

Jenny Saarela

PROJEKTIHALLINNAN KEHITTÄMINEN HEINOLAN KANSALAIKOPISTOSSA

Opinnäytetyö

Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen


Joulukuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 8.12.2014
Tekijä(t) Saarela Jenny	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Nimeke Projektihallinnan kehittäminen Heinolan kansalaisopistossa	
Tiivistelmä Projekti on asetettuihin tavoitteisiin tähtäävä toiminnan muoto, jonka toiminta alkaa ja päättyy tietyn ajan sisällä, jolla on omat resurssit ja jonka toimintaa seurataan ja raportoidaan. Usein projektin toiminta jakotetaan projektin elinkaarelle vaiheisiin, jotka etenevät ajallisesti peräkkäin. Projektin toiminnalla voidaan kehittää esimerkiksi organisaation toimintaa. Projektin toiminnan ohessa projektihallinnan tehtävänä on ohjata projektia ja sen toimintaa. Projektihallintaa toteutetaan muun muassa projektijohtamisen kautta. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli Jyränkölän Settlementti ry:n hallinnoiman Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan hallinnoinnin nykytilan ja kehittämistarpeiden kartoittaminen. Kehittämistehtävänä on lisäksi projektitoiminnan ja -hallinnon prosessien sekä käytäntöjen kehittäminen ja yhtenäistäminen. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tapaustutkimusta haastattelumenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksessa on lisäksi hyödynnetty kyselytutkimusta, jossa on osat alueet sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Haastattelujen ja kyselyn lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty benchmarking-menetelmää. Tutkimuksen ja kehittämistyön tuloksena syntyivät Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan ja -hallinnan nykytilan kuvaukset, kartoitus kehittämistarpeista ja ehdotus kehittämistoimenpiteistä. Kehittämistarpeiden ja -toimenpiteiden kautta toteutettiin organisaation käyttöön projektihallinnan ohje, projektien idea- ja suunnittelukortti sekä projektien yhteinen vuosi -aikajana.	
Asiasanat (avainsanat) projekti, projektihallinta, kehittäminen, projektijohtaminen, projektin elinkaari, prosessikuvaus	
Sivumäärä 78 + 8 liitettä	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Jyränkölän Settlementti ry/Heinolan kansalaisopisto

DESCRIPTION

	Date of the master's thesis 8 December 2014
Author(s) Saarela Jenny	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Operations
Name of the master's thesis Developing project management at the Heinola Community College	
Abstract <p>A project is one form of an activity which aims at appointed goals. A project's duration is limited, it has own resources, and the project activities are followed and reported. Project activity is often divided into periods which are part of the project's lifecycle. An organization can develop its normal activities through project operations. A project is guided and led by project management.</p> <p>This master's thesis main goal was to research the present state and the needs for development in project management at on Heinola Community College. Heinola Community College is part of the Settlement of Jyränkölä. One goal was also to develop and unify the organization's project management and project activities. The reasearch method was a qualitative case study which utilized an interview method. The researcher also used an inquiry method which had parts of quantitative and qualitative research. One way of getting more knowledge about project management is a benchmarking method which was also used in this research.</p> <p>The results of this master's thesis included process flowchart of the present state of the organization's project management and project activities, a survey of needs for developing project management, and suggestions for developing ideas. In this master's thesis were also made a manual for project management, an idea and planning card for project planning, and a one year timeline which the organization's projects can use as an instrument in project management.</p>	
Subject headings, (keywords) project, project management, development, project lifecycle, process flowchart	
Pages 78p. + app. 8	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Leena Korhonen	Master's thesis assigned by Settlement of Jyränkölä/ Heinola Community College

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1 Opinnäytetyön kehittämistehtävä	2
2.2 Tutkimusmenetelmät	3
2.2.1 Tapaustutkimus	4
2.2.2 Kvalitatiivinen haastattelututkimus.....	5
2.2.3 Kvantitatiivinen tutkimus	6
2.2.4 Aineistonkeruumenetelmät.....	7
2.3 Opinnäytetyönprosessi.....	8
3 PROJEKTITOIMINTA OSANA ORGANISAATIOA	10
3.1 Projektitoiminta	10
3.2 Projektihallinta.....	12
3.3 Projekti osana strategiatyötä.....	15
3.4 Projekti kehittämistoiminnan välineenä	17
3.5 Projekti oppivassa organisaatiossa	19
3.6 Kohti laatutyötä	22
4 PROJEKTIN ELINKAARI.....	23
4.1 Projektin vaiheet	24
4.1.1 Projektin suunnittelun ja rahoituksen hakuvaihe	25
4.1.2 Projektin käynnistäminen	27
4.1.3 Projektin tavoitteet ja toteuttaminen	28
4.1.4 Projektin päättäminen ja toiminnan jatkuminen.....	30
4.2 Projektin seuranta, raportointi ja arviointi.....	31
4.3 Projektin talous	33
4.4 Tiedottaminen.....	34
5 PROJEKTIJOHTAMINEN.....	35
5.1 Projektin johtaminen.....	37
5.2 Projektisalkun johtaminen	39
5.3 Näkökulmia projektijohtajuudessa kehittymiseen.....	41
5.4 Ohjaus- ja seurantaryhmä projektijohtamisen tukena	43
6 TUTKIMUS HEINOLAN KANSALAI SOPISTON PROJEKTIHALLINNASTA	44
6.1 Toimeksiantajan esittely	44
6.2 Haastattelututkimus	46

6.3 Haastattelujen analysointi.....	47
6.4 Kyselytutkimus	49
6.5 Kyselyn analysointi	50
6.6 Benchmarking.....	51
7 PROJEKTIHALLINNAN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN	52
7.1 Projektitoiminnan ja -hallinnan nykytila	53
7.2 Prosessin kehittäminen	56
7.3 Kehittämisehdotukset	60
7.4 Prosessin vaiheiden kehittäminen.....	63
7.5 Yhteenveto projektien hallinnan kehittämisvälineistä.....	66
8 POHDINTA	66
8.1 Kehittämisenäkökulmat.....	67
8.2 Luotettavuuden arviointi.....	69
9 LOPUKSI.....	72
LÄHTEET	74

LIITTEET

- 1 Haastattelurunko
- 2 Kyselylomake
- 3 Benchmarking-runko
- 4 Nykytilan prosessikuvaukset
- 5 Kyselyn tulokset
- 6 Idea- ja suunnittelukortti
- 7 Projektien vuosi -aikajana
- 8 Projektihallinnan ohje

1 JOHDANTO

Projekti, projektihallinta, projektin elinkaari, johtaminen ja kehittäminen. Nämä ovat nykyaikana tuttuja ja yleisiä termejä organisaation toiminnassa. Projektitoiminta on yksi organisaatioiden kehittämisen työväline toteuttaessa organisaation tavoitteita, perustoiminnassa esille tulleita kehittämistarpeita ja testattaessa uusien menetelmien hyödyntämistä organisaation toiminnassa. Koska projektitoiminta on rakenteeltaan määräajan kestävä ja sovittuihin tavoitteisiin pyrkivä, tarvitsee se toteutuakseen projektin seuranta, hallintaa ja johtamista.

Opinnäytetyön aiheena on projektihallinnan kehittäminen Heinolan kansalaisopistossa. Työn tavoitteena on selvittää projektitoiminnan nykytila ja kehittämistarpeet. Tutkimusongelmana on tuoda esille kehittämisehdotuksia projektitoiminnan yhtenäistämiseksi ja sujuvuuden parantamiseksi.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen aihetta suunnitellessani keskustelin aiheesta työnantajani Jyränkölän Setlementti ry:n Heinolan kansalaisopiston johdon kanssa. Hyvin nopeasti aiheeksi valikoitui projektihallinnan kehittäminen. Organisaatiolla oli tavoite löytää projektitoimintaan ja -hallintaan uusia toimintatapoja ja kehittää nykyistä toimintaa sujuvammaksi ja yhtenäisemmäksi. Itselleni aihe oli läheinen, sillä työskentelin tutkimuksen käynnistymisvaiheessa Heinolan kansalaisopistossa hankepääällikkönä. Työni pääasiallisesti keskittyi projektitoiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen. Jo heti alusta lähtien tiesin, että tutkimustyöllä ja sen tuloksilla tulee olemaan merkitystä organisaatiolle ja sen koko projektitoiminnalle.

Opinnäytetyö rakentuu teoriataustasta ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta sekä tulosten esittelystä. Opinnäytetyön luvussa kaksi syvennyttään opinnäytetyön toteutukseen. Luvussa kerron opinnäytetyön kehittämistehtävästä ja tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä aineistonkeruumenetelmistä. Luvun lopuksi käyn läpi opinnäytetyönprosessia.

