. Myös sisäisen ja ulkoisen vertaistuen tärkeys nousi esille. Otavan Opiston projektikulttuurin kehittymisen myötä varmasti

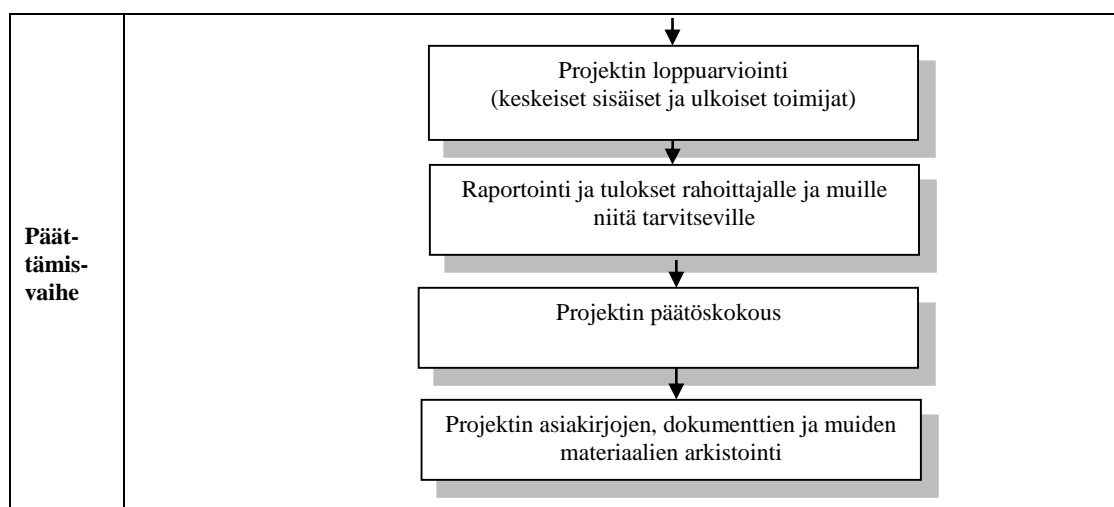
myös näiden edellä mainittujen asioiden osalta tulee kehittymistä. Projektien yhtenäiset toimintatavat, osaamisen kehittäminen ja avoimuuden lisääntyminen ovat keskeisiä asioita. Kyselyn tuloksista nousikin esille tarve projektitoimijoiden osaamisen kehittämisestä, joka on Kuismasen ja Petäisen (2006) yksi oleellinen tekijä projektikulttuurin kehittämisessä. Projektitoimijoille tulisi järjestää koulutusta projektihallintaan ja sitä tukeviin järjestelmiin ja ohjelmiin. Lisäksi projektitoimijoiden yhteiset tapaamiset voisi nostaa kehittämisehdotuksiin. Tapaamisissa keskeisinä asioina voisi olla tiedon ja kokemusten jakaminen sekä myös Otavan Opiston projektitoiminnan kehittäminen.

Pelin (2011) esittää, että projektin alussa projektipäällikön tulisi käydä projektiryhmän jäsenten kanssa läpi projektin tavoitteet, sisällöt ja aikataulut. Otavan Opiston projektien osalta olisi hyvä pitää heti toteutusvaiheen alussa projektin aloituskokous, jotta kaikki projektissa toimivat henkilöt olisivat tietoisia projektin keskeisistä asioista. Aloituskokouksessa voisi käydä läpi esimerkiksi seuraavat asiat: 1) projektisuunnitelma ja rahoituspäätös (tarve, kysyntälähtöisyys, tavoitteet, toimenpiteet, tulokset) 2) projektin henkilöresurssit ja vastuut, ohjausryhmän kokoonpano, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät 3) projektissa käytettävät järjestelmät 4) projektin talous (budjetti ja hyväksyttävät kustannukset, laskujen kierto, ulkopuolinen rahoitus, omarahoitus) 5) hankinnat ja niiden kilpailutus 6) projektin seuranta ja raportointi 7) projektin viestintä ja tiedottaminen 8) projektin päättäminen 9) projektin materiaalien säilytys ja arkistointi. Aloituskokousta varten voisi tehdä valmiin aloituspöytäkirjapohjan kokouksessa käsiteltävistä asioista, jolloin se helpottaisi kokouksen etenemistä ja samalla varmistuisi se, että projektin osalta oleelliset asiat tulisi käsiteltyä.

Kuten Artto ym. (2006) toteavat, niin onnistuneen projektiviestinnän tulee olla suunniteltua, valvottua ja johdettua. Viestintä on myös tärkeä työkalu, joka kytkee yhteen projektin osat ja koko projektin sen toimintaympäristöön (Ruuska 2012). Projektin viestintäsuunnitelma, jonka tärkeyttä myös Artto ym. (2006) painottavat olisi hyvä tehdä Otavan Opiston projekteissa. Viestintäsuunnitelman voisi jakaa projektin elinkaaren mukaisesti vaiheisiin. Se voisi sisältää Artto ym. (2006) mainitsevat asiat eli mitä viestitään, kenelle viestitään, miksi viestitään, miten viestitään, milloin viestitään ja viestinnän vastuuhenkilöt. Viestintäsuunnitelmaan tulisi ottaa mukaan myös tiedonhallinta, joka on viestinnän yksi osa-alue. Tiedonhallinta sisältää projektissa tuotetut tiedot, dokumenttien ja asiakirjojen luomisen, säilyttämisen ja jakelun (Ruuska 2012). Projektin mahdollinen markkinointisuunnitelma voitaisiin myös sisällyttää osaksi

viestintäsuunnitelmaa. Viestintäsuunnitelmaa varten voisi tehdä viestintäsuunnitelmapohjan ja ohjeet viestintäsuunnitelma laatimiseksi. Viestintäsuunnitelman tekeminen tapahtuu yleensä projektisuunnitelman tekemisen yhteydessä (Arto ym. 2006). Tiedonhallintaa varten tulisi lisäksi tehdä erilliset ohjeet projektin aikana syntyneiden asiakirjojen, dokumenttien ja muun tiedon säilyttämisestä.

Projektisuunnitelman toteutumisen seuranta ja arviointia tulisi tehdä systemaattisesti. Ijäs ja Tuominen (2004) tuovat esille, että jo projektisuunnitelman tekovaiheessa tulisi määrittellä se, missä vaiheissa projektia katselmoidaan. Projektihallintakyselyn tuloksiin perustuen myös Otavan Opistolla tulisi projektien sisäistä ja ulkoista arviointia kehittää. Lähtökohtaisesti arviointia olisi hyvä suorittaa projektin koko elinkaaren aikana. Reportronic olisi yksi vaihtoehto arvioinnin tekemiselle. Järjestelmässä on olemassa arviointityökalu, johon voisi tallentaa sekä rahoittajakohtaisia että projektin elinkaaren eri vaiheisiin sisältyviä kysymyspatteristoja. Arvioinnin tulokset saa myös raportoitua Reportronicista.



KUVA 58. Projektin päättämisvaiheen prosessiehdotus

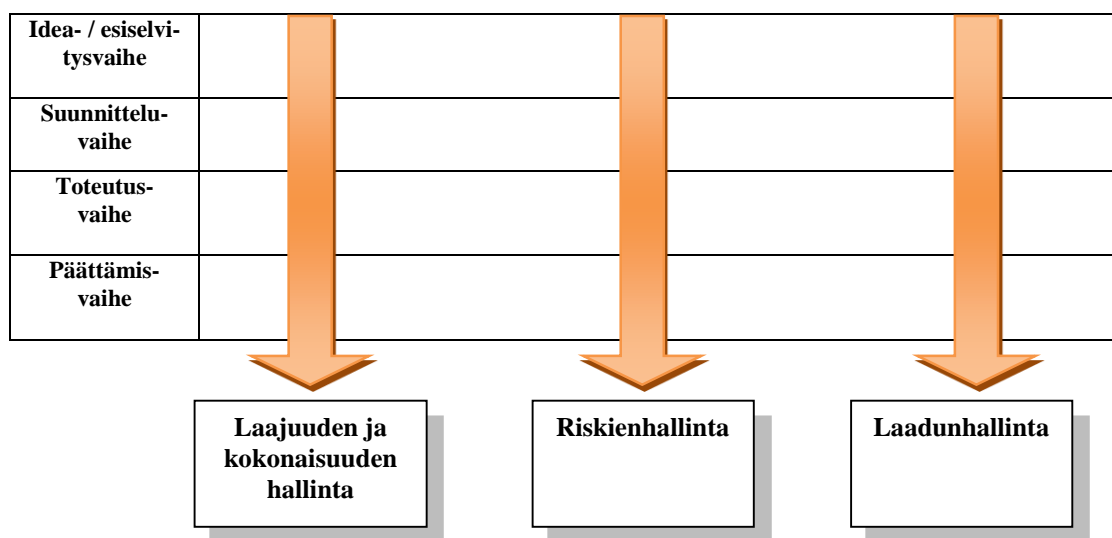
Projektin lopussa tulisi mitata sitä, että saavuttiko projekti sille asetetut tavoitteet ja tulokset (Pelin 2011). Otavan Opiston projekteille olisi hyvä tehdä loppuarviointi, johon osallistuisivat projektin keskeiset sisäiset ja ulkoiset toimijat (yhteistyökumppanit). Loppuarvioinnin voisi tehdä esimerkiksi 2–3 kuukautta ennen projektin päättymistä. Tällöin jäisi vielä jonkinlaista pelivaraa tehdä mahdollisia ”ryhtiliikkeitä” projektin toteutuksessa. Ruuska (2012, 266) mainitseekin, että projektille voidaan asettaa sisäinen takaraja virallista deadlinea aikaisemmaksi, jolloin jää vielä aikaa hoitaa

mahdollisia muutoksia. Lyhytkestoisille projekteille (alle vuoden kestäville) voisi pelkästään projektin loppuvaiheessa tehty arviointi olla riittävä. Lyhytkestoisissa projekteissa arvioinnin voisi tehdä 1-2 kuukautta ennen projektin päättymistä. Kuten jo projektin toteutusvaiheessa tuli esille, niin loppuarvioinnin voi suorittaa Reportroniciin tehdyillä kysymyspatteristoilla. Kuvassa 58 on esitetty projektin päättämisen vaiheita.

Projektin loppuvaiheessa tai heti projektin päättymisen jälkeen toimitetaan rahoittajalle raportti projektin tuloksista. Projektin viestintäsuunnitelmaan olisi hyvä kirjata projektin tulosten levittäminen ja mahdollisten julkaisujen tekeminen. Näiden etukäteiskirjaaminen projektin viestintäsuunnitelmaan tukisi sitä, että niitä pohditaan ja niihin paneudutaan jo hyvissä ajoin ennen projektin päättymistä.

Projekti päättyy, kun se on suorittanut mahdollisuuksien mukaan kaikki sille määritellyt tehtävät annettujen resurssien puitteissa (Ruuska 2012, 268). Otavan Opiston projekteissa voisi ottaa käytäntöön aloituskokouksen lisäksi myös projektin päätöskokouksen, jossa käytäisiin esimerkiksi läpi projektin vaiheet, tulokset, puntaroidaan onnistumista, mitä projektista opittiin ja miten projektilla saadut tulokset konkreettisesti hyödynnetään muun muassa Otavan Opiston omassa toiminnassa. Päätöskokouksessa hoidettaisiin lisäksi tiivistelmä projektin tuloksista Reportroniciin, jolloin tulokset saataisiin myös Opiston kotisivuille näkyviin. Päätöskokousta varten olisi hyvä tehdä valmis pöytäkirjapohja ohjaamaan päätöskokouksen kulkua. Päätöskokouksen yksi rooli olisi myös saattaa projekti virallisesti päättyneeksi.