Teoreettisen viitekehyksen käsittely alkaa luvusta kolme. Luku kolme sisältää projektitoiminnan ja projektihallinnan esittelyä sekä projektien toimintaa osana organisaation strategiатыötä, kehittämistä ja laatutyötä. Luvussa neljä tarkastellaan projektin elinkaarta projektin vaiheiden, seurannan, raportoinnin ja arvioinnin sekä talouden ja tie-

dotuksen näkökulmasta. Luku viisi puolestaan sisältää projektin ja projektien johtamiseen liittyvää teoriataustaa. Luvussa käsitellään myös projektijohtamisen kehittämiseen ja ohjausryhmän toimintaan liittyviä asioita.

Heinolan kansalaisopiston projektihallinnan kehittämiseen liittyvän tutkimuksen laajempi esittely on luvussa kuusi. Siinä syvennyttään toimeksiantajan esittelyyn, tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimusaineiston analysointiin. Luvussa seitsemän tarkastellaan tutkimustuloksia projektihallinnan nykytilan osalta sekä kehittämistarpeiden ja kehittämisehdotusten näkökulmasta. Luvun lopuksi kokoan yhteen tutkimuksessa esille tulleet tutkitun organisaation projektien hallinnan kehittämismallit.

Opinnäytetyön lopussa luvussa kahdeksan käyn pohdinnan kautta läpi tutkimuksen tuloksia, onnistumista ja yhteyttä teoriataustaan. Tarkastelen myös tutkimuksen luotettavuutta sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän näkökulmasta. Opinnäytetyön tulosten pohjalta Heinolan kansalaisopiston on mahdollista kehittää omaa projektinhallintaa ja projektitoimintaa hyödyntäen kehittämisehdotuksia. Kehittämisehdotusten pohjalta myös muut organisaatiot voivat saada ideoita ja uusia kehittämisenäkökulmia omaan projektitoimintaansa.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön aiheena on Jyränkölän Setlementti ry:n hallinnoiman Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan hallinnoinnin nykytilan ja kehittämistarpeiden kartoittaminen ja kehittämisehdotusten tekeminen. Opinnäytetyön toteutus käynnistyi rajamalla kehittämistyöhön liittyvä kehittämistehtävä ja tavoitteet sekä valitsemalla tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät. Tästä käynnistyi opinnäytetyön tutkimusprosessi.

2.1 Opinnäytetyön kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ja yhtenäistää Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan hallintoa ja hallinnoinnin prosesseja projektien suunnitteluvaiheesta projektin päättymisen jälkeiseen aikaan asti. Heinolan kansalaisopisto on melko pieni

hanketoimija. Kansalaisopistossa on yhtäaikaaisesti käynnissä noin 4–7 projektia. Projektitoiminnassa on viimeisten vuosien aikana ollut toiminnassa samojen rahoituslähteiden hankkeita. Uusia projektirahoitushakemuksia on jätetty rahoittajille ja yhtenä tavoitteena on laajentaa rahoituksen saamista eri rahoituslähteistä. Projektitoiminnan kautta toteutetaan kansalaisopiston toiminnan kehittämistä ja tästä syystä hanketointi on organisaatiolle tärkeä osa-alue. Tutkimustyön aihe rajautui hallinnoinnin näkökulmaan, ei niinkään projektien sisällön tuotantoon.

Opinnäytetyön tavoitteena on keskittyä Heinolan kansalaisopiston projektihallintaan ja selvittää tutkimuksen kautta projektitoiminnan nykytila ja kehittämistarpeet. Kehittämistarpeiden kautta tavoitteena ja tutkimusongelmana on tuoda esille kehittämisehdotuksia projektitoiminnan yhtenäistämiseksi ja sujuvuuden parantamiseksi. Heinolan kansalaisopiston on mahdollista kehittää ja yhtenäistää projektihallintaa ja -toimintaa kehittämisnäkökulmien kautta. Kehittämisnäkökulmat luovat projektitoiminnalle mahdollisuuksia projektihallinnan toteutukseen ja ohjeistukseen. Työssä tavoitteena on myös kehittää projektitoiminnan ja -hallinnan nykytilan mallia. Tutkimus on toteutettu pääasiassa laadullisena tapaustutkimuksena, mutta tutkimuksen toteutuksessa on hyödynnetty myös kvantitatiivista tutkimusta.

Tiivistetysti kehittämistehtävänä on:

Projektitoiminnan prosessien ja käytäntöjen kehittäminen ja yhtenäistäminen Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnassa.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tapaustutkimusta haastattelumenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksessa on lisäksi hyödynnetty kyselytutkimusta, jossa on osa-alueet sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Haastattelujen ja kyselyn lisäksi tutkimuksessa on toteutettu kolme benchmarking-tapaamista, joissa on tutustuttu eri organisaatioiden projektihallinnan prosesseihin.

2.2.1 Tapaustutkimus

Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan kehittämiseen liittyvä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan eri tavoilla tapahtumia, ympäristöjä ja ihmisten toimintaa tietyssä ympäristössä. Tutkittava kohde voi olla mikä tahansa tutkimukseen liittyvä kohde. Tavoitteena tutkimuksessa on koota erilaisilla tavoilla, mahdollisimman monipuolisesti tutkimuskohteeseen liittyviä tietoja ja analysoinnin kautta ymmärtää entistä laajemmin ja syvällisemmin tutkimuksen kohdetta ja siihen liittyviä asioita. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa lähtökohta on toiminnassa ja tulosten hyödyntämisessä käytännön toiminnan näkökulmasta (Metsämuuronen 2008, 210–211). Tapaustutkimusta hyödynnetään esimerkiksi tilanteissa, joissa halutaan selvittää ja ymmärtää yksityiskohtaisia tapahtumia tai yksittäisten toimijoiden vaikutusta tapahtumiin. Tapaustutkimus soveltuu myös luonnollisten tilanteiden tutkintaan ja erilaisten syy - seuraussuhteiden selvittämiseen. (Syrjälä ym. 1994, 12–13.)

Lähtökohtana tapaustutkimukselle on tulkinta. Olennaista on, miten yksilö tulkitsee elämässä eteen tulevia tapahtumia ja tilanteita ja millä tavalla nämä asiat vaikuttavat maailmankuvan muodostamiseen. Tutkimuksessa kuitenkin tavoitellaan laajempaa, kokonaisvaltaista näkemystä tutkittavasta kohteesta ja sen laadusta. Tapaustutkimus ei välttämättä kohdistu ainoastaan nykytilan tutkimiseen, vaan useissa tutkimuskohteissa on tärkeää ymmärtää myös aiheeseen liittyvä menneisyys. (Syrjälä ym. 1994, 12–13.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada laaja ymmärrys Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan ja pääasiassa hallinnon nykytilasta sekä löytää käytännössä tarvittavien kehitystarpeiden osalta kehittämiskohteita. Heinolan kansalaisopisto voi kehittämiskohteiden kautta kehittää omaa toimintaansa projektitoiminnan osalta. Tutkimuksessa on syvennyt hyvin yksityiskohtaisiin asioihin, jotta projektitoiminnan ja hallinnan prosessi saadaan mahdollisimman joustavaksi kehityskohteiden kautta. Jokainen kohderyhmään kuuluva on voinut tuoda tutkimuksessa esille omia kokemuksiaan ja näkökulmiaan, joiden pohjalta on koottu laajempi yhtenäinen kokonaisuus nykytilasta ja kehittämistarpeista.

2.2.2 Kvalitatiivinen haastattelututkimus

Yhtenä opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja siinä haastattelumenetelmää. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkia ja kuvata todellista elämää ja sen eri osiin ja vaiheisiin liittyviä suhteita. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Tutkittava kohderyhmä valitaan tarkoitukseen sopivalla tavalla. Useimmiten näytteen valinnassa ei käytetä satunnaisotantaa, vaan kohdejoukko valitaan aiheeseen sopivalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2000, 152, 155.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja selvittämään tutkimukseen liittyvä tutkimuskohde. Tutkimuksen taustalla on teoreettinen viitekehys ja aikaisemmista tutkimuksista saatu teoriatausta, johon tutkimuksessa voidaan viitata. (Alasuutari 2011, 51.)

Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena on Heinolan kansalaisopiston projektihenkilöstö. Projektitoiminnan henkilöstöön kuuluu päätoimisesti viisi henkilöä, joista tutkimushetkellä yksi on tämän tutkimuksen toteuttaja. Tutkimuskohteeseen kuuluvat neljä muuta henkilöä. Lisäksi tutkimuskohteeseen on sisällytetty yksi henkilö, joka vastaa projektitoiminnan ja koko organisaation taloudesta ja on näin ollen hyvin kiinteässä osassa projektihallinnanprosessia. Tutkimuksen kohteen valintaan ei hyödynnetty erityisiä menetelmiä koska organisaation toiminnan näkökulmasta oli tärkeää, että juuri näiden päätoimisesti ja kiinteästi projektitoiminnassa työskentelevien henkilöiden näkökulma projektihallinnan käytännön toteutuksesta saadaan tutkimuksessa esille.

Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnassa työskentelee myös edellä kuvatun kohderyhmän ulkopuolisia henkilöitä ja lisäksi projektien vaikutuksen piiriin kuuluu useita eri tahoja. Haastattelu tutkimuksessa rajattiin aihe koskemaan projektien hallinnon kehittämistä ja näin ollen tutkimuskohde rajautui näihin viiteen henkilöön. Muut projekteissa toimivat henkilöt ja projekteihin jollakin tavalla linkittyvät henkilöt eivät työskentele projektihallinnon kanssa yhtä aktiivisesti kuin tutkimuskohteen viisi henkilöä. Muille, kiinteästi projektitoiminnan ympärillä toimiville henkilöille, toteutettiin kyselytutkimus.

2.2.3 Kvantitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksessa on toteutettu kyselytutkimus, joka on osittain kvantitatiivinen tutkimus ja avoimien kysymysten osalta kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiiviseen tutkimukseen voi sisältyä osioita kvantitatiivisesta tutkimuksesta esimerkiksi lomakeaineiston muodossa (Alasuutari 2011, 53). Hanna Vilkka kuvaa kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää seuraavasti: ”Määrällinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien (mitattavat ominaisuudet) välisistä suhteista ja eroista. Se vastaa kysymykseen kuinka paljon ja miten usein.” Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmateriaalia tarkastellaan usein numeerisesti. Tutkijan tehtävänä on muodostaa numeerisesta tiedosta sanallista tietoa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuvata, ennustaa ja vertailla tutkittavien asioiden väliset suhteet ja erot, sekä selvittää ja tehdä tutkimustulos ymmärrettäväksi. (Vilkka 2007, 13–14, 18–19.)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että se perustuu aikaisemmin selvitettyihin teorioihin ja aikaisemmista tutkimuksista tehdään johtopäätöksiä. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on myös ominaista, että tutkimuksessa havaintoaineisto on määrällistä ja numeerista, tutkimusaineisto pystytään muodostamaan taulukkomuotoon ja tutkimuksen pohjalta määritellään käsitteitä. Tutkimuksen alkuvaiheessa on hyvä laatia tutkimukseen liittyvä teoreettinen viitekehys. Teoriatausta tuo tutkittavalle kohteelle taustatietoa, määrittelee keskeiset käsitteet ja sen kautta voidaan asettaa tutkimukselle hypoteesi, eli ennakko-odotus. Tutkimuksen pohjalta voidaan myös muodostaa uusia teorioita. (Hirsjärvi ym. 2000, 129–130, 147.)

Heinolan kansalaisopiston projektihallinnan kehittämiseen ja yhtenäistämiseen liittyvässä kyselytutkimuksessa kyselyn alkuosuudessa hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusta ja avointen kysymysten osalta kvalitatiivista tutkimusta. Kysely toteutettiin 21:lle projekteissa tai projektien kanssa työskentelevälle henkilölle. Kyselyn kohderyhmään kuuluvat Heinolan kansalaisopiston päätoiminen henkilöstö ja Jyränkölän Settlementti ry:n (jatkossa Jyränkölän Settlementti) laajennettu johtoryhmä. Tutkimuksen taustamateriaaliksi kerättiin teoreettista viitekehystä, josta saatiin sisältöä esimerkiksi kyselylomakkeen toteutukseen. Kyselytutkimus haastattelujen ohessa kohderyhmänjakoa hyödyntäen selkeytti koko tutkimusprosessin toteuttamista ja loi perustan tutkimuskohteen mahdollisimman monipuoliselle käsittelylle.

2.2.4 Aineistonkeruumenetelmät

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa tarkastellaan monista eri näkökulmista ja selvitetään tutkittavaan aiheeseen liittyviä yksityiskohtia. Tutkimusmenetelminä käytetään usein esimerkiksi teema- tai ryhmähaastatteluja, havainnointia ja erilaisia dokumentaatioita. Tutkimusmenetelmistä haastattelun hyötynä on sen joustavuus tutkimustilanteessa. Haastattelussa kohderyhmälle annetaan mahdollisuus ilmaista itseään ja tuoda esille mahdollisimman vapaasti omia näkökulmiaan ja selvittää omia vastauksiaan. Haastattelussa on myös mahdollisuus tulkita haastateltavan ilmeitä ja eleitä. Haastattelun kautta pystytään syventämään tutkimustilannetta ja aiheen käsittelyä. Lisäksi haastattelun hyötynä on, että vastaajat saadaan melko helposti lähtemään mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2000, 155, 192–193.)

Tutkimuksen haastattelujen tyyppinä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelussa käsiteltävät aiheet on jaettu teemoittain ja tiedossa on aiheet, joista kerätään tietoa. Haastattelussa ei kuitenkaan ole välttämättä valmiina tarkkoja kysymysten muotoja. (Hirsjärvi ym. 2000, 195.) Teemahaastattelu sopii haastattelutyypinä erityisesti tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavilta ja aiheiden käsittelyä ei haluttu rajoittaa liikaa. Tutkimuksen näkökulmasta oli tärkeää, että haastatteluun liittyvissä keskusteluissa nousi esille erilaisia asioita, jotka liittyivät eri teemoihin. Tämä oli erityisen tärkeää sen vuoksi, että kehitystyön alkuvaiheessa ei ollut tarkkaa tietoa siitä, mitä kehittämistarpeita ja toiveita projektihenkilöstöllä oli projektin prosessien ja hallinnan osalta. Teemahaastattelurunko antoi vapauden ennalta arvaamattomien asioiden esille nousemisen haastattelun yhteydessä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä puolestaan käytetään usein kyselymenetelmää. Muita kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ovat haastattelu, systemaattinen havainnointi ja muun aineiston hyödyntäminen. Tutkimuksen toteutuksessa otantamenetelmänä voidaan käyttää kokonaisotantaa, yksinkertaista satunnaisotantaa, ositettua otantaa, ryväsotantaa tai systemaattista otantaa. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu erinomaisesti esimerkiksi tutkimukseen, jossa vastaajien lukumäärä on suuri. Suuren otoksen kautta saadaan parempi edustettavuus perusjoukosta kuin pienen otoksen tutkimuksissa. (Vilka 2007, 17, 27, 30, 52).

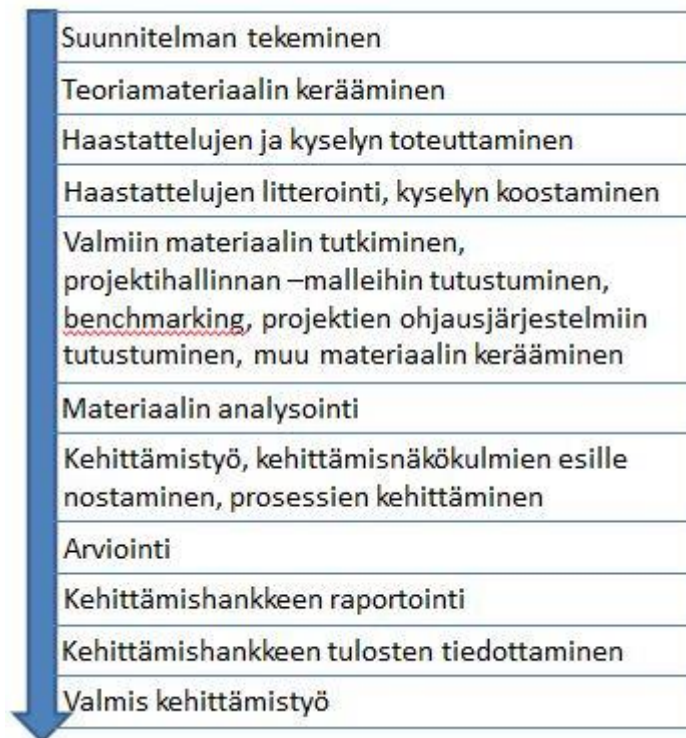
Opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettiin kyselytutkimusta. Kyselyn kautta tutkimusta voidaan toteuttaa standardoidusti kysyen kaikilta vastaajilta asioita samalla tavalla. Kyselyn hyötyinä ovat mahdollisuus kysyä monia erilaisia asioita, sähköisenä kyselynä aineistoa on melko helppoa käsitellä ja kyselytutkimuksen tekeminen on aikataulullisesti selkeää. Riskinä kyselytutkimuksessa on vastausten saamisen epävarmuus ja vastaajien huolellisuuden ja tarkkuuden varmistamisen mahdottomuus vastausten osalta. (Hirsjärvi ym. 2000, 180, 182.) Tämän tutkimuksen osalta kysely on tutkimusmenetelmänä hyvä ja toimiva sillä kyselyyn kuuluvan kohderyhmän henkilöt toimivat hyvin erilaisissa työtehtävissä ja heidän aikataulujen sovittaminen muihin tutkimusmenetelmiin olisi ollut haastavaa. Muiden menetelmien kuten esimerkiksi haastattelujen toteuttaminen olisi ollut tämän kokoiselle tutkimuskohteelle ja kohderyhmälle vaikeaa toteuttaa. Tutkimuksen osalta oli kuitenkin tärkeää saada mahdollisimman laajasti tältä kohderyhmältä näkemyksiä tutkimuksen aiheesta.