Projektin päätyttyä tulee projektin toiminnan aikana syntyneet asiakirjat, dokumentit ja muut materiaalit arkistoida. Arkistointi ei välttämättä koske koko projektin aineistoa, vaan tähän on usein ulkopuolinen rahoittaja antanut jonkinlaista ohjeistusta. Lisäksi arkistoitavaan materiaaliin vaikuttaa myös se, mitä laki määrää tiettyjen asiakirjojen arkistoinnista. Ruuska (2012) mainitsee, että projektin päätyttyä asiakirjojen arkistointivastuu on projektipäälliköllä. Samaa mieltä ovat myös projektihallintakyselyyn vastanneet henkilöt. Otavan Opiston projekteille tulisi tehdä omat arkistointiohjeet, jotta projektin aikana syntyneitä materiaaleja voisi saattaa arkistointikuntoon, jo projektin toteutuksen aikana.



KUVA 59. Projektin elinkaaren läpileikkaavat projektihallinnan osa-alueet

Kuvassa 59. on esitetty projektin elinkaaren läpileikkaavia projektihallinnan osa-alueita. Projektin laajuuden ja kokonaisuuden hallinta on projektipäällikön tehtävä. Kokonaisuuden hallinta sisältää projektihallinnan toteutuksen koordinoinnin, tehtävien väliset riippuvuudet sekä projektihallinnan eri tietalueisiin liittyvän johtamisen (Arto ym. 2006). Tämä projektin elinkaaren prosessikuvaus voisi kokonaisuudessaan olla pohjana Opiston projektipäällikön tehtävien ja vastuiden määrittelyssä. Näin projektin koko elinkaari tulisi huomioitua projektipäällikön tehtäväkuvaan.

Otavan Opiston projekteissa ei juuri tehdä riskikartoituksia projektin elinkaaren missään vaiheessa. Arto ym. (2006) mukaan riskit ja niiden hallinta ovat kuitenkin hyvin merkittävä osa projektihallintaa ja riskianalyysi tulisi tehdä projektille mahdollisuuksien mukaan jo ideavaiheessa. Otavan Opistolla tulisi ottaa käyttöön projektin riskienkartoitus, jonka voisi toteuttaa projektin suunnitelmavaiheessa. Projektin ainutkertaisuuden vuoksi aiempiin tilastotietoihin ja kokemuksiin ei kannata riskien arviointia kokonaan pohjata, vaan parhaat riskienkartoittajat ovat ne asiantuntijat, jotka ymmärtävät projektin substanssin (Arto ym. 2006). Kartoituksessa voisi käyttää esimerkiksi Pelinin (2011) esittämiä riskien hallinnan vaiheita, jotka on tarkemmin esitelty opinäytetyön sivulla 33–34: 1) projektisuunnitelman systemaattinen analysointi, riskien tunnistaminen 2) riskien luokittelu 3) riskien torjunta 4) riskien valvonta. Lisäksi riskienhallintaan tulisi myös tehdä omat lomakkeet ja ohjeet, huomioiden myös projektin koko ja luonne.

Projektissa laadunhallinnalla varmistetaan se, että projekti toteutuu odotusten mukaisesti (Artto ym. 2006). Mielestäni tässä opinnäytetyössä annettujen kehittämissuositusten saattaminen käytäntöön lisäisi merkittävästi Otavan Opiston projektien laadunhallintaa. Lisäksi projekteille voisi tehdä oman laatuohjeistuksen, joka pohjautuisi Ijäksen ja Tuomisen (2004) kirjoittamaan teokseen ”Laatua projektien hallintaan, ISO 10006”.

7.2 Strateginen projektisalkku

Strategisen projektisalkun osalta *annan kehittämissuosituksia liittyen Otavan Opiston projektiliiketoimintaan sekä ehdotuksen strategisen projektisalkkuprosessin käyttöönotosta*. Kehittämissuositukset pohjautuvat strategiaan ja projektiliiketoimintaan liittyvän kyselyn tuloksiin ja opinnäytetyön teoriaan.

7.2.1 Projektiliiketoiminnan kehittäminen

Otavan Opiston strategiset linjaukset vaativat täsmentämistä. Opistolla strategisten linjausten määrittelyt on jo aloitettu johdon ja henkilöstön yhteistyöllä syksyn 2014 aikana. Sydänmaanlakka (2007) mainitsee, että nykyään strategisten asioiden pohdinta on useissa organisaatioissa tuotu koko henkilöstön tasolle. Tervosen (2003) mukaan laajimmillaan strategiatyö voidaan määrittellä koko organisaation oppimisprosessiksi, vaikka strategian osalta seurannan ja päivityksen päävastuu on kuitenkin aina organisaation korkeimmalla johdolla. Otavan Opiston strategisten tavoitteiden ja johtamisen määrittelyssä voisi hyödyntää opinnäytetyön s.55 kuvattua yrityksen strategisen arkkitehtuurin -mallia (Kamensky 2012), jossa on kuvattu organisaation strategian kokonaisrakenne.

Otavan Opiston ydinosaamisalueet ja niiden toimintaa edesauttavat tukitoimet ja prosessit tulisi määrittellä tarkemmin. Keskeinen osaamisalue on verkkokoulutus, mutta mitä muuta? Sydänmaanlakka (2007) tuo esille sen, että organisaation ydinosaamisen määrittävinä tekijöinä ovat organisaation strategia, visio ja tavoitteet, jotka tulisi olla selvillä ennen kuin organisaation osaamista voi johtaa tarkoituksenmukaisesti. Opistolla meneillään olevan strategiatyön luontevana osana olisivat ydinosaamisten ja niiden tukitoimien määrittelyt. Nämä määrittelyt voisi alustavasti tehdä Otavan Opiston johtoryhmässä, jonka jälkeen ne tuotaisiin Foorumiin käsiteltäväksi ja

päätettäväksi. Samalla tiimeissä voisi tehdä kartoitusta tiimin osaamisesta ja osaamisen kehittämisen tarpeista. Tähän voi peilata Kamenskya (2012), jonka mukaan onnistuneen strategian lähtökohtana on hyvin usein muuttuvan ympäristön ymmärtäminen, joista yksi keskeinen organisaation sisäinen tekijä on henkilöstön osaamisen ajantasaisuus.

Strateginen johtaminen on yksi projektiliiketoiminnan menestystekijöistä (Artto ym. 2006). Otavan Opistolla strategisen johtamisen hyviä työkaluja ovat muun muassa Opiston johto- ja toimintasäännöt. Varsinkin toimintasääntö, joka nykyisellään sisältää useita kohtia liittyen organisaation operatiiviseen johtamiseen ja sitä kautta strategisten tavoitteiden toteutumiseen olisi yksi tärkeä strategiaa ohjaava dokumentti. Toimintasääntöön on kirjattu tiimien neljännesvuosittainen raportointivelvollisuus Opiston johtoryhmälle sekä projektikoordinaattorin tilanneraportoinnit projektien osalta Opiston johtoryhmälle ja johtokunnalle. Näitä ei ole kuitenkaan toteutettu täysin toimintasäännön mukaisesti, vaikka molemmat olisivat hyvin keskeisiä asioita juuri strategisen johtamisen toteutumisen näkökulmasta. Strategian toteutumisen ja johtamisen kannalta olisi tärkeää tietää, että toteutuuko tiimien ja projektien tavoitteet ja tulokset nykyisten resurssien puitteissa, vai tarvitseeko niihin tehdä muutoksia. Luvussa 7.2.2 on esitetty Otavan Opistolle malli strategisesta vuosisyklistä, jossa on huomioitu muun muassa tiimien raportointivelvollisuus ja projektisalkkukatselmoinnit.

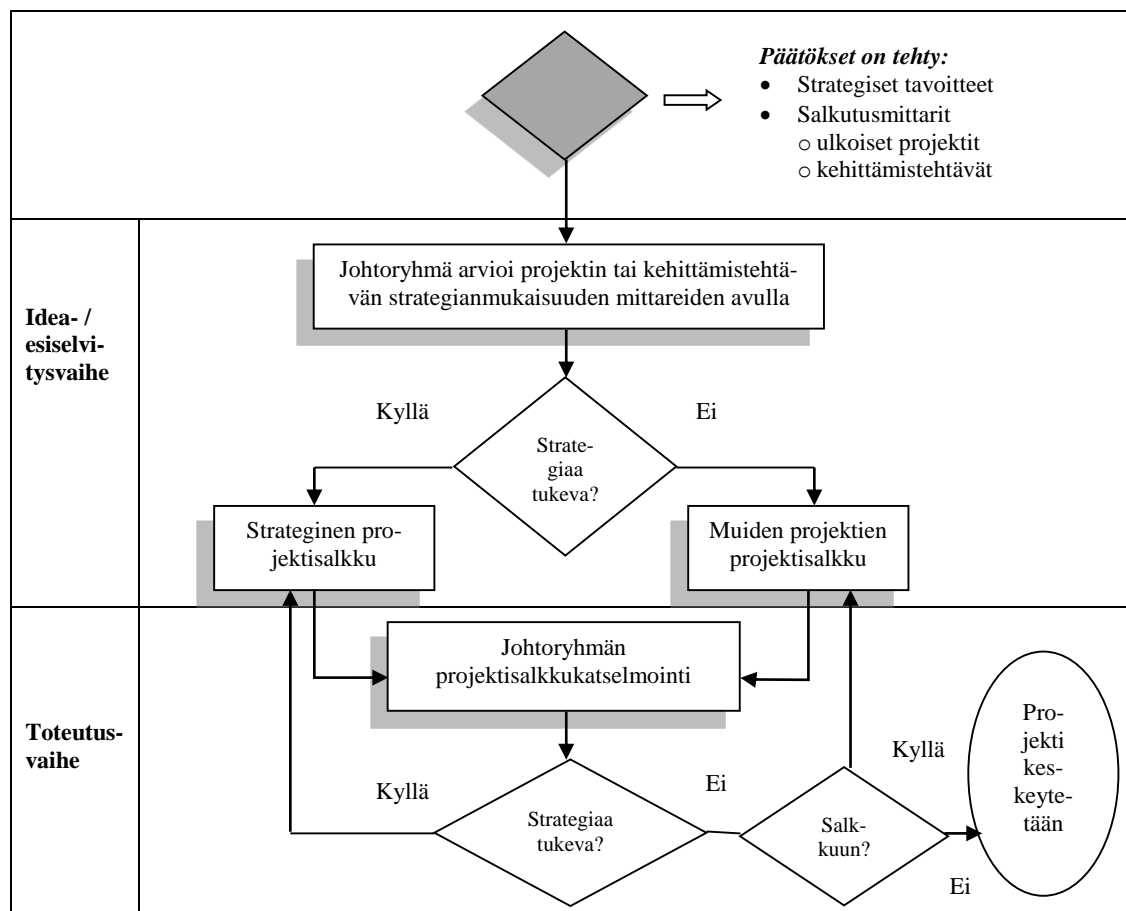
Otavan Opiston taloudenhallinnan tulisi olla ennakoivampaa. Projektiliiketoiminnan menestymiselle taloudenhallinnan ennakointi on tärkeä tekijä. Talouden ennakoinnissa tulee huomioida sekä projektin taloudellinen tulos että sen vaikutus koko organisaation taloudelliseen tulokseen (Artto ym. 2006). Opiston talouden ja toiminnan ohjaukseen täytyisi saada enemmän tukea sekä henkilöiden rooleja tulisi selkeyttää, keneltä saa tukea missäkin asiassa. Näistä tarpeista voisi tehdä vielä erikseen tiimeissä kartoituksen ja käsitellä sitä esimerkiksi johtoryhmässä. Reportronicin osalta koulutusta ja ohjausta järjestelmän käyttöön tulisi lisätä, koska se on nykyisin keskeinen työkalu tiimien ja projektien talouden seurannassa. Myös projektiliiketoiminnan näkökulmasta Reportronic on hyvä työväline, koska se mahdollistaa muun muassa erilaisten raporttien tulostamisen ja muokkaamisen, ja tukee näin osaltaan taloudenhallinnan ennakointia.