2.3 Opinnäytetyönprosessi

Tutkimusprosessin kulkuun useimmiten kuuluvat tutkimusidean syntyminen ja tutkimusongelman asettaminen. Seuraavaksi määritellään tutkimusasetelma, joka sisältää tutkittavan kohteen määrittelyn ja valinnan, sekä tutkimusvälineisiin liittyvien valintojen tekemisen. Tutkimuskohteen ja tutkimusmenetelmän ollessa selvillä, sekä tutkimusmenetelmään liittyvien työvaiheiden kuten haastattelukysymysten tai kyselyn sisällön ollessa valmiina, kerätään tutkimusaineisto. Kun tutkimusaineisto on koossa, se tulee tallentaa tarvittavaan muotoon ja sen pohjalta käynnistetään analysointi. Analysointi vaiheen jälkeen kootaan koko tutkimuksen toteutukseen liittyvät asiat, sekä analysoinnin lopputulokset tutkimusraporttiin. (Nummenmaa ym. 2007, 18–21, 23, 26.)

Opinnäytetyön prosessi käynnistyi toimeksiantajan, Jyränkölän Settlementin Heinolan kansalaisopiston johdon kanssa käydyistä keskusteluista, joissa kartoitettiin opinnäytetyönä tehtävää kehittämistyötä. Aiheeksi rajautui Heinolan kansalaisopiston projektihallinnan kehittäminen. Toimeksiantajalla oli oma tavoitetila kehittää tätä toiminnan aluetta ja kehittämiskohteita oli havaittu myös projektityöntekijöiden toimesta. Aiheen rajauksen jälkeen opinnäytetyöstä toteutettiin suunnitelma, jossa määriteltiin millä tavoin tutkimus toteutetaan. Suunnitteluvaiheessa päätettiin muun muassa kohderyhmä, tutkimusmenetelmät ja toteutuksen aikataulu. Suunnittelun kanssa samanaikaisesti

käynnistyi teoreettisen viitekehyksen kerääminen. Kuvassa 1 on esitetty opinnäytetyöprosessin eteneminen.



KUVA 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Seuraavana vaiheena oli teemahaastattelujen teemojen kokoaminen, sekä kyselylomakkeen valmistelu. Haastattelut ja kysely toteutettiin alkuvuodesta 2014. Ennen analysointia haastattelumateriaali litteroitiin ja sekä haastattelujen että kyselyn materiaalit tarkastettiin. Aineiston keräämisen kanssa samanaikaisesti toteutettiin kolme benchmarking-tutustumista. Niitä varten tehtiin kysymysrunko, jonka mukaisesti vierailut etenivät. Aineistonkeruu vaiheen jälkeen oli vuorossa analysointivaihe, nykytilan prosessien kuvaaminen ja kehittämisenäkökulmien selvittäminen. Analysointivaiheen yhteydessä kehitettiin myös prosessikuvauksia kehittämisenäkökulmien ja kehittämissuositusten kautta. Tutkimuksen lopputuotteena syntyi kehittämissuosituksissa tärkeäksi kehittämisenäkökulmaksi nousseet projektiohjeisto, projektien idea- ja suunnittelukortti, sekä projektien yhteinen vuosikello. Kehittämistyön jälkeen tutkija arvioi tutkimuksen materiaalia ja lopputuloksia luotettavuuden näkökulmasta. Lisäksi lopputuotokset ovat olleet toimeksiantajalla tarkastettavana opinnäytetyön prosessin aikana. Lopulta tutkimus koottiin tutkimusraportiksi.

3 PROJEKTITOIMINTA OSANA ORGANISAATIOTA

Projekti on termi, jota käytetään paljon kuvattaessa erilaisia työhön tai vapaa-aikaan liittyviä, määräajan kestäviä toimintoja ja toimintojen ketjuja. Projektin synonyymeinä käytetään termejä: hanke, kehittämishanke ja kehittämisprojekti. Hanke on kuitenkin laajempi kokonaisuus kuin projekti, sillä se voi sisältää useita projekteja. Kehittämis-hanke on puolestaan laajempi kuin projekti tai hanke. (Paasivaara ym. 2008, 7.)

Projektit ovat osa organisaation toimintaa ja usein projektien avulla kehitetään organisaation toimintoja ja erilaisia organisaation strategiassa todettuja kehittämistarpeita sekä -kohteita. Projekti- ja kehittämistoiminta tarvitsevat taustaksi organisaation ja toimijoiden halua oppia ja kehittyä. Tästä puhutaankin termillä oppiva organisaatio. Projektitoiminnan tavoitteena on saavuttaa projektille asetetut tavoitteet, kehittää toimintaa, oppia uutta ja toimia organisaation laatuprosessin mukaisesti.

3.1 Projektitoiminta

Projekti -käsitettä määriteltäessä perinteisesti se sisältää määritelmän toiminnan ajasta, resursseista ja tavoitteesta. Nykypäivänä projektitoimintaa ajatellaan kuitenkin hyvin moninaisena työnä. Johann Packendorff on jakanut projektitoimintaan liittyvät näkökulmat neljään osaan. Packendorffin mukaisesti projektityö voi edetä tehtävästä toiseen rutiininomaisesti ja työ voi olla myös hyvin ainutlaatuinen ja luova prosessi. Projekti voidaan asettaa organisaatiossa toimimaan määräajaksi ja tehtävä toteutetaan tietyillä käytössä olevilla resursseilla. Projektityötä voidaan tehdä myös vaikka organisaatiossa ei olisikaan käynnissä varsinaista projektia. (Virtanen 2009, 43–44.)

Muita projektin määritelmiä ovat muun muassa Kari Leppälän sekä Åke Karlssonin ja Anders Marttalan toteamat määritelmät. Leppälä kuvaa projektitoimintaa seuraavasti: ”Projekti on menettely, jonka avulla hallitaan ja sovitetaan yhteen työkokonaisuuden eri intressiryhmien etuja ja pyrkimyksiä.” (Leppälä 2011, 194). Åke Karlsson ja Anders Marttala puolestaan kuvaavat projektia: ”Projekti on kestoltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailemalla saavuttaa tietty päämäärä.” (Karlsson ym. 2002, 11). Kuten edellä olevat määritelmät osoittavat, projektityössä tarkoituksena on saavuttaa ennakkoon määritellyt tavoitteet, jotka eivät toteutuisi ilman erillisen projektiryhmän perustamis-

ta. Kaikille projekteille on selkeä tavoite, projektia johdetaan suunnitelmallisesti ja toteutetaan suunnitelman pohjalta, projektilla on omat resurssit, toiminta toteutetaan yhteistoimintana, toiminta alkaa ja päättyy tietyn ajan sisällä, toiminnalla on taloudelliset reunaehdot ja toimintaa seurataan. (Kettunen 2003, 15.)

Projektit voivat jakautua kahteen osaan projektin syvyyden mukaisesti. Pinnalliset projektit ovat usein lyhytkestoisia pieniä ja nopeasti hoidettuja projekteja, kun taas pitkäkestoisia pinnalliset projektit eivät ole kovin perusteellisia, eivätkä ne tuota merkittäviä muutoksia. Perusteelliset projektit ovat lyhytkestoisia hyvin rajattuja ja niiden merkitys on oleellinen työyhteisössä. Pitkäkestoisena perusteelliset projektit ovat syvällisiä ja ne luovat esimerkiksi uudenlaista tapaa tehdä työtä tai kehittää organisaatiota. (Paasivaara ym. 2008, 8.) Varsinaisia projektityyppejä ovat tuotekehitysprojektit, tutkimusprojektit, toimitusprojektit, toteutusprojektit, rakennusprojektit ja yrityksen sisäiset kehitysprojektit (Kettunen 2003, 17).

Projekti työmuotona ja työvälineenä soveltuu erityisesti tilanteisiin, jossa organisaatiossa on edessä haaste, joka ei vastaa täysin perustoiminnan sen hetkistä tilannetta. Tehtävät voivat olla sellaisia, joita organisaatio ei tee perustoimintana ja toiminta saattaa ulottua myös organisaation ulkopuolelle tai organisaation sisällä sektorirajojen yli. Projekti soveltuu myös tilanteeseen, jossa resurssointi toteutetaan poikkeuksellisella tavalla ja jossa toimintaa pyritään mahdollisesti tehostamaan. Lyhyesti sanoen projektitoiminta soveltuu tilanteisiin, joissa tavoiteltava asia ei toteudu normaalin toiminnan yhteydessä. (Viirkorpi 2000, 9.)