7.2.2 Malli strategisesta projektisalkkuprosessista

Projektien johtaminen strategisesti projektisalkkuina edellyttää organisaatiolta riittävän laadukasta projektihallintaa ja projektisalkunhallinnan tehtävä on puolestaan varmistaa projektien strategianmukaisuus (Lehtonen ym. 2006)

Projektien ja kehittämistehtävien salkutus- ja katselmointiprosessi

Haikonen (2012) ja myös Arto ym. (2006) tuovat esille sen, että projektien osalta organisaation johto on oikea instituutio tekemään päätöksen projektin strategianmukaisuudesta. Artoa ym. (2006) peilaten projektipäätöksiä tehdessä tulee myös varmistua siitä, että strategisista projekteista päättävä elin on koko organisaation läpileikkaava. Tekemässäni projektisalkkuprosessissa tämä toteutuisi hyvin, koska Otavan Opiston johtoryhmän kokoonpanossa on ydinjohton lisäksi myös kaikki tiiminvetäjät, taloussuunnittelija ja projektikoordinaattori (Toimintasääntö 2014).



KUVA 60. Projektien ja kehittämistehtävien salkutus- ja katselmointiprosessi

Kuvassa 60 on prosessiehdotus projektien ja kehittämistehtävien projektisalkkuun sijoittumisesta ja johtoryhmän salkkukatselmoinnista. Aihealueeseen liittyvän kyselyn tulosten pohjalta prosessissa on huomioitu myös tiimien strategisten kehittämistehtävien projektointi. Matikaisen (2010) ja Haikosen (2012) esille tuomat faktat nykypäivän organisaatioiden toiminnan muuttumisesta yhä enemmän projekteilla toteutettavaksi tukisi myös tätä ajattelua eli Otavan Opiston kehittämistehtävien projektointia. Lisäksi projektoinnin avulla tiimit ja Opiston johto pystyisivät paremmin seuraamaan strategisiksi valittujen kehittämistehtävien toteutumista.

Prosessin edellytyksenä on se, että Otavan Opiston strategiset tavoitteet tulisi olla määritelty sekä lisäksi projektin tai kehittämistehtävän salkkuun sijoittumisen osalta olisi tehty arviointia ja päätöstä tukevat mittaristot. Lehtosen ym. (2006) mukaan arviointia tehdessä tulisi kuitenkin huomioida se, ettei valmiilla mittaristolla pystytä ehkä huomaamaan kaikkia oleellisia asioita, joten mittaristot vaativat rinnalleen myös avointa keskustelua ja pohdintaa.

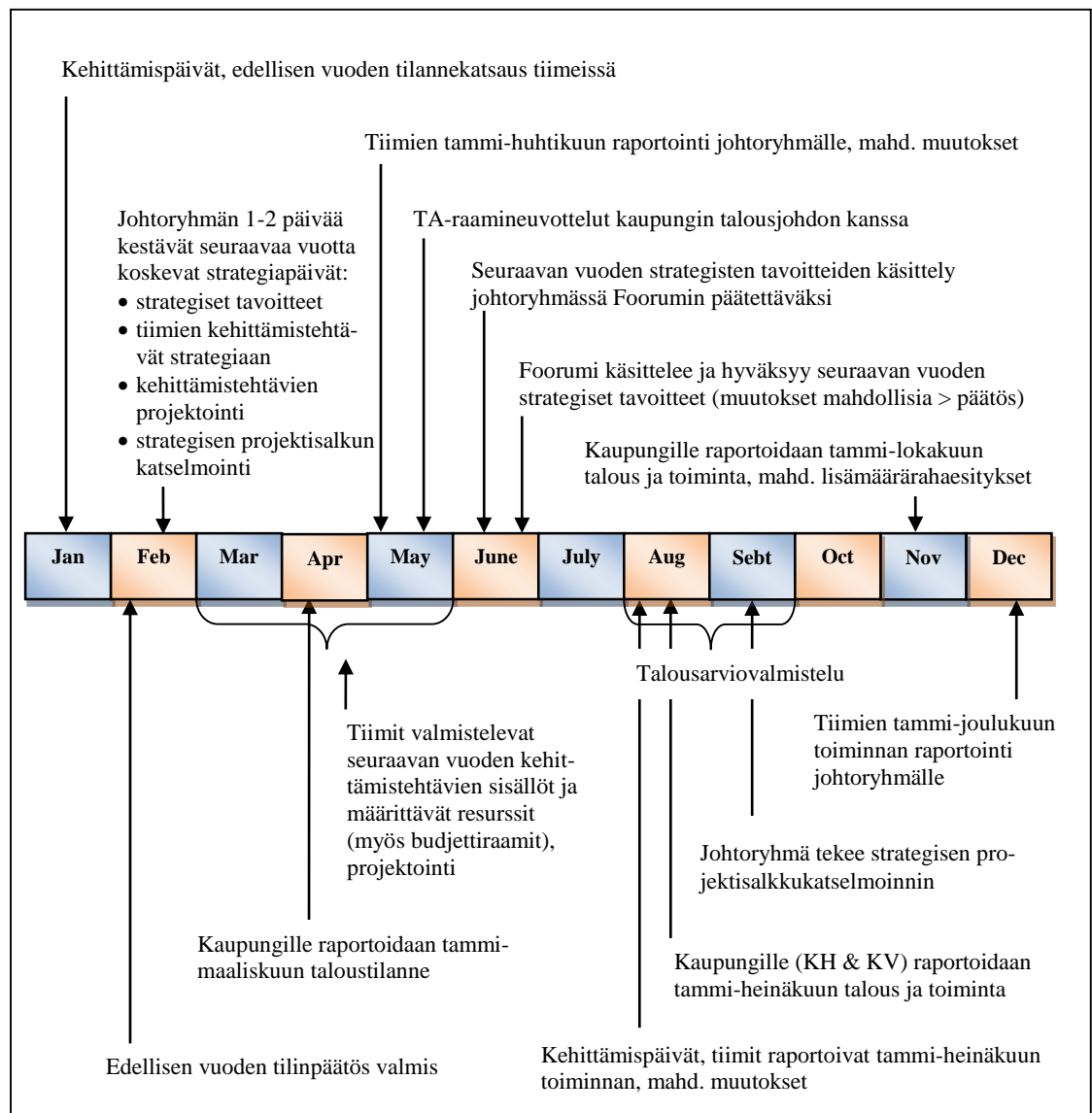
Arvioinnin seurauksena johtoryhmä tekisi päätöksen siitä onko projekti-idea tai kehittämistehtävä Otavan Opiston strategiaa tukeva eli sijoitetaanko se strategiseen projektisalkkuun vai salkkuun, joka sisältäisi muita kuin strategiaa tukevia projekteja. Projektisalkkuja voi organisaatiossa olla useampia (Lehtonen ym. 2006). Molemmat salkkuvaihtoehdot voisi vielä jakaa niin, että olisi suunnitelmavaiheen salkku ja toteutusvaiheen salkku, näitä ei ole tähän prosessiin kuvattu. Ajatuksena tässä jaottelussa olisi muun muassa raportointitieto molempien salkkujen rahallisesta arvosta, joka puolestaan tukisi koko organisaation talouden seuranta ja ohjausta. Raportointia varten projektit tulisi tallentaa jo ideavaiheessa Reportroniciin.

Projektien ja projektoitujen kehittämistehtävien toteutusvaiheessa Opiston johtoryhmä tekisi projektisalkkujen katselmoinnit, jonka tehtävänä olisi varmistaa salkun tasapaino, projektiseuranta, tarkastella strategianmukaisuutta ja tarvittaessa uudistaa strategiaa (Lehtonen ym. 2006). Projektin priorisointimittaristo tulisi olla sama, kuin projektin salkkuun sijoittumisvaiheessa käytetty mittaristo (Lehtonen ym. 2006). Projekti-kohtaisen arvioinnin seurauksena päätettäisiin, kumpaan salkkuun projekti sijoittuisi eli voi olla esimerkiksi tilanne, jossa projekti ei enää ole strategisesti tärkeä ja se siirretään toiseen salkkuun. Vaihtoehtona olisi myös projektin mahdollinen keskeyttäminen. Projektisalkkukatselmoinnin osalta johtoryhmällä tulisi myös olla riittävää ja

ajantasaista tietoa projekteista (Lehtonen ym. 2006). Opiston osalta tulisi pohtia sitä kuinka riittävä tieto saadaan. Vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi projektipäälliköiden ja tiiminvetäjien antamat tilannekatsaukset ja omat näkemykset. Myös tiimiltä tai projektiorganisaatiolta voisi kerätä tietoa arviointikyselyllä.

Malli Otavan Opiston strategisesta vuosisykleistä

Martinsuon ym. (2003) mukaan useissa organisaatioissa toteutetaan strategista suunnittelua vuosittaisena prosessina. Myös Otavan Opistolla tätä suunnittelua voisi alkaa tekemään systemaattisesti, jolloin oikeanlaisten asioiden tekeminen oikeaan aikaan tehostuisi ja tätä kautta myös tukisi strategiaa sekä parantaisi toiminnan laatua.



KUVA 61. Malli strategisesta vuosisykleistä

Kuvassa 61 on esitetty malli Otavan Opiston strategisesta vuosisykleistä, johon on huomioitu myös strategisen projektisalkun katselmoinnit, koska projektisalkkuprosessin sitominen organisaation strategia- ja suunnitteluprosesseihin on tärkeää (Lehtonen ym. 2006). Laamasen (2005) mukaan strategisessa suunnittelussa tulee huomioida organisaation tulevaisuuden kannalta kaikki keskeiset asiat, joten myös tähän Otavan Opiston malliin on kaikki strategian kannalta keskeiset asiat pyritty ottamaan mukaan. Kuvasta 61 voi hyvin havaita, mitkä asiat ajoittuvat kalenterissa mihinkin ajankohtaan. Selvennyksen vuoksi kuitenkin avaan joitain oleellisia kohtia.

Tammikuun ja elokuun alussa pidetään Otavan Opiston henkilöstön 2–3 päivää kestäviä kehittämispäiviä, jotka ovat olleet Opistolla jo pitkään käytänteenä. Kehittämispäiville on lähtökohtaisesti jokaisen osallistuttava. Strategiatyö käynnistyisi tammikuun kehittämispäivillä niin, että tiimit kävisivät edellisvuoden toiminnan ja talouden läpi. Mitkä asiat onnistuivat, mitkä eivät, minkä asioiden osalta työt jatkuvat ja mitä vaikutusta näillä on kuluvan vuoden toimintaan ja organisaation strategiaan.

Helmikuussa pidettäisiin johtoryhmän 1–2 päivää kestäviä seuraavaa vuotta koskevat strategiapäivät. Päivien aikana käytäisiin Opiston strategiat läpi, asetettaisiin tavoitteet ja tarvittaessa muutettaisiin strategiaa. Tehtäisiin projektisalkun katselmointi tässä opinnäytetyössä annetun mallin mukaisesti. Käytäisiin läpi tiimien kehittämistehtäviä strategian näkökulmasta, mitä muutoksia tarvitaan, mitä uusia kehittämistehtäviä pitäisi käynnistää ja mitä voitaisiin keskeyttää. Näiden pohjalta tiimeissä alkaisi seuraavana vuonna käynnissä olevien kehittämistehtävien sisältöjen ja resurssien läpikäynti. Strategisesti määritellyt kehittämistehtävät myös projektoitaisiin eli niille määriteltäisiin aikataulu, henkilöstöresurssit, vastuuhenkilö(t), budjetti, tavoitteet ja tulokset. Lisäksi ne avattaisiin Reportroniciin. Kehittämistehtävien valmistelu tiimeissä tapahtuisi maaliskuu-toukokuun aikana. Strategiapäivien anti ja kehittämistehtävien määrittelyt edesauttaisivat varmasti myös Otavan Opiston johtoa toukokuussa kaupungin talousjohdon kanssa pidettävissä seuraavan vuoden talousarvion raamineuvotteluissa.

Kesäkuussa Otavan Opiston johtoryhmä kävisi seuraavan vuoden strategian vielä läpi ja tekisi mahdolliset muutokset ennen kuin strategiaesitys vietäisiin kesäkuun Foorumin käsiteltäväksi ja hyväksyttäväksi. Tiimien kehittämistehtäviä voisi tarvittaessa käydä läpi jo ennen kesäkuun johtoryhmää esimerkiksi aiemmissa johtoryhmän tai valmisteluryhmän kokouksissa. Näin turvattaisiin se, että kesäkuussa kehittämistehtä-

viin ei enää muutoksia juuri tulisi, ja strategia saataisiin hyväksytyä vuosisyklin mukaisesti. Strategiasuunnittelun käynnistämiseksi ennen kesälomia olisi myös se etu, että lomien jälkeen talousarvion teko olisi hyvin todennäköisesti helpompaa, selkeämpää ja nopeampaa, kun suurin osa asioista olisi jo käsitelty ja tiimien seuraavan vuoden budjetit jo ainakin osittain tehty.

8 POHDINTA

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni teorian ja kehittämissuositusten käytettävyyttä ja hyödyntämistä Otavan Opiston projektihallinnan ja strategisen projektisalkun osalta. Lisäksi arvioin työni luotettavuutta. Lopuksi nostan esille opinnäytetyöni pohjalta tehtäviä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

8.1 Opinnäytetyön teorian ja kehittämissuositusten käytettävyys

Opinnäytetyön teoriaa on hyödynnetty hyvin kyselyiden kysymysten asettelussa sekä saatujen tulosten pohjalta tehdyissä kehittämissuosituksissa. Projektihallinnan osalta sain moniin kohtiin vahvistusta omalle osaamiselleni ja ymmärrykselleni siitä, miten hyvää projektihallintaa tulisi organisaatiossa suorittaa. Projektihallinnan tietoaluetytologian (Project Management Instituten 1996) mukaan kirjoitettu teoria ja kehittämissuositusten antaminen projektin elinkaaren hallintaan antoi mielestäni laajempaa ja erilaista näkökulmaa sekä tulosten analysoinnille että asioiden pohdinnalle. Oletettavasti ns. normaalin projektin elinkaariajattelun pohjalta ei kaikkia projektihallintaan linkittyviä asioita olisi tullut teoriassa ja kehittämissuosituksissa avattua ja pohdittua yhtä syvästi.

Projektien ajattelu projektiliiketoiminnan ja strategisen projektisalkun kautta antoi uutta tietoa ja näkökulmaa itselleni ja uskoisin myös Otavan Opiston johdolle. Projektien linkittymistä ja lähentymistä enemmän organisaation päivittäistä toimintaa on Opistolla kaivattu. Mielestäni projektien ajattelu projektiliiketoiminnan kautta lisää tätä lähentymistä. Lisäksi kokonaisuudessaan projektihallinnan ja projektitoiminnan kehittäminen ovat avaintekijöitä Otavan Opiston projektikulttuurin rakentumiselle ja henkilöstön ymmärryksen ja osaamisen lisäämiselle projektien osalta. Toivon, että opinnäytetyöni teoria, tulokset ja kehittämissuositukset edesauttavat Otavan Opiston

henkilöstöä sisäistämään entistä paremmin sen, mikä merkitys hyvin hallinnoituilla projekteilla on organisaation liiketoiminnan laatutekijänä.

Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuus samanlaisiin tuloksiin (Vehkalahti 2008, 44). Opinnäytetyöni on kokonaisuudessaan hyvin yleistettävissä minkä tahansa organisaation projektitoimintaan sekä myös ajatteluun projektien roolista strategian toteuttajana. Projektien elinkaari voidaan yleistää aina samanlaiseksi ja projektihallinnan osalta niihin linkittyvät samat asiat. Organisaatioissa myös projektiliiketoimintaa voidaan ajatella toteutuvan vähintäänkin organisaation oman liiketoiminnan kehittämisen kautta (Artto ym. 2006). Kuten Näsi ja Aunola (2002) ovat todenneet, että jokaiseen organisaatioon liittyy tarve yhtenäiseen toimintaan ja jokainen organisaatio pyrkii johonkin, niin mielestäni opinnäytetyöstäni on löydettävissä myös paljon yleisiä аспектеja muun muassa organisaation strategian toteuttamiselle.

8.2 Luotettavuuden arviointi

Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Validiteetti kertoo, mitataanko sitä mitä piti mitata ja reliabiliteetti kertoo sen, miten tarkasti mitataan. Tutkimusta tehdessä validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli systemaattisen virheen puuttumista. Tutkimuksen täsmällisten tavoitteiden puuttuminen ja asettaminen voi aiheuttaa sen, että tutkitaan täysin väärää asioita. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee siis mitata yksiselitteisesti oikeita asioita ja kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma. (Vehkalahti 2008, 41.) Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti ja siihen liittyvä toistettavuus on jossain määrin ongelmallista kehitystutkimuksissa. Myöskään validiteetti, jolla määritetään, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia, ei välttämättä päde mitarina laadullisessa tutkimuksessa. Validiteetin ja reliabiliteetin totuttujen muotojen hylkääminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimusta voisi tehdä miten haluaa. Tutkimuksessa on edelleen pyrittävä siihen, että se tuo esille tutkittavien käsityksiä niin hyvin, kuin mahdollista. Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan se, miten hän on päätenyt kuvaamaan ja luokittamaan tutkittavien käsityksiä ja maailmaa juuri sillä tavalla, kuin hän sen on tehnyt. Hänen on myös pystyttävä perustelevaan menettelytapansa uskottavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186–189.)

Opinnäytetyössäni käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Työlle oli asetettu kaksi samantasoista tutkimusongelmaa: *mikä on Otavan Opiston projektihallinnan nykytilanne sekä tukeeko strategisen projektisalkun käyttöönotto Otavan Opiston strategian toteutumista?* Molempiin tutkimuksiin liittyvien kyselylomakkeiden laadinnassa pidin sekä tutkimusongelmat että asettamani kehittämistavoitteet mielessä eli keskityin opinnäytetyön kokonaisuuteen. Aiheeseen liittyviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtyminen sekä myös oma aiempi osaamiseni tukivat luotettavien kyselyiden laatimista. Mielestäni molempien kyselylomakkeiden laadinta onnistui hyvin ja sain juuri sitä aineistoa, mitä kehittämisehdotusten pohjaksi tarvitsin.

Perusjoukon tarkka määrittely ja edustavan otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti auttavat validin eli pätevän tutkimuksen toteutumista. Vastausprosentti on tutkimuksen eräs luotettavuuden ilmaisin. Yleisesti kyselytutkimusten vastausprosentit ovat nykyisin suuruudeltaan alle 50 %. (Vehkalahti 2008, 44.)

Molemmat kyselyt toteutettiin kokonaistutkimuksina tarkoin määritellyille kohderyhmille. Projektihallintaan liittyvän kyselyn vastausprosentti oli 60 %, johon olin todella tyytyväinen. Kyselyn toteuttaminen sähköpostikyselynä oli varmasti paras vaihtoehto, koska kysely oli hyvin laaja ja sen toteuttaminen esimerkiksi haastattelemalla olisi vienyt kohtuuttomana paljon aikaa aineiston hankinnassa. Projektiliiketoimintaan ja strategiaan liittyvän kyselyn vastausprosenttiin en ollut kovin tyytyväinen, koska sain vastuksia vain hieman yli kolmasosalta (36,8 %, 7/19) johtoryhmän jäsenistä. Tämän aineistonkeruun olisi voinut ehkä toteuttaa toisin, kuin sähköpostikyselynä, esimerkiksi yksilöhaastatteluina tai ryhmähaastatteluna koko johtoryhmälle. Yksi vaihtoehto paremman vastausprosentin saamiselle olisi voinut olla kyselylomakkeen henkilökohmainen vieminen niille kohderyhmän jäsenille, jotka työskentelevät Otavan Opiston kampuksella. Kyselyn olisi myös voinut toteuttaa johtoryhmän jonkun kokouksen alussa, jolloin etänä olevat henkilöt olisi saatu myös hyvin mukaan. Johtoryhmän kyselyn tuloksista sain kuitenkin mielestäni hyvää aineistoa, jota hyödynsin opinnäytetyön teoriaan laatiessani projektiliiketoimintaan ja strategiseen projektisalkkuun liittyviä kehittämisehdotuksia.

Tutkimuksen pitää olla myös reliabiliteetti. Tutkimuksesta saadut tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan niiden tulee olla mahdollisimman tarkkoja. Tutkimusaineiston laatuun voivat vaikuttaa mittaus-, käsittely-, peitto-, kato- ja otantavirheet.

Tutkijan tulee koko tutkimuksen suorittamisen ajan olla puolueeton eli objektiivinen. Tutkimukseen liittyy aina tutkijan subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, analysoinnista ja raportoinnista. Tutkimusta tehdessä tutkijan tulee muistaa, että tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta eivätkä hänen omat käsityksensä saisi vaikuttaa missään vaiheessa tutkimusprosessiin. (Vehkalahti 2008, 41, 44.)

Kyselyiden kvantitatiivisten osien osalta aineistojen käsittelyt on toteutettu Excelillä ja niistä on tehty graafiset kuvat. Excelissä olevat aineistot olen tarkastanut, joten niiden käsittelyn osalta tulokset on esitetty oikein. Kvalitatiivisten kysymysten analysointi on toteutettu Wordilla, jossa samaan asiaan tai aiheeseen liittyvä aineisto on niputettu omiin joukkoihinsa, jonka pohjalta olen purkanut aineistoa tulosten tasolle. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa varsinkin johtoryhmän kyselyn osalta voi vastaajakato aiheuttaa virhettä tuloksiin. Yleensäkin vastaamatta jättäneillä voi olla erilaisia näkemyksiä kuin kyselyyn vastanneilla. Luotettavuuteen voi myös vaikuttaa vastaajan kysymyksen väärin ymmärtäminen, tunnetila tai vastaus kirjataan vahingossa väärin. Kvalitatiivisen aineiston osalta voi olla myös mahdollista, että minä itse olen ymmärtänyt vastaajan antaman vastuksen väärin. Kokonaisuudessaan pidän opinnäytetyöni tuloksia melko luotettavina, saatuun tutkimusaineistoon, teoriaan ja omakohtaisiin näkemyksiini pohjautuen.

Kvalitatiiviset tutkimusraportit verrattuna kvantitatiivisiin tutkimusraportteihin ovat yleensä paljon henkilökohtaisempia, koska ne sisältävät tutkijan omaa pohdintaa tutkittavasta asiasta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuudesta puhutaan nimenomaan mittauksen luotettavuutena, tutkijan muiden toimenpiteiden osuvuutta arvioimatta. (Eskola & Suoranta 2003, 210–211.)

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

On hyvä muistaa, että tutkimusprosessi ei lopu siihen, että tutkimusongelma saadaan selvitettyä, koska tutkimuksista saadut vastaukset ovat vain osatotuksia. Tutkimus ei lopu, vaan se täytyy lopettaa tekemällä tuloksista raportti ja panemalla tutkimukselle piste. Tosin tutkimuksesta saadut tulokset ja vastaukset herättävät hyvin usein uusia kysymyksiä ja teoreettisia ongelmanasetteluja, joten näin ollen yhden tutkimuksen loppu voi olla toisen tutkimuksen alku. (Alasuutari 2007, 278.)

Mielestäni tämän opinnäytetyölle löytyy useita jatkotutkimusmahdollisuuksia molempien tutkimusongelmien ja niistä saatujen tulosten sekä tehtyjen kehittämis ehdotusten ympärille. Jatkotutkimuksia voisi olla esimerkiksi:

- Projektihallinnan osalta voisi tehdä tutkimuksen siitä, kuinka hyvin tässä opinnäytetyössä annetut kehittämis ehdotukset ovat toteutuneet, ja millaista hyötyä niistä on ollut projektien hallinnoinnissa.
- Ovatko kehittämis ehdotukset tukeneet Otavan Opiston projektikulttuurin kehittymistä?
- Mallin rakentaminen projektitoimijoiden projektityön osaamisen kehittämiseksi.
- Kuinka hyvin strategisen projektisalkun -malli on toteutunut ja onko siitä ollut hyötyä Otavan Opiston projektiliiketoiminnan ja strategian toteutumiseen.
- Reportronic -projektinhallintajärjestelmän mahdollisimman tehokas hyödyntäminen Otavan Opiston projektihallinnassa.