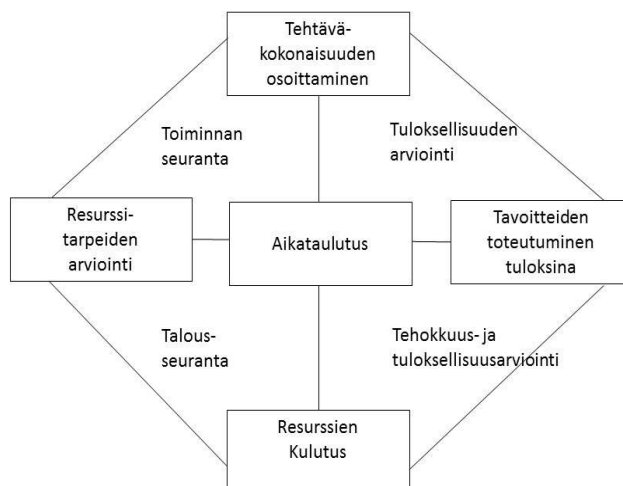
Projektille on ominaista, että projekteja toteuttaa erityisesti sitä varten rakennettu organisaatio eli projektiryhmä. Projektin toteuttamisen onnistumiselle oleellista on projektiryhmän, sekä asiakkaan ja projektiin osallistujan sitouttaminen projektin toimintaan. (Leppälä 2011, 38-39.) Projektin sidosryhmiä ovat muun muassa yksittäiset henkilöt, eri organisaatiot, järjestöt, projektiin liittyvät yhteenliittymät ja kaikki muut tahot, joiden kanssa projekti on yhteydessä (Artto ym. 2006, 35).

3.2 Projektihallinta

Projektihallinnan tehtävä on hallita projektia ja sen toimintaa. Projektin toimeenpanoa hallitaan projektiohjauksen avulla ja ohjaamista toteutetaan koko projektin elinkaaren ajan. (Virtanen 2009, 45, 163.) Projektinhallintaan sisältyy ne johtamisen toimenpiteet, joilla tähdätään projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen. Rakenteellisesti projektihallinta sisältää yhdeksän osa-aluetta:

- kokonaisuus
- laajuus
- aikataulut
- kustannukset
- resurssit ja henkilöstö
- viestintä
- riskit
- hankinnat
- laadunhallinta (Artto ym. 2006, 35, 37–38).

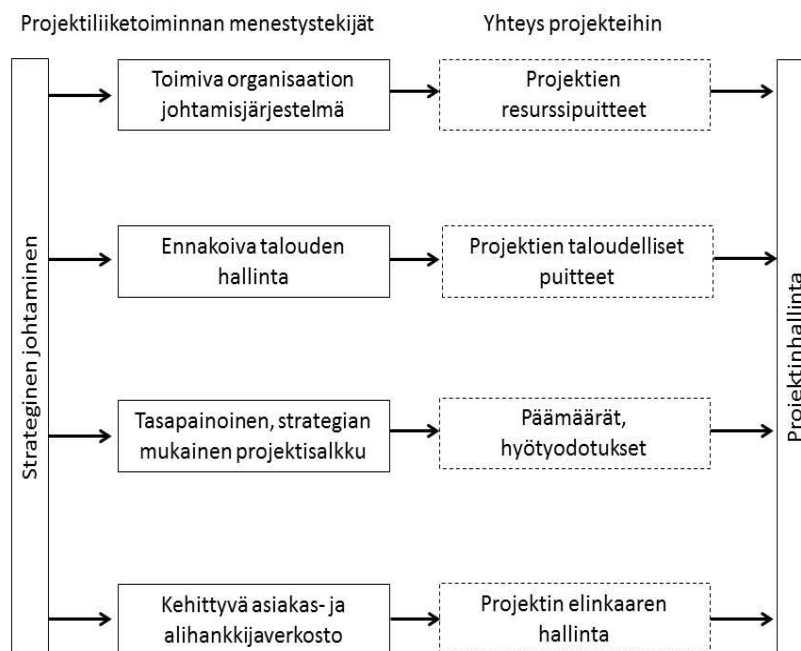
Projektihallintaa voidaan kuvata myös alla olevan Paavo Viirkorven kuvauksen mukaisesti (kuva 2.) Projektin hallinta käsittää tehtäväkokonaisuuden, tavoitteiden, resurssien, aikataulutuksen ja tulosten hallinnan. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat toisiinsa. Resurssitarpeet tulee arvioida ja projektin kokonaisuuden kannalta tulee toteuttaa laaja-alaista seurantaa ja arviointia. (Viirkorpi 2000, 33.)



KUVA 2. Projektin hallinnan kokonaisuus (Viirkorpi 2000, 33)

Projektin onnistuminen vaatii panostusta ja resursseja. Projekti vaatii huolellista suunnittelua ja valmistelua, sekä systemaattista työskentelyä ja aikatalutusta. (Paasivaara ym. 2008, 14.) Näiden tehtävien onnistumiseksi projektihallinta ja projektien ohjaus ovat toteutuksen kannalta tärkeässä asemassa. Projektiohjauksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi ohjausryhmää, joka seuraa ja ohjaa projektin tavoitteiden saavuttamista (Virtanen 2009, 45). Ohjausryhmän sujuva toiminta on erittäin tärkeää projektin toiminnalle, erityisesti vaikeissa olosuhteissa. Ohjausryhmän kokouksissa tehtävänä on mitata projektin toimintaa ja tavoitteiden toteutusta, sekä ohjata projektin toimenpiteitä tarvittavaan suuntaan. On myös tärkeää pohtia millaista ohjausta projekti tarvitsee. Ohjausryhmän lisäksi projekti voi tarvita esimerkiksi teknistä ohjausta. (Leppälä 2011, 190, 192.)

Projektin tavoitteiden ja tulosten saavuttamisessa tarvitaan erilaisia organisaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat projektihallintaan. Menestystekijöitä ovat johtamisjärjestelmä, strategian mukaisesti ohjattu projektitoiminta ja projektisalkku, ajantasainen ja ennakoitu talouden hoitaminen ja hallinta, sekä riittävä asiakkaiden, osallistujien ja yhteistyökumppaneiden verkosto. Nämä tekijät luovat puitteet projektin hallinnalle. Projektin menestystekijöiden vaikutusta projektihallintaan on avattu kuvassa 3.



KUVA 3. Projektiliiketoimintaan vaikuttavien menestystekijöiden yhteys projektihallintaan (Artto ym. 2006, 368)

Projektihallinnan rinnalla kulkee myös käsite moniprojektihallinta. Moniprojektihallinta tarkoittaa sitä, että useat projektit toteutetaan yhteisillä resursseilla ja asiantuntijoilla. Eli samat henkilöt toteuttavat useita projekteja. Henkilön rooli voi olla projektissa hyvinkin asiantuntijaluontoinen ja hän toimii projektissa vain tietyn hetken. (Pelin 2011, 156.) Useiden projektien yhteistoiminta yhtenäisillä resursseilla vaatii sujuvaa projektihallintaa ja kokonaisuuden ohjaamista.

Monet organisaatiot käyttävät projektihallinnassa apuvälineenä siihen suunniteltua omaa malliaan, joka useimmiten sisältää erilaisia välineitä ja dokumentaatiomuotoja. Projektihallinnan työvälineitä ovat esimerkiksi projektin eri vaiheisiin liittyvät lomakkeet, projektin suunnitteluun ja toimintaan liittyvät ohjeet, erilaiset tarkistuslistat ja suunnitteluun ja seurantaan sovitut tekniikat ja toimintamuodot. (Artto ym. 2006, 40.) Projektihallinnan apuvälineet voivat olla organisaatiokohtaisia, organisaation itselleen toteuttamia tai valmiiksi hankittuja järjestelmiä. Mikäli projekti saa ulkopuolista rahoitusta voi rahoittaja tarjota käyttöön myös järjestelmiä ja lomakkeita. Yksi projektitoiminnan nykytilanteen arviointia koskeva malli on projektin kypsyyssastojen malli.

Kypsyyssasto	Lyhyt kuvaus
TASO 5 Optimoitu	Organisaatiossa toimitaan tunnistettujen parhaiden projektijohtamisen käytäntöjen mukaan ja toimintaa parannetaan jatkuvasti.
TASO 4 Hallittu ja mitattu	Projekteissa toimitaan määritettyjen projektijohtamisen prosessien mukaan ja tämä voidaan todentaa seurantamenettelyjen avulla.
TASO 3 Määritelty	Projektijohtamisen prosessit on määritelty eli vakioitu, dokumentoitu ja mahdollisesti myös koulutettu, mutta ei ole varmistettu, että kaikki todella toimivat kuvattujen prosessien mukaan.
TASO 2 Toistettavissa	Joihinkin projektijohtamisen prosesseihin liittyen käytetään samanlaisia käytäntöjä eri puolilla organisaatiota. Projektijohtamisen sujuvuus riippuu kuitenkin pitkälti yksittäisen toimijan, kuten projektipäällikön ammattitaidosta.
TASO 1 Alustava/satunnainen	Projektijohtamisen prosessien tarpeellisuus on tunnistettu, mutta toiminta on tapauskohtaista eikä prosesseja ole vakioitu.
TASO 0 Olematon	Projektijohtamisen prosesseja ja toimintatapoja ei ole olemassa ja projektijohtamisen tarpeellisuutta ei ole havaittu.