Jatkotutkimusaiheita on varmasti löydettävissä paljon enemmän kuin nämä mainitsemani, jotka ensimmäisenä tulivat mieleeni. Toivottavasti Otavan Opistolta löytyy lisää innokkaita opiskelijoita ja tutkijoita, jotta tämä tutkimustyöni saisi mahdollisia jatkokertomuksia.

9 LOPUKSI

Sitä ollaan nyt sitten tässä vaiheessa, jolloin voisi todeta, että ”Vihdoinkin!” Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan raskas ja vaativa, mutta samalla innostava ja ajatuksia herättävä. Uusien oivallusten ja näkökulmien löytäminen matkanvarrella antoi lisää intoa jatkaa työn tekemistä, josta tietää olevan hyötyä koko Otavan Opiston organisaatiolle. Opinnäytetyöprosessi antoi myös itselleni lisää tietoa ja vahvisti aiempaa ymmärrystäni projektitoimintaan ja strategiatyöhön liittyen. Lisäksi työn tekeminen ja tulosten analysointi auttoi luomaan kuvan Otavan Opiston projektitoiminnan nykytilanteesta, joka on todella tärkeä perusta kehittämistyön tekemiselle. Uskon, että tätä kaikkea saamaani tietoa pystyn varmasti hyödyntämään myös omassa työssäni projektien parissa.

Olen sitä mieltä, että työssäni asetettuihin tutkimusongelmiin löytyi hyvin vastaukset ja kehittämisehdotukset. Otavan Opiston projektihallinnan nykytilanne tuli hyvin selvitettyä tässä työssä eli mitkä asiat toimivat hyvin ja mitkä vaativat vielä kehittämistä. Myös strategisen projektisalkun käyttöönoton osalta saadut tulokset ja teoria tukevat mielestäni sitä, että strategisen projektisalkun käyttöönotto edesauttaisi Otavan Opiston strategian toteutumisessa. Toivonkin, että opinnäytetyöni teoriaa, tutkimustuloksia ja antamiani kehittämisehdotuksia tultaisiin hyödyntämään Otavan Opiston projekti- ja strategiatyössä.

Projektihallintaa tarvitaan hyvien ja laadukkaiden projektin toteuttamisella, jotka puolestaan ovat edellytys hyvän projektityön ja projektisalkunhallinnan johtamiselle. Yhteisen ymmärryksen löytäminen voi tosin joskus olla vaikeaa, kuten kuvasta 62 voi havaita.



KUVA 62. Projektisuunnitelman tulkinta on oma taiteenlajinsa (Office Animals /jaamo 2012)

Osaltani opiskelut ovat nyt tältä erää opiskelut. Mieli on kepeä, mutta ehkä jossain määrin myös haikea, tähänkin opintielle mahtui niin paljon kaikkea mukavaa, uuden oppimista ja hyviä persoonia. Tulevaisuudessa tulen varmasti oppikirjoja vielä aukaisemaan, mutta oletettavasti en kuitenkaan ihan lähiaikoina. Nyt on aika kaikelle muulle kuin oppikirjojen lukemiselle ja teoreettiselle kirjoittamiselle.

LÄHTEET

Aarni, Markku 2013. Projektiosaaminen johtamisjärjestelmässä ja johdon projektiosaamisen kehittäminen. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 2/2013. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.9.2014.

Alasuutari, Pertti 2007. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alkula, Tapani; Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1999. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: WSOY.

Andersen, Erling S.; Grude, Kristoffer V. & Haug, Tor 1995. Goal Directed Project Management. Translated from Norwegian by Roberta Wiig. London: Kogan Page.

Anttila, Pirkko 2001. Se on projekti – vai onko? Hamina: Akatiimi.

Arto, Karlos 2009. Ihmisnäkökulma projektien ja projektiliiketoiminnan johtamisessa. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 2/2009. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 8.9.2014.

Arto, Karlos; Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Chan Kim, W & Mauborgne, Renée 2006. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Haikonen, Harri; Laak, Markku & Lehto, Kim 2012. Strategisten projektien johtaminen ja jalkauttaminen. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 1/2012. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.9.2014.

Hakkarainen, Arno & Reuter, Niklas 2008. Projektikulttuurin arvioiminen ja kehittäminen – Nosta kypsyytensä menetelmillä ja työkaluilla. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 2/2008. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 30.8.2014.

Halminen, Seppo & Saladis, Frank 2011. Projektitiimit tehokkaimmiksi kyvykkäällä johtamisella. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 2/2011. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.9.2014.

Hannula, Esko 2012. Näin me opimme johtamaan projekteilla. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 1/2012. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 31.8.2014.

Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heiskanen, Aarni 2011. Hankesalkun hallinta. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 1/2011. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.9.2014.

HILMA julkiset hankinnat 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. Ilmoitusportaali. <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>. Päivitetty 7.3.2014. Luettu 3.9.2014.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Historia, 2014. Otavan Opiston liikelaitos. WWW-dokumentti. <http://www.otavanopisto.fi/opistontoiminta/historia>. Ei päivitystietoa. Luettu 30.9.2014.

Iivonen, Joonas 2012. Strategian jalkautus onnistuu oikeilla työkaluilla. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 1/2012. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 8.9.2014.

Ijäs, Lasse & Tuominen, Kari 2004. Laatu projektien hallintaan ISO 10006 – Itsearvioinnin työkirja. Turku: Benchmarking.

ISO 9000 Laadunhallinta, 2014. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. WWW-dokumentti. <http://www.sfs.fi/iso9000>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.9.2014.

Julkinen hankinta 2014. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. WWW-dokumentti. <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 24.3.2012. Luettu 3.9.2014.

Kallio, Markku; Korhonen, Pekka & Salo, Seppo 2000. Johdatus kvantitatiiviseen analyysiin taloustieteissä. Helsinki: M.Kallio.

Kamensky, Mika 2012. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kendall, Gerald I. & Rollins, Steven C. 2003. Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed. Conyers, GA: J.Ross.

Kettunen, Sami 2003. Onnistu Projektissa. Helsinki: WSOY.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Kosonen, Jori 2013. Suomalaisorganisaatiot megasuuntauksen jälkijunassa. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 2/2013. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.9.2014.

Kuismanen, Olli & Petäinen, Mia 2006. Projektiosaamisen kehittäminen – investointi vai kuluerä? Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 1/2006. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.9.2014.

- Kustannuspaikkakartta, 2014. Otavan Opiston liikelaitos. Excel-dokumentti. Päivitetty 29.9.2014. Luettu 30.9.2014.
- Laamanen, Tomi (päätoimittaja); Kamensky, Mika; Kivilahti, Terhi; Kosonen, Paavo; Laine, Kalle & Lindell, Martin 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lindblom, Lassi 2010. Voiko projektipäällikkö ulkoistaa osan duunistansa? WWW-dokumentti. <http://ppkampanja.com/wordpress/?cat=8>. Päivitetty 31.3.2010. Luettu 27.8.2014.
- Lehtonen, Päivi; Lindblom, Lassi; Korpinen, Santeri & Simonen, Jouni 2006. Projektisalkunhallinta – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lekman, Lare 2011. Lisää onnistumista Scrumilla. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 1/2011. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.8.2014.
- Leppälä, Kari 2011. Projektitoiminnan musta kirja. Helsinki: Readme.fi.
- Lööv, Monica 2002. Onnistunut projekti – Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Martinsuo, Miia; Aalto, Taru & Arto, Karlos 2003. Projektisalkun johtaminen - Tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Matikainen, Esa; Malmelin, Petri & Vähäkylä, Jussi 2010. Näin johdat yritystä palikoilla. Pdf-dokumentti. http://www.projekti-instituutti.fi/yritys/projektijohtamisen_artikkeleita. Ei päivitystietoa. Luettu 12.9.2014.
- Metsämuuronen, Jari 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, Jari 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. Helsinki: International Methelp.
- Mikkelin kaupungin toimintakertomus ja tilinpäätös 2013. PDF-dokumentti. Päivitetty 31.3.2014. Luettu 30.9.2014.
- Mäkelä, Leena 2014. Julkishallinto voi hyötyä projektiorganisaatioiden toimintatavoista. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 1/2014. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.8.2014.
- Mäkelä, Pertti 2002. Projektin johtoryhmän opas – Linjajohto asiantuntijoiden tukena. Toijala: Promanet.
- Nurminen, Teppo 2011. Onko projektisi hajautunut vai ajautunut? Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 2/2011. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 31.8.2014.
- Näsi, Juha & Aunola, Manu 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.

Office Animals 2012. WWW -dokumentti. <http://officeanimals.sarjakuvablogit.com>. Päivitetty 10.2.2012. Luettu 30.10.2014.

Ohmae, Kenichi 1988. Getting back to strategy. Pdf-dokumentti. <http://unctc.unctad.org/data/libvol4g.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.8.2014.

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Opetushallitus /rahoitus. Valtionavustukset. WWW-sivut. <http://www.oph.fi/rahoitus/valtionavustukset>. Ei päivitystietoa. Luettu 27.8.2014.

Otavan Opiston liikelaitoksen johtosääntö 2008. Mikkelin kaupunki. WWW-dokumentti. <http://www.mikkeli.fi/sisalto/otavan-opiston-liikelaitoksen-johtosaaento>. Päivitetty 8.12.2008. Luettu 30.9.2014.

Pelin, Risto 2011. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Pesonen, Herkko 2007. Laatus – Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Project Management Institute 2008. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Fourth Edition. Newtown Square (Pa): Project Management Institute.

Project Management Institute 1996. The Project Management Knowledge Areas. Pdf-dokumentti. <http://www.softwareresearch.net/fileadmin/src/docs/teaching/SS06/PM/PMBOK4.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.8.2014.

Projektijohtamisen sanastoa 2014. Suomen Projekti-Instituutti Oy. WWW-dokumentti. <http://www.projekti-instituutti.fi/projektikurssit>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.9.2014.

Koskelainen, Esa; Kähkönen, Kalle; Lahtinen, Jukka; Mäkelä, Pekka; Silvasti, Juhani & Vaskimo, Jouko 2008. Projektin Johdon Pätevyys 3.0. Pdf-dokumentti. http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/IPMA-sertifiointi/PMAF_NCB_3.0_v1.3.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 5.9.2014.

Prosessin suunnitteluvälineet 2014. Opetushallitus. WWW-dokumentti. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbltoi/metelmia_ja_ty_ovalineita/prosessin_suunnitteluvalineet/valineita_prosessin_suusunnittel. Ei päivitystietoa. Luettu 2.9.2014.

Porter, Michael E 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Pdf-dokumentti. http://people.tamu.edu/~v-buenger/466/Comp_Adv_to_corp_strat.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 14.8.2014.

Rakennerahastot.fi.WWW-sivustot. https://www.rakennerahastot.fi/etusivu#.U_39u_1_uHQ. Päivitetty 7.8.2014. Luettu 27.8.2014.

- Ruuska, Kai 2012. Pidä projekti hallinnassa – suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Saarela, Marko 2008. Riskianalyysi ja riskienhallinta osana onnistunutta hypermedia-projektia. Tampereen Teknillinen yliopisto. WWW-dokumentti. <http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/riskianalyysi-ja-riskienhallinta-osana-onnistunutta-hypermediaprojektia>. Ei päivitystietoa. Luettu 31.8.2014.
- Sanaton viestintä 2014. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu. WWW-dokumentti. <http://viestinnantietoaines.aalto.fi/mmpv/sanaton.htm>. Ei päivitystietoa. Luettu 31.8.2014.
- Santalainen, Timo 2006. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.
- Schwaber, Ken & Sutherland, Jeff 2013. The Scrum Guide. Pdf-dokumentti. <https://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/2013/ScrumGuide.pdf#zoom=100>. Päivitetty 1.7.2013. Luettu 20.8.2014.
- Sivunen, Anu 2012. Hajautetun projektin monet työympäristöt- Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 1/2012. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.9.2014.
- Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Suomen Projekti-Instituutti 2011. Projektitoiminnan kypsyystaso Suomessa 2011 – Valtakunnallisen kyselytutkimuksen tuloksia. Pdf-dokumentti. http://ppkampanja.com/tilaa_tutkimus.php. Ei päivitystietoa. Luettu 27.8.2014.
- Suominen, Ari 2013. Työkalut haltuun – projektit sujuviksi. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 2/2013. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.9.2014.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus – Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tervakari, Anne-Maritta 2008. Ketterät menetelmät. WWW-dokumentti. <http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/vpsist-oppimateriaali/4-menetelmia-ja-malleja/4-4-ketterat-menetelmat>. Päivitetty 17.12.2008. Luettu 20.8.2014.
- Tervonen, Hannu 2003. Strategian arkkitehtuuri – organisaatioiden menestysmallin rakennusohjeita. Helsinki: Hazy Chan Ltd.
- Toiminta-ajatus, 2014. Otavan Opiston liikelaitos. WWW-dokumentti. <http://www.otavanopisto.fi/opistontoiminta/toiminta-ajatus>. Ei päivitystietoa. Luettu 30.9.2014.
- Toimintasääntö 2014. Otavan Opiston liikelaitos. Google-dokumentti. Ei päivitystietoa. Luettu 30.9.2014.

Tuloskortti heinäkuu 2014. Otavan Opiston liikelaitos. Google-dokumentti. Ei päivitystietoa. Luettu 30.9.2014.

Valtioneuvoston asetus rakennerahastoista osarahoitettavien kustannusten tukikelpoisuudesta 358/2014. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Päivitetty 30.4.2014. Luettu 3.9.2014.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, Petri 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, Petri 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

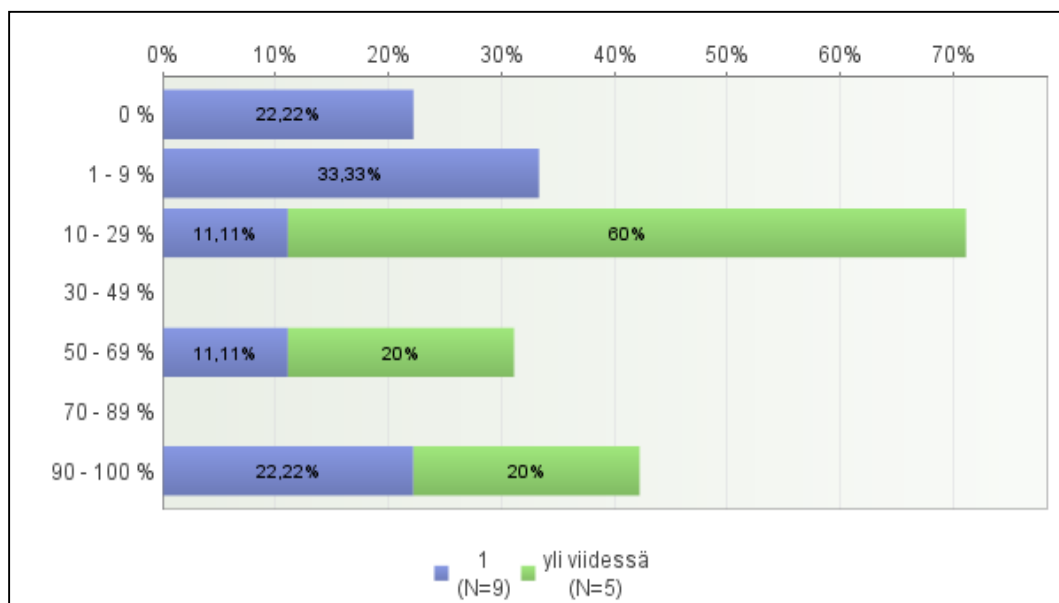
Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

LIITE 1(1).
Vastaajaryhmien vertailutaulukoita Webropolista

3. Arvioi, kuinka monta prosenttia kuukausittaisesta työajastasi olet tehnyt projektityötä vuonna 2013

Vastaajien kokonaismäärä: 24

	1 (yhdessä) (N=9)	yli viidessä (N=5)
0 %	2	0
1 - 9 %	3	0
10 - 29 %	1	3
30 - 49 %	0	0
50 - 69 %	1	1
70 - 89 %	0	0
90 - 100 %	2	1

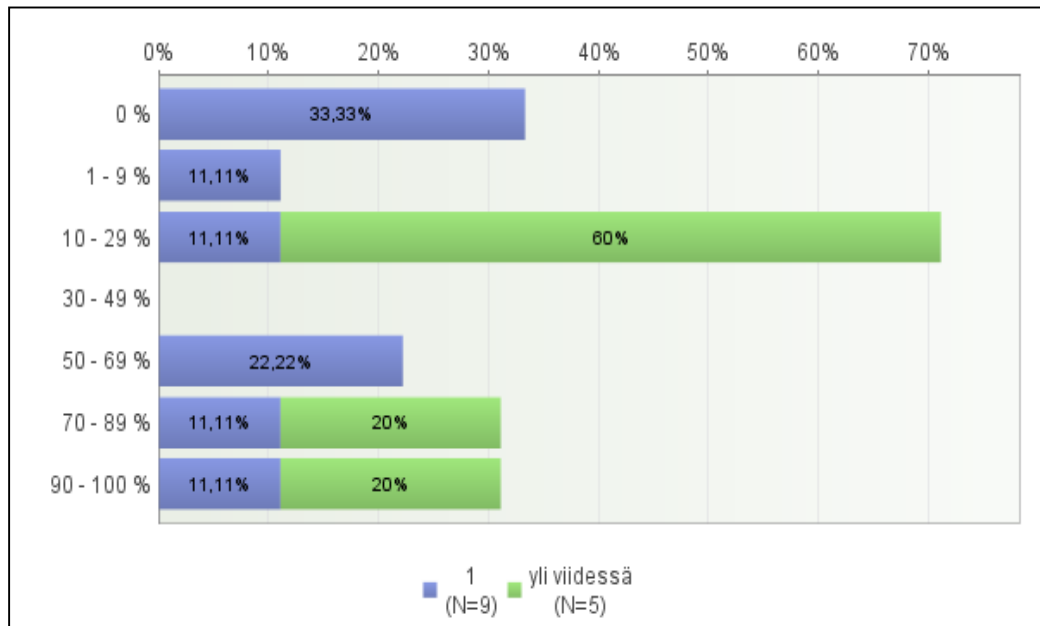


4. Arvioi, kuinka monta prosenttia kuukausittaisesta työajastasi olet tehnyt projektityötä vuonna 2014

Vastaajien kokonaismäärä: 24

	1 (yhdessä) (N=9)	yli viidessä (N=5)
0 %	3	0
1 - 9 %	1	0
10 - 29 %	1	3
30 - 49 %	0	0
50 - 69 %	2	0
70 - 89 %	1	1
90 - 100 %	1	1

**LIITE 1(2).
Vastaajaryhmien vertailutaulukoita Webropolista**



LIITE 2.
Sähköpostin saatekirje projektihallintakyselyn osalta

Hei,

Nyt tarvitsemme Sinun asiantuntijuuttasi Otavan Opiston projektihallinnan kehittämiseen. Kerro arvokas mielipiteesi siitä missä asioissa on onnistuttu hyvin ja mitä asioita olisi syytä tarkastella enemmän projektihallinnan parantamiseksi sekä kehittämiseksi.

Ohessa on linkki projektihallinnan kehittämiskyselyyn. Kysely on lähetetty Otavan Opiston henkilöstölle, jotka ovat toimineet Opiston projekteissa vuosina 2013 – 2014.

Kohderyhmä on pieni (n. 40 henkilöä), joten jokainen vastaus on todella tärkeä. Kohderyhmä on kerätty projekteille teytyjen työaikaseurantojen perusteella.

Kyselyyn vastaaminen on ehdottoman luottamuksellista ja yhteenvedot laaditaan niin, ettei kenenkään yksittäisen vastaajan vastausta voida tunnistaa.

Kysely on avoinna ke 18.6.2014 asti ja kyselyyn vastaaminen vie aikaa 15 - 20 minuuttia.

Suoritan Mikkelin ammattikorkeakoulussa ylempää tradenomin tutkintoa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen tätä tutkimusta osana opinnäytetyötäni.

Työni aiheessa paneudun *projektihallinnan kehittämiseen sekä siihen mikä merkitys projektihallinnalla on projektiliiketoimintaan ja sitä kautta koko organisaation strategiaan* Opinnäytetyöni mentori Otavan Opistolla on Hannu Linturi.

Kyselyyn pääset vastaamaan tästä linkistä

<https://www.webpolsurveys.com/S/9B0D620490310C66.par>

Tarvittaessa ota minuun yhteyttä, jos Sinulle tulee kyselyyn liittyen kommentteja tai kysyttävää.

Kiitos Sinulle antamastasi ajasta sekä arvokkaista mielipiteistä!

Ystävällisin terveisin,

Outi Pulkka

outi.pulkka(at)otavanopisto.fi, 044 xxx xxxx



Otavan Opiston projektihallinnan kehittämiskysely

Kyselyyn vastaamalla annat erittäin arvokasta tietoa Otavan Opiston projektihallinnan kehittämiseen. Jokainen vastaus on tärkeä, jotta saamme mahdollisimman kattavasti tietoa projektitoiminnan ja projektihallinnan nykytilasta. Vastaaminen on ehdottoman luottamuksellista.

Vastaaajan taustatiedot

1. Ikä *

- alle 25 vuotta
- 25 - 30 vuotta
- 31 - 40 vuotta
- 41 - 50 vuotta
- yli 50 vuotta

2. Kuinka monessa Otavan Opiston projektissa olet ollut mukana vuosina 2013 - 2014 (ulkoiset rahoitusprojektit tai sisäiset seuranta- ja kehittämissuunnitelmat) *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- yli viidessä

3. Arvioi, kuinka monta prosenttia kuukausittaisesta työajastasi olet tehnyt projektityötä vuonna 2013 *

- 0 %
- 1 - 9 %
- 10 - 29 %
- 30 - 49 %
- 50 - 69 %
- 70 - 89 %
- 90 - 100 %

4. Arvioi, kuinka monta prosenttia kuukausittaisesta työajastasi olet tehnyt projektityötä vuonna 2014 *

- 0 %
- 1 - 9 %
- 10 - 29 %
- 30 - 49 %

- 50 - 69 %
 70 - 89 %
 90 - 100 %

Seuraavissa kysymyssarjoissa on esitetty eräitä väittämiä. Merkitse rasti (x) kunkin väittämän osalta mielestäsi sopivaan kohtaan.

Projektitoiminta ja sen organisoituminen

5. Otavan Opiston projektitoiminta *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen pääsääntöisesti tietoinen mitä projekteja Opistolla on käynnissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektit ovat useimmiten Opiston strategista toimintaa tukevia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien toiminta on näkyvää Opiston sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien toiminta on näkyvää Opiston ulkopuolella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiston projektitoiminta on hyvin hoidettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiston projektitoiminta on hyvin verkostoitunut ulospäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opisto etsii aktiivisesti uusia projektikumppaneita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otavan Opisto on haluttu yhteistyökumppani projekteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Onko jotain muuta, mitä haluat tuoda esille liittyen Otavan Opiston yleiseen projektitoimintaan?