KUVA 4. Projekti-instituutin kehittämä projektien kypsyyssastot -malli (Projektitoiminnan kypsyyssasto Suomessa 2011, 2)

Projektikulttuurin kypsyystaso -taulukko (kuva 4) on Projekti-instituutin rakentama malli, jonka tarkoituksena on selvittää organisaation projektitoiminnan kypsyystaso eri osa-alueilla. Käytännössä arviointi toteutuu niin, että arvioitavan organisaation projektien kypsyystaso asettuu sille asteelle, jossa sen heikoin osa-alue on. Kypsyystaso -mallia voidaan hyödyntää myös organisaation projektihallinnan tavoitetason asettamisessa. (Projektitoiminnan kypsyystaso Suomessa 2011, 2.)

3.3 Projekti osana strategiatyötä

Strategia koetaan organisaatioissa eri tavoilla. Toisille strategia on tärkeässä roolissa ja toiset kokevat, että strategialla ei ole merkitystä oman työn kannalta. Strategia-terminä on monelle vaikea ymmärtää ja strategian voidaan ajatella olevan johdolle kuuluva aihe. Strategiatyöllä pitäisi kuitenkin olla merkitystä kaikille organisaation työntekijöille. Tämä asettaa itse strategialle oman haasteensa. Strategia kannattaa rakentaa arkipäiväiseksi, jotta se on helppoa jalkauttaa koko organisaatioon. (Virtaharju ym. 2011, 98–100.) Tämä myös sen vuoksi, että kaikki organisaation kehittämistarpeet on hyvä johdattaa strategian kautta. Oleellista on pohtia, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. (Lindroos ym. 2010, 167.) Yrityksen strategia vastaa kysymyksiin miksi ja mitä, mutta strategia -käsite on kuitenkin tätä laajempi ja monitahoisempi. Sen vuoksi sitä on vaikea määrittää yksiselitteisesti. Strategia voidaan määrittellä yrityksen keskeiseksi tavoitteeksi muuttuvan maailman keskellä. Strategia voi olla myös yrityksen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoite. Strategia voidaan ajatella myös tavaksi yrityksen hallita niin sisäistä kuin ulkoistakin ympäristöään. (Kamensky 2010, 18, 147.)

Strategiatyö on pitkäkestoinen prosessi, joka rakentuu erilaisista vaiheista ja toimenpiteistä. Aluksi strategiassa määritellään ja analysoidaan toimintaympäristö sekä tehdään strategiset linjaukset. Tämän ohjalta organisaatiossa tiedetään, minkälaisessa ympäristössä ja sidosryhmien kanssa toimintaa halutaan toteuttaa, mikä on organisaation toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia. Linjausten jälkeen on vuorossa strategiatyön toteutus, jonka aikana päätetään millä tavoin strategia muutetaan käytännöksi ja mitä toimenpiteitä strategian toteuttamiseksi tarvitaan. Toteutusvaiheen aikana ja jälkeen tehdään seuranta ja arviointi strategian toteutumisesta. (Virtanen 2005, 110–

111.) Projektitoiminta on yksi työväline strategian toteutusvaiheessa. Projektitoiminnan kautta voidaan saattaa organisaation strategisia tavoitteita käytäntöön.

Organisaation strategian toteuttamisessa tavoite on päästä kohti päämääriä. Tavoitteen pääsemiseksi on tehtävä valintoja siitä millä tavoin päämäärään päästään. Valintojen ja haasteiden työstämisessä on hyvä huomioda, että haasteisiin vastaamiseen kannattaa ottaa mukaan ne henkilöt, joita asia koskettaa. Tämä auttaa henkilöitä sitoutumaan prosessin toteuttamiseen. Työstämisessä on hyvä pyrkiä edistämään mielikuvitusta ja korostamaan haasteiden positiivisuutta. Tärkeää on pohtia myös, mitä hyötyä haasteiden toteuttamisesta on ja mitä samansuuntaisia toimia on tehty aikaisemmin. Käytössä olevien voimavarojen ja resurssien määrä tulee myös pohtia ennakoon. (Jalava ym. 2010, 115–118.)

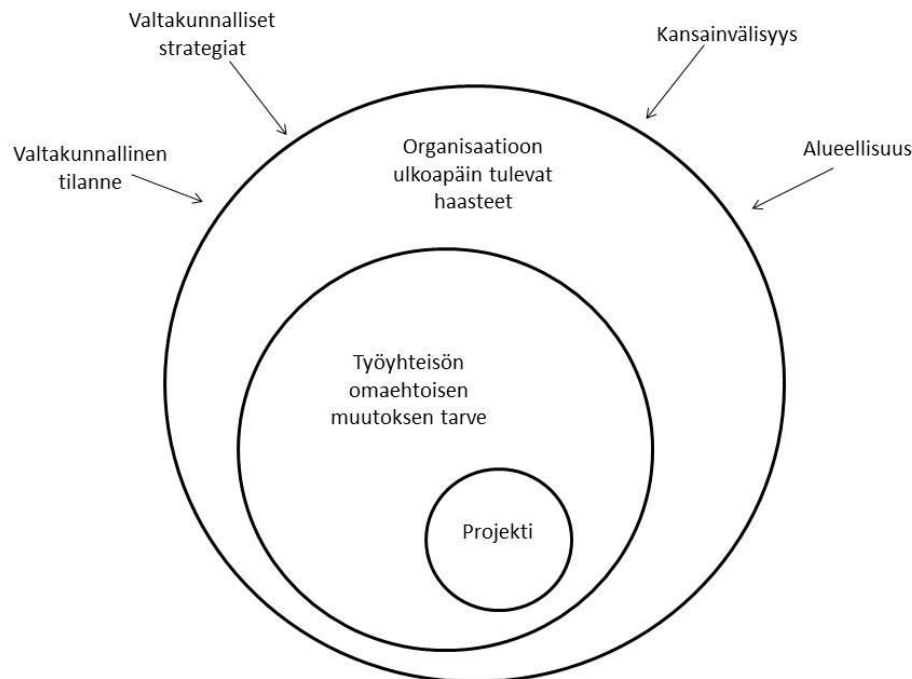
Strategisissa kehitysprojekteissa ja linkitettäessä projekteja strategiaan tulee pohtia millaisia muutoksia halutaan saada aikaan. Projektit useimmiten etenevät toteutusjärjestyksessä niin, että uudet kehitysprojektit linkittyvät aikaisempiin toteutettuihin projekteihin ja kehitystyöhön. (Lindroos ym. 2010, 44.) Hyvän ja toimivan projektin taustalla on aina tarpeiden kartoittaminen ja tarpeiden analysointi (Paasivaara ym. 2011, 11).

Innostavan projektin tunnusmerkkejä ovat perustehtävän pysyminen kirkkaana, tietoinen yhteys muutoksen toteuttamiseen, sitoutuminen toimintaan ja projektin toteutuksen merkittävä tärkeys työyhteisölle (Paasivaara ym. 2008, 15). Strategian tuominen yhteiseksi prosessiksi vaatii innovaatioita. Innovaatioita syntyy kun yksilöt saavat vapauden sovittaa itsensä osaksi organisaation strategiaa ja pääsevät ajattelemaan asioita omalla tavallaan sekä ideoimaan uutta. (Jalava ym. 2010, 105.)

Jotta projekti tulee osaksi organisaation toimintaa, tulee ennen projektin aloittamista ja resurssien kohdentamista projektille määritellä projektin laajuus, kesto, syvyys, pakollisuus aste, omaehtoisuus ja suhde organisaation perustehtävään (Paasivaara ym. 2011, 26–27). Perustehtävään linkittyminen onkin yksi johtamisen tehtävistä. Johtamisessa on aina kyse organisaation perustehtävän selkiinnyttämisestä (Juuti 2005, 34). Projektin sijaan voi toimia strategisten tavoitteiden toteuttamisessa kehittämistoimien kautta.

3.4 Projekti kehittämistoiminnan välineenä

Monissa organisaatioissa kehittämistyö on jatkuvaa toimintaa, jota toteutetaan suunnitelmallisesti ja se on kytkettyä koko organisaation kehittämisenäkökulmiin. (Virtanen 2005, 161, 177). Kehittämistyö yleensä perustuu suoraan tai välillisesti perustehtävään. Kehittämisen- ja projektityötä suunniteltaessa on hyvä pohtia mikä on kehittämistyön ja perustehtävän välinen yhteys. Kehittämistyön osalta voi myös miettiä kannattaako kokeilla perustehtävästä poikkeavaa toimintaa ja kuinka paljon voidaan kehittämistyön aikana poiketa perustehtävästä. (Paasivaara ym. 2008, 18–19.) Kuva 5 osoittaa projektin sijainnin organisaatiossa, johon kohdistuu kehittämis- ja muutostarpeita. Projekti on osana työyhteisön omaa muutoksen tarvetta, sekä organisaation ulkopuolelta tulevaa muutoksen odotusta.