7. Projektin suunnitteluvaihe *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Minulla ei ole kokemusta tästä
Projekti-ideat tulisi ensin hyväksyttää johtoryhmässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennen projektisuunnitelman kirjoittamisen aloittamista pidetään palaveri projektisuunnitelman sisällöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektisuunnitelman kirjoittaminen onnistuu hyvin Google-dokumentin avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektisuunnitelmaa tehdessä hakuvaiheen vastuuhenkilö Opiston osalta on aina tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektisuunnitelmaa tehdessä projektin tavoitteet ovat tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**LIITE 3(3).
Projektihallintakysely**

Projektisuunnitelmaa tehdessä projektilla haettavat tulokset ovat tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin tarvitsemat resurssit ovat selvät suunnitelmavaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteille on yleensä tehty riskikartoitukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin elinkaaren vaiheista tulisi olla prosessikuvaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektikäsikirja koskien Opiston omia toimintatapoja projektien osalta olisi tarpeellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Onko jotain muuta mitä, haluat tuoda esille liittyen projektien suunnitteluvaiheeseen?

9. Projektien toteutus ja johtaminen *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Minulla ei ole kokemusta tästä
Projektijohtaminen kuuluu projektipäällikölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiston projekteissa projektipäälliköiden vastualueet ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteja toteutetaan suunnitelmallisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektioorganisaatiot ovat hyvin organisoidut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektioorganisaatiot kokoontuvat riittävän usein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiston projektioorganisaatioiden toimintatavat ovat yhteneväiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteille on tehty viestintäsuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien markkinointi hoidetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteissa sisäinen tiedottaminen hoidetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteissa ulkoinen tiedottaminen hoidetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiston eri projektien välinen tiedottaminen toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteissa syntyneitä hyviä käytänteitä jaetaan Opiston projekteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaistuki Opiston sisäisiltä projektitoimijoilta on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaistuki Opiston ulkopuolisilta projektitoimijoilta on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitkä kaikki projektin aikana syntyneet asiakirjat, dokumentit, tiedotteet yms. tulee säilyttää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän missä projektin aikana syntyneet asiakirjat, dokumentit yms. materiaalit säilytetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**LIITE 3(4).
Projektihallintakysely**

Projektipäällikkö on vastuussa siitä, että projektin aikana syntyneet asiakirjat, dokumentit yms. materiaalit ovat tallessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektihallintaan liittyvissä kysymyksissä tiedän kehen otan yhteyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektihallintaan liittyvissä kysymyksissä olen saanut apua riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteja tehdään usein muiden töiden ohella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektitoimintaan tarvitaan henkilöitä, jotka tekevät vain projekteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusi projektihenkilö perehdytetään riittävän hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Onko jotain muuta, mitä haluat tuoda esille liittyen projektien toteutukseen ja johtamiseen?

11. Projektin arviointi, tulokset ja päättäminen *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Minulla ei ole kokemusta tästä
Projektien sisäinen arviointi hoidetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien ulkoinen arviointi hoidetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin päätyttyä tulosten levittäminen hoidetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteista jää usein elämään jotain pysyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteista tehdään julkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin viimeinen toimintakuukausi käytetään projektin päättämistoimiin (esim. raportoinnit, tulosten levittäminen, asiakirjojen arkistoinnit jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektipäällikön vastuulla on huolehtia projektin päätyttyä projektin asiakirjojen arkistoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Onko jotain muuta, mitä haluat tuoda esille liittyen projektien arviointiin, tuloksiin ja päättämiseen?

Projektihallinnan tukena olevat järjestelmät ja ohjelmat

13. Projektien käytössä olevat järjestelmät ja ohjelmat *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tiedän mikä merkitys Reportronicilla on projektien hallinnoinnin kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mikä merkitys Harvestilla on projektien hallinnoinnin kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**LIITE 3(5).
Projektihallintakysely**

Google Drive on tärkeä työväline projektien hallinnoinnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yammer on hyvä tiedotuskanava projektien osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiston miten-wikistä löytyy hyvin tietoa projektien hallinnoinnin tueksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doodlea käytetään aktiivisesti projektitapaamisten järjestämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OO Forum on tarpeellinen projektien hallinnoinnin kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Onko jotain muuta, mitä haluat tuoda esille liittyen projektien käytössä oleviin järjestelmiin ja ohjelmiin?

Koulutus

15. Koulutustarve projektien hallinnoinnin osalta

Valitse vaihtoehdoista ne, joiden osalta koet tarvitsevasi lisäkoulutusta *

- Projektien taloushallinto
- Hankinnat / kilpailutusprosessi
- Projekthaku
- Projektien tiedotus, markkinointi, viestintäsuunnitelma
- Projektien arviointi
- Projektien julkaisut
- Projektin tulosten levittäminen
- Reportronic
- Harvest
- Jotain muuta, mitä?

- En koe tarvitsevasi lisäkoulutusta projektien hallinnointiin

"Sana on vapaa"

16. Mitkä ovat mielestäsi projektihallinnan tärkeimmät kehittämiskohteet?

17. Onko vielä jotain muuta, mitä haluat tuoda esille Otavan Opiston projekteihin liittyen?

LIITE 4.

Sähköpostin saatekirje strategian ja projektiliiketoimintakyselyn osalta

Hyvä Johtoryhmän jäsen,

Nyt tarvitsemme Sinun apuasi ja asiantuntijuuttasi Otavan Opiston projektiliiketoiminnan ja strategiatyön kehittämiseen. Kerro aihealueeseen liittyen arvokkaat mielipiteesi ja ajatuksesi vastaamalla kehittämiskyselyyn tämän viestin alalaidassa olevan linkin kautta.

Kysely on lähetetty Otavan Opiston johtoryhmälle. Kohderyhmä on pieni (19 henkilöä), joten ***jokainen vastaus on todella tärkeä***

Kyselyyn vastaaminen on ehdottoman luottamuksellista ja yhteenvedot laaditaan niin, ettei kenenkään yksittäisen vastaajan vastausta voida tunnistaa.

Kysely on avoinna ma 6.10.2014 asti ja kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 20 - 30 minuuttia.

Suoritan Mikkelin ammattikorkeakoulussa ylempää tradenomin tutkintoa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen tätä tutkimusta osana opinnäytetyötäni. Työni aiheesta paneudun projektihallinnan kehittämiseen sekä siihen mikä merkitys projektihallinnalla on projektiliiketoimintaan ja sitä kautta koko organisaation strategiaan. Projektihallinnan kehittämisen osalta olen jo aiemmin (kesäkuu 2014) suorittanut kyselyn henkilöille, jotka ovat toimineet Otavan Opiston projekteissa vuosina 2013 - 2014.

Tarvittaessa ota minuun yhteyttä, jos Sinulle tulee kyselyyn liittyen kommentteja tai kysyttävää.

Kiitos Sinulle antamastasi ajasta sekä arvokkaista mielipiteistä!

Ystävällisin terveisin,

Outi Pulkka
outi.pulkka(at)otavanopisto.fi, 044 xxx xxxx

<https://www.webpolsurveys.com/R/23B4CE02B732993D.par>



Kysely koskien Otavan Opiston projektiliiketoimintaa ja strategiaa

Kyselyyn vastaamalla annat erittäin arvokasta tietoa Otavan Opiston projektiliiketoiminnan ja strategiatyön kehittämiseen. Jokainen vastaus on tärkeä, jotta saamme mahdollisimman kattavasti tietoa asioiden kehittämiseksi. Vastaaminen on ehdottoman luotamuksellista.

Kerro Otavan Opiston näkökulmasta (eli pohdi asioita organisaatiotasolla) mitä ajatuksia ja mielipiteitä sinulle tulee mieleen seuraavista sanoista / asioista:

1. Strategia *

2. Talouden ja toiminnan ohjaus sekä seuranta *

3. Tiimien kehittämistehtävien strategianmukaisuus *

4. Riskienhallinta *

5. Projektihallinta *

LIITE 5(2).
Strategian ja projektiliiketoiminnan kysely

6. Seuraavassa kysymyssarjassa on esitetty eräitä väittämiä. Merkitse rasti (x) kunkin väittämän osalta mielestäsi sopivaan kohtaan. *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Strategiaa suunnitellaan ja päivitetään johtoryhmässä systemaattisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foorumi on oikea instituutio päättämään Otavan Opiston strategiasta (toimintäsääntö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otavan Opiston taloudenhallinta on ennakoivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talousarviovalmistelussa ei kyseenalaisteta tiimien kehittämistehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiiminvetäjät / tiimit raportoivat tiimensä toimintaa johtoryhmälle säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimien kehittämistehtäviä voidaan projektoida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmässä tiedetään projektideoiden tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmässä tiedetään käynnissä olevien projektien tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otavan Opistossa on toimiva projekti-johtamiskulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tähän voit vielä halutessasi kommentoida yllä olevia väittämiä tai tuoda esille muita aihealueeseen liittyviä asioita ja kehittämissuhteita.

TAULUKKO 7. Vastajien ikäjakauma

Projektihallintakysely	Lukumäärä	Prosenttia
alle 25 v.	0	0 %
25–30 v.	3	12,5 %
31–40 v.	8	33,3 %
41–50 v.	8	33,3 %
yli 50 v.	5	20,8 %
Yhteensä	24	100 %

TAULUKKO 8. Vastajien osallistuminen Otavan Opiston projekteihin v.2013–2014

Projektihallintakysely	Lukumäärä	Prosenttia
Yhdessä (1)	9	37,5 %
Kahdessa (2)	4	16,7 %
Kolmessa (3)	2	8,3 %
Neljässä (4)	4	16,7 %
Viidessä (5)	0	0 %
Yli viidessä (>5)	5	20,8 %
Yhteensä	24	100 %

TAULUKKO 9. Projekteihin käytetty työaika v.2013

Projektihallintakysely	Lukumäärä	Prosenttia
0 %	2	8,3 %
1–9 %	9	37,5 %
10–29 %	6	25,0 %
30–49 %	1	4,2 %
50–69 %	2	8,3 %
70–89 %	0	0 %
90–100 %	4	16,7 %
Yhteensä	24	100 %

TAULUKKO 10. Projekteihin käytetty työaika v.2014

Projektihallintakysely	Lukumäärä	Prosenttia
0 %	3	12,5 %
1–9 %	6	25,0 %
10–29 %	8	33,3 %
30–49 %	0	0 %
50–69 %	2	8,3 %
70–89 %	2	8,3 %
90–100 %	3	12,5 %
Yhteensä	24	100 %

TAULUKKO 11. Projektitoiminta ja sen organisoituminen

Projektihallintakysely	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
	Lukumäärä / prosenttia	Lukumäärä / prosenttia	Lukumäärä / prosenttia	Lukumäärä / prosenttia	Lukumäärä / prosenttia
Olen pääsääntöisesti tietoinen mitä projekteja Opistolla on käynnissä	4	10	10	0	24
	16,7 %	41,7 %	41,7 %	0 %	100 %
Projektit ovat useimmiten Opiston strategista toimintaa tukevia	6	16	2	0	24
	25,0 %	66,7 %	8,3 %	0 %	100 %
Projektien toiminta on näkyvää Opiston sisällä	1	7	15	1	24
	4,2 %	29,2 %	62,5 %	4,2 %	100 %
Projektien toiminta on näkyvää Opiston ulkopuolella	8	10	6	0	24
	33,3 %	41,7 %	25,0 %	0 %	100 %
Opiston projektitoiminta on hyvin hoidettu	3	13	8	0	24
	12,5 %	54,2 %	33,3 %	0 %	100 %
Opiston projektitoiminta on hyvin verkostoitunut ulospäin	7	14	3	0	24
	29,2 %	58,3 %	12,5 %	0 %	100 %
Opisto etsii aktiivisesti uusia projektikumppaneita	4	16	4	0	24
	16,7 %	66,7 %	16,7 %	0 %	100 %
Otavan Opisto on haluttu yhteistyökumppani projekteissa	10	14	0	0	24
	41,7 %	58,3 %	0 %	0 %	100 %

TAULUKKO 12. Otavan Opiston projektien hyväksyttäminen johtoryhmässä

Projektihallintakysely	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	9	37,5 %
Jokseenkin samaa mieltä	12	50,0 %
Jokseenkin eri mieltä	2	8,3 %
Täysin eri mieltä	0	0 %
Ei kokemusta	1	4,2 %
Yhteensä	24	100 %