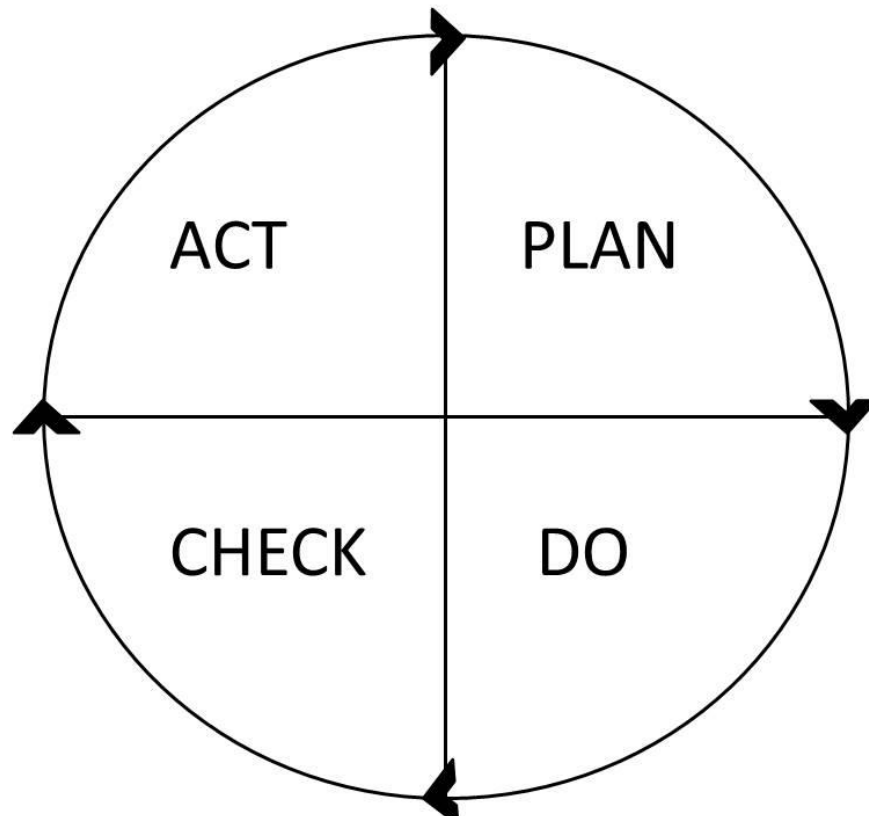


KUVA 5. Projekti osana organisaatiota, johon kohdistuu muutostarpeita (Paasivaara ym. 2008, 73)

Organisaation kehittämistyölle tärkeänä pohjana on vuorovaikutteinen, monimuotoinen, avoin ja luottamuksellinen ympäristö. Kehitystyössä sopiva luovuus ja innovatiivisuus ovat tärkeitä tekijöitä, mutta samalla tulee hyväksyä myös epävarmuuteen liittyviä tekijöitä. Kehittämismyönteinen organisaatio tarvitsee yhteiset säännöt, joilla pysytään mukana nykyhetkessä ja kehitetään uutta. Kehittämisen näkökulmasta orga-

nisaatiolle on tärkeää tunnistaa sen omistama kokemustieto ja prosessitieto. Kokemukset ja niihin liittyvä tieto tulee hallita ja hyödyntää. Prosessitieto tarkoittaa tietoa ja osaamista prosesseista, sen toimivuudesta ja toimintatavoista. Sekä kokemus- että prosessitiedon osalta on tärkeintä ymmärtää miten tieto hankitaan, miten sitä hyödynnetään, yhdistetään ja sovelletaan. (Virtanen 2005, 164–165, 170.)

Kehittämistyön toteutusta ja etenemistä voidaan käsitellä Demingin PDCA -ympyrän kautta. PDCA -ympyrä rakentuu sanoista plan, do, check ja act. Kehittämistyön pohjana on suunnittelu ja kehittämistyön suunnitelma. Sen pohjalta sovelletaan ja toteutetaan kehittämistoimintaa. Toimintaa tulee arvioida ja arvioinnin pohjalta tehdään toimintaan parannuksia ja kehittämistä. Kehittämistyössä ja kehittämisessä on tärkeää saada uutta tietoa ja tutustua uusiin toimintamalleihin. Toimintaympäristön muutosten ennakointi on kehittämisessä myös tärkeässä asemassa. Esimerkiksi palveluun liittyvän kysynnän ennakointi on usein hyvin merkityksellinen organisaation toiminnalle. (Virtanen 2005, 162, 164.)



KUVA 6. PDCA -ympyrä (Arveson 1998)

Anna-Liisa Elo ja Taru Feldt kuvaavat kehittämismenetelmiä hyvin saman suuntaisesti kuin PDCA -ympyrä osoittaa. Elo ja Feldt toteavat, että prosessi lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta. Sen jälkeen kerätään tietoa kehittämiskohteesta ja analysoidaan tilannetta. Kehittämistarve ja -kohde määritellään ja kehittämistyölle tehdään toimintasuunnitelma sekä asetetaan tavoitteet. Suunnitelman pohjalta käynnistetään toteutus, jota seurataan ja arvioidaan vaiheittain. Arvioinnin pohjalta voi syntyä uusi kehittämistarve. (Elo ym. 2008, 318.)

Kehittämistyön onnistumiselle on olennaista, että johto tukee kehittämisprosessia, prosessi etenee vaiheittain ja toiminnassa on henkilöstöä osallistava ote. Kehittämistyön aluksi on tärkeää tehdä lähtötilan kartoitus ja riskianalyysi, jonka pohjalta kehittämissuunnitelma rakennetaan. (Elo ym. 2008, 312.) Kehittämistyössä kannattaa olla avoin ympäristön toiminnalle ja esimerkiksi oppia muiden onnistumisista ja kokemuksista sekä epäonnistumisista. Muiden kokemuksiin voi tutustua esimerkiksi hyödyntämällä benchmarking-menetelmää eli vertailukehittämistä. Benchmarking-menetelmällä tutustutaan muiden organisaatioiden toimintaan ja mahdollisesti hyödynnetään ja kehitetään omaa prosessia sen pohjalta. (Virtanen 2005, 177–178.)

Projektitoiminnan käynnistävä tarve voi olla esimerkiksi kehittämistyöhön liittyvän toiminnan toteutus. Projektin tavoitteeksi usein asetetaan lähtökohta selvittää kehitykseen liittyvät esteet ja niiden ratkaisemiseen liittyvät keinot ja vaihtoehdot. Tavoite on saavuttaa mahdollisimman kestäviä ja laajoja vaikutuksia. Kehittämistoiminnan näkökulmasta on olennaista ymmärtää myös, että kehitettävä toiminta ei voi olla riippuvainen projektista, vaan projektin tulee toimia kehittämisen työvälineenä. (Silfverberg 2007, 4, 7.)

3.5 Projekti oppivassa organisaatiossa

Organisaation tavoitellessa oppivan organisaation statusta, tulee sen sitoutua pysymään niin sanotusti liikkeessä ja hyväksymään muutos ja kehittyminen osaksi organisaation normaalia toimintaa (Virtanen 2005, 162). Organisaation kehittämistarve ja kilpailukyvyyn kehittyminen vaativat strategiaan näkemyksiin sitoutumisen lisäksi organisaation muovautumista oppivaksi organisaatioksi. Oppivaa organisaatiota on kuvattu eri tavoin. Pedlerin, Boydellin ja Burgoynen (1986) mukaisesti se on organisaati-

tio, jossa jokainen työntekijä kehittää itseään. Hayes, Wheelwright ja Clark (1988) puolestaan korostavat organisaatiossa tapahtuvaa kilpailukyvyn kehittämistä ja uusiutumista. Lessem (1990) tuo esille henkilöstön ja yhteistyön kehittämisen ja Penn (1990) organisaation toimintatavan muuttumisen. Eri kuvauksille on kuitenkin kaikille yhtenäistä oppimisen yhteys organisaation toiminnan muuttumiseen ja kehittymiseen. Eri kirjoittajat näkevät myös oppivan yrityksen eri asiana kuin oppivan organisaation. Oppiva yritys on lähempänä yksilöä kuin organisaatio. Oppivassa yrityksessä yksilötason ja kollektiivitasen energia yhdistyvät enemmän kuin oppivassa organisaatiossa. Oppiva yritys on enemmänkin tavoitetila, kuin saavutettavissa oleva tilanne. (Sarala ym. 2010, 51, 53–54, 56–57.)