TAULUKKO 13. Projektin suunnitteluvaihe

Projektihallintakysely	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei kokemusta	Yhteensä
	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia
Ennen projektisuunnitelman kirjoittamisen aloittamista pidetään palaveri projektisuunnitelman sisällyöstä	6	14	1	0	3	24
	25,0 %	58,3 %	4,2 %	0 %	12,5 %	100 %
Projektisuunnitelman kirjoittaminen onnistuu hyvin Google-dokumentin avulla	14	7	1	0	2	24
	58,3 %	29,2 %	4,2 %	0 %	8,3 %	100 %
Projektisuunnitelmaa tehdessä haku- vaiheen vastuuhenkilö Opiston osalta on aina tiedossa	2	9	10	0	3	24
	8,3 %	37,5 %	41,7 %	0 %	12,5 %	100 %
Projektisuunnitelmaa tehdessä projektin tavoitteet ovat tiedossa	3	11	7	0	3	24
	12,5 %	45,8 %	29,2 %	0 %	12,5 %	100 %
Projektisuunnitelmaa tehdessä projektilla haettavat tulokset ovat tiedossa	3	11	7	0	3	24
	12,5 %	45,8 %	29,2 %	0 %	12,5 %	100 %
Projektin tarvitsemat resurssit ovat selvät suunnitteluvaiheessa	2	7	10	2	3	24
	8,3 %	29,2 %	41,7 %	8,3 %	12,5 %	100 %
Projekteille on yleensä tehty riskikartoitukset	2	0	3	9	10	24
	8,3 %	0 %	12,5 %	37,5 %	41,7 %	100 %
Projektin elinkaaren vaiheista tulisi olla prosessikuvaukset	6	9	4	0	5	24
	25,0 %	37,5 %	16,7 %	0 %	20,8 %	100 %
Projektikäsikirja koskien Opiston omia toimintatapoja projektien osalta olisi tarpeellinen	15	6	2	0	1	24
	62,5 %	25,0 %	8,3 %	0 %	4,2 %	100 %

TAULUKKO 14. Projektien toteutus ja johtaminen

Projektihallintakysely	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei kokemusta	Yhteensä
	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia
Projektijohtaminen kuuluu projektipäällikölle	10	14	0	0	0	24
	41,7 %	58,3 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Opiston projekteissa projektipäälliköiden vastuut ovat selkeät	0	7	10	2	5	24
	0 %	29,2 %	41,7 %	8,3 %	20,8 %	100 %
Projekteja toteutetaan suunnitelmallisesti	0	10	12	2	0	24
	0 %	41,7 %	50,0 %	8,3 %	0 %	100 %
Projektiorganisaatiot ovat hyvin organisoituneet	0	7	9	3	5	24
	0 %	29,2 %	37,5 %	12,5 %	20,8 %	100 %
Projektiorganisaatiot kokoontuvat riittävän usein	1	7	8	2	6	24
	4,2 %	29,2 %	33,3 %	8,3 %	25,0 %	100 %
Opiston projektiorganisaatioiden toimintatavat ovat yhteneväiset	0	2	14	2	6	24
	0 %	8,3 %	58,3 %	8,3 %	25,0 %	100 %
Projekteille on tehty viestintäsuunnitelma	0	3	9	4	8	24
	0 %	12,5 %	37,5 %	16,7 %	33,3 %	100 %
Projektien markkinointi hoidetaan hyvin	1	4	12	4	3	24
	4,2 %	16,7 %	50,0 %	16,7 %	12,5 %	100 %
Projekteissa sisäinen tiedottaminen hoidetaan hyvin	0	6	15	3	0	24
	0 %	25,0 %	62,5 %	12,5 %	0 %	100 %
Projekteissa ulkoinen tiedottaminen hoidetaan hyvin	1	7	11	1	4	24
	4,2 %	29,2 %	45,8 %	4,2 %	16,7 %	100 %
Opiston eri projektien välinen tiedottaminen toimii hyvin	0	0	15	7	2	24
	0 %	0 %	62,5 %	29,2 %	8,3 %	100 %
Projekteissa syntyneitä hyviä käytänteitä jaetaan Opiston projekteissa	1	1	15	6	1	24
	4,2 %	4,2 %	62,5 %	25,0 %	4,2 %	100 %
Vertaistuki Opiston sisäisiltä projektitoimijoilta on tärkeää	11	9	0	0	4	24
	45,8 %	37,5 %	0 %	0 %	16,7 %	100 %
Vertaistuki Opiston ulkopuolisilta projektitoimijoilta on tärkeää	8	13	0	0	3	24
	33,3 %	54,2 %	0 %	0 %	12,5 %	100 %

**LIITE 6(5).
Vastaja-aulukot**

Tiedän mitkä kaikki projektin aikana syntyneet asiakirjat, dokumentit, tiedotteet yms. tulee säilyttää	2	4	9	7	2	24
	8,3 %	16,7 %	37,5 %	29,2 %	8,3 %	100 %
Tiedän missä projektin aikana syntyneet asiakirjat, dokumentit yms. materiaalit säilytetään	2	6	8	7	1	24
	8,3 %	25,0 %	33,3 %	29,2 %	4,2 %	100 %
Projektipäällikkö on vastuussa siitä, että projektin aikana syntyneet asiakirjat, dokumentit yms. materiaalit ovat tallessa	12	5	3	0	4	24
	50,0 %	20,8 %	12,5 %	0 %	16,7 %	100 %
Projektihallintaan liittyvissä kysymyksissä tiedän kehen otan yhteyttä	8	10	3	1	2	24
	33,3 %	41,7 %	12,5 %	4,2 %	8,3 %	100 %
Projektihallintaan liittyvissä kysymyksissä olen saanut apua riittävästi	5	12	2	1	4	24
	20,8 %	50,0 %	8,3 %	4,2 %	16,7 %	100 %
Projekteja tehdään usein muiden töiden ohella	13	9	1	0	1	24
	54,2 %	37,5 %	4,2 %	0 %	4,2 %	100 %
Projektitoimintaan tarvitaan henkilöitä, jotka tekevät vain projekteja	2	10	7	4	1	24
	8,3 %	41,7 %	29,2 %	16,7 %	4,2 %	100 %
Uusi projektihenkilö perehdytetään riittävän hyvin	1	2	9	7	5	24
	4,2 %	8,3 %	37,5 %	29,2 %	20,8 %	100 %

TAULUKKO 15. Projektin arviointi, tulokset ja päättäminen

Projektihallintakysely	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei kokemusta	Yhteensä
	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia
Projektien sisäinen arviointi hoidetaan hyvin	0	4	11	0	9	24
	0 %	16,7 %	45,8 %	0 %	37,5 %	100 %
Projektien ulkoinen arviointi hoidetaan hyvin	0	6	6	0	12	24
	0 %	25,0 %	25,0 %	0 %	50,0 %	100 %

**LIITE 6(6).
Vastaajataulukot**

Projektin päätyttyä tulosten levittäminen hoidetaan hyvin	1	4	15	1	3	24
	4,2 %	16,7 %	62,5 %	4,2 %	12,5 %	100 %
Projekteista tehdään julkaisuja	0	13	4	0	7	24
	0 %	54,2 %	16,7 %	0 %	29,2 %	100 %
Projekteista jää usein elämään jotain pysyvää	1	11	9	1	2	24
	4,2 %	45,8 %	37,5 %	4,2 %	8,3 %	100 %
Projektin viimeinen toimintakausi käytetään projektin päättämistöimiin	1	7	7	0	9	24
	4,2 %	29,2 %	29,2 %	0 %	37,5 %	100 %
Projektipäällikön vastuulla on huolehtia projektin päätyttyä projektin asiakirjojen arkistoinnista	9	9	2	0	4	24
	37,5 %	37,5 %	8,3 %	0 %	16,7 %	100 %

TAULUKKO 16. Projektien käytössä olevat järjestelmät ja ohjelmat

Projektihallintakysely	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
	Lukumäärä / prosenttia	Lukumäärä / prosenttia	Lukumäärä / prosenttia	Lukumäärä / prosenttia	Lukumäärä / prosenttia
Tiedän mikä merkitys Reportronicilla on projektien hallinnoinnin kannalta	4	7	8	5	24
	16,7 %	29,2 %	33,3 %	20,8 %	100 %
Tiedän, mikä merkitys Harvestilla on projektien hallinnoinnin kannalta	0	1	11	12	24
	0 %	4,2 %	45,8 %	50,0 %	100 %
Google Drive on tärkeä työväline projektien hallinnoinnissa	0	1	10	13	24
	0 %	4,2 %	41,7 %	54,2 %	100 %
Yammer on hyvä tiedotuskanava projektien osalta	3	11	9	1	24
	12,5 %	45,8 %	37,5 %	4,2 %	100 %
Opiston mitenwikistä löytyy hyvin tietoa projektien hallinnoinnin tueksi	4	18	2	0	24
	16,7 %	75,0 %	8,3 %	0 %	100
Doodlea käytetään aktiivisesti projektitapaamisten järjestämiseen	1	7	13	3	24
	4,2 %	29,2 %	54,2 %	12,5 %	100 %
OO Forum on tarpeellinen projektien hallinnoinnin kannalta	2	17	5	0	24
	8,3 %	70,8 %	20,8 %	0 %	100 %

TAULUKKO 17. Koulutus

Projektihallintakysely	Yhteensä	% 24 vastaajasta
Projektien taloushallinto	12	50,0 %
Hankinnat/kilpailutusprosessi	9	37,5 %
Projektihaku	11	45,8 %
Projektien tiedotus, markkinointi, viestintäsuunnitelma	10	41,7 %
Projektien arviointi	10	41,7 %
Projektien julkaisut	10	41,7 %
Projektien tulosten levittäminen	12	50,0 %
Reportronic	13	54,2 %
Harvest	3	12,5 %
Jotain muuta, mitä	1	4,2 %
En koe tarvitsevani lisäkoulutusta projektien hallintaan	4	16,7 %

TAULUKKO 18. Strategiaan ja projektiliiketoimintaan liittyvät väittämät

Strategian ja projektiliiketoiminnan kysely	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei kokemusta	Yhteensä
	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia	Lukumäärä/ prosenttia
Strategiaa suunnitellaan ja päivitetään johtoryhmässä systemaattisesti	0	1	3	3	0	7
	0 %	14,3 %	42,9 %	42,9 %	0 %	100 %
Foorumi on oikea instituutio päättämään Otavan Opiston strategiasta	2	2	2	1	0	7
	28,6 %	28,6 %	28,6 %	14,3 %	0 %	100 %
Otavan Opiston taloushallinto on ennakoivaa	0	2	4	0	1	7
	0 %	28,6 %	57,1 %	0 %	14,3 %	100 %
Talousarviovalmistelussa ei kyseenalaisteta tiimien kehittämistehtäviä	3	4	0	0	0	7
	42,9 %	57,1 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Tiiminvetäjät / tiimit raportoivat tiimensä toimintaa johtoryhmälle säännöllisesti	0	2	4	0	1	7
	0 %	28,6 %	57,1 %	0 %	14,3 %	100 %
Tiimien kehittämistehtäviä voidaan projektoida	0	4	2	0	1	7
	0 %	57,1 %	28,6 %	0 %	14,3 %	100 %
Johtoryhmässä tiedetään projektideoiden tilanne	0	1	1	3	2	7
	0 %	14,3 %	14,3 %	42,9 %	28,6 %	100 %

**LIITE 6(8).
Vastajataulukot**

Johtoryhmässä tiedetään käynnissä olevien projektien tilanne	0	0	3	3	1	7
	0 %	0 %	42,9 %	42,9 %	14,3 %	100 %
Otavan Opistossa on toimiva projekti- johtamiskulttuuri	0	0	4	2	1	7
	0 %	0 %	57,1 %	28,6 %	14,3 %	100 %

Projektin elinkaaren projektihallintaan liittyvien kehittämisehdotusten prosessi