Urpo ja Anita Sarala (2010) toteavat, että tällä hetkellä organisaatioita kehitetään muun muassa tulosjohtamisen, laatujohtamisen ja oppivan organisaation näkökulmasta. Organisaatioissa tulee yhdistää erilaisia strategioita, näkökulmia ja toimintamalleja toiminnan kehittämiseen. Oppivassa organisaatiossa hyödynnetään niin klassista strategiaa, jossa keskitytään liiketoiminnan ydinosaamiseen, asiakkaisiin, palveluun, resursseihin ja jakelukanaviin kuin kyvykkyysstrategiaa, joka käsittää henkilöstön kyvykkyuden kehittämisen strategian. Yhdistettäessä ajatukset laatuorganisaatiosta ja oppivasta organisaatiosta saadaan uusi oppivan laatuorganisaation toimintamalli. Oppivassa laatuorganisaatiossa keskitytään konkreettisiin kehittämishankkeisiin ja -projekteihin sekä niiden tarvitsemiin edellytyksiin. Toimintakykyä pyritään edistämään suuntaamalla kehittämistyö useampaan asiaan. Ero oppivaan organisaatioon on se, että oppivassa laatuorganisaatiossa yhdistetään tuottavuus, laatu, prosessien kehittäminen ja oppiminen samaan toimintaan. Urpo ja Anita Sarala korostavat myös, että oppiva laatuorganisaatio koostuu tosiasioiden tunnistamisesta ja tulevaisuuden visioinnista, työkuiltuurin ja työilmapiirin kehittämisestä, laadun ja prosessien kehittämisestä, kehittämistoiminnan ja verkostojen luomisesta sekä oppimisen edistämisestä. Oppivan laatuorganisaation toiminnan kehittämisen pohjaksi tarvitaan menneisyyden ja kehityshistorian tuntemus, nykyhetken analysointia ja tulevaisuuden visiointia. Jotta suunnittelu ja toteutus onnistuvat, on suunnittelussa oltava mukana koko organisaatio ja sen henkilöstö. Muuten suunnitelmien riskinä on jäädä hyllyyn pölyyntymään. (Sarala ym. 2010, 29–30, 41, 69–71, 73, 76.)

Yhtenä oppivan laatuorganisaation kehittymisen edellytyksenä on työn mielekkyys henkilöstölle. Tutkimusten ja kokemusten mukaisesti työmielekkyydessä oleellista

on, että työ koostuu tehtävistä, joista työntekijä suoriutuu ja joissa hän voi hyödyntää omaa osaamistaan. Työntekijälle työtavan valinta tuo mielekkyyttä työn tekemiseen. Toki haasteena työn kehittämisessä on monipuolisuuden raja. Työ tulee olla työntekijän hallittavissa. Muita työn mielekkyyteen liittyviä asioita ovat työntekijän vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin ja työmenetelmiin liittyen, sekä vaikutusmahdollisuudet organisaation toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Oppivassa laatuorganisaatiossa kehittämisessä, riskien ottamisessa ja uuden kokeilemisessä tarvitaan myös työhön liittyen johdon antamaa tukea. (Sarala ym. 2010, 82–84, 91.)

Kehittämistoiminta edellyttää oppimista koko organisaatiossa. Osaamisen kehittämistä edistetään lisäämällä tietojen ja taitojen leviämistä organisaatiossa, kouluttamalla henkilöstöä, näkemällä työ osana oppimista ja kyseenalaistamalla organisaation toimintatapoja. Yksilön osaaminen on organisaation toiminnan näkökulmasta todella tärkeää. Yksilön ja työyhteisön osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää muun muassa omien resurssien tunnistamista, suunnittelua ja jakamista, yhteistyötaitojen kehittämistä, tiedon hankintaa, vuorovaikutussuhteiden kehittämistä, tekniikan hyödyntämistä, kokemuksen kautta tapahtuvaa oppimista, benchmarking-menetelmää ja asiakkailta oppimista. (Sarala ym. 2010, 127, 129, 131, 134, 136, 138, 141.) Kaikessa kehittämisessä on kuitenkin muistettava, että kehittymishaluissa organisaatiossa on myös siedettävä keskeneräisyyttä (Virtanen 2009, 89).

Tuottavassa ja laadukkaassa työssä jokaisen työntekijän tulee ajatella toimintaa koko organisaation kehittymisen näkökulmasta. Johdonmukaisesti organisoidussa työyhteisössä on yhteinen visio, joka usein vaatii eri ihmisten asiantuntemuksen yhdistämistä. Tämä tarkoittaa tiimityöskentelyä, jossa eri ihmisten taidot täydentävät toisiaan ja vievät toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita. Tiimityön muotoja voivat olla kahvikerho -tyyppiset keskusteluun pohjautuvat tilanteet, kehittämisryhminä toimivat ideaporukat, omaa työtään kehittävät laatupiirit ja kehittämisryhmät, tuotannolliset pienryhmät eli itseohjautuvat työryhmät ja toisiinsa syvästi sitoutuneet huipputiimit. Käytännössä tiimityöskentely voi olla vaikeaa, mutta hyvin toimiessaan tiimityön kautta henkilöstön monitaitoisuutta ja organisaation laatua kehitetään aikaisempaa tasoa pidemmälle. (Sarala ym. 2010, 156, 164–165, 167–168, 173.)

Linkitettäessä projektitoimintaa ja oppiva organisaatio -käsitettä toisiinsa on yhteys hyvin vahva. Projekti- ja kehittämistoiminta edellyttää organisaatiolta ja toiminnan

toteuttajilta halukkuutta oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Organisaation on siis oltava oppiva organisaatio. Kuten Urpo ja Anita Sarala ovat maininneet, on oppivan organisaation yksi tärkeä suuntaus kehittämishankkeissa ja -projektissa, sekä niihin liittyvissä tarpeissa ja edellytyksissä. Esimerkiksi projektiryhmän osalta tiimityöskentely ja asioiden jakaminen yhdessä ovat projektin toiminnan kannalta tärkeässä roolissa. Myös laadunäkökulma on projekti- ja kehittämistyölle olennaista.

3.6 Kohti laatutyötä

Kehittämistyön ja strategiatyön sekä sitä kautta projektitoiminnan tavoitteena on toteuttaa ja kehittää toiminnan laatua. Laatu on kilpailutilanteessa organisaatiolle elinehto. Laadun kehittämisen välineinä toimivat standardointi, automatisointi ja parhaiden käytäntöjen kehittäminen sekä soveltaminen. Paul Lillrank (1998) toteaa, että: ”Laatu muuttuu kilpailuedun tarjoavasta innovaatiosta kilpailussa mukana pysymisen perusehdoksi.” Laadun määrittelyyn vaikuttavat näin myös asiakkaat ja asiakastyytyväisyys. (Lillrank 1998, 170–171.) Projektin näkökulmasta laadunhallinnan tehtävänä on varmistaa se, että projektissa saavutetaan sille asetetut tavoitteet (Arto ym. 2006, 224).

Laadun kehittämisessä käytettäviä menetelmiä kutsutaan laatutekniikaksi. Laatutekniikan avulla pyritään erilaisia tekniikoita ja työkaluja hyödyntämällä vähentämään virheiden aiheuttajia, kehittämään laadun yhteisiä tekijöitä ja huomioimaan ympäristövaikutukset. Laadun yhteisiä tekijöitä ovat esimerkiksi luotettavuus ja käyttövarmuus. Laatutekniikkaan kuuluu myös asiakkaiden ja kohderyhmän tunnistaminen, määrittely ja mittaaminen. Laadun kehittämisessä tarvitaan laatutekniikan lisäksi myös laadun johtamista. Laadun johtaminen sisältää laadun käsittelyä, tavoitteiden määrittelyä ja mittausta, laadun seuranta, virheisiin reagointia, toimintatapojen standardointia, laatujärjestelmän rakentamista sekä laatukulttuurin luomista ja kouluttamista. Yhtenä keskeisimpänä laadun johtamisen tehtävänä on toiminnan ja laadun jatkuva kehittäminen. Laadun kehittämisessä oleellista on myös työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen ja menetelmien noudattaminen päivittäistyössä. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen perusolettamuksiin kuuluvat olettamukset laadusta, asiakkaista, ihmisistä, kohderyhmistä, organisaatioista, johtajien roolista ja muutosjohtamisen periaatteista. (Lillrank 1998, 125–127, 137, 139, 170.) Projektien laadunäkökulmat kul-

kevat yhdessä organisaation laatu prosessien kanssa. Projektitoiminnan ja projektin sisällön laadun kehittämistä toteutetaan usein organisaation laatu työkaluilla ja - tavoitteilla.

Laatuajattelussa on pohdittava mitä asioita laatu koskee. Laatu käsittää aina palveluja ja tuotteita, jotka toimitetaan asiakkaalle ja kohderyhmälle vaihdantasuhteessa. Laatu koskettaa niin tuotteita ja palveluja kuin niihin käytettyjä prosesseja. Laatuajattelussa on pohdittava myös kenelle laatua tehdään, millä tavoin toimitteen (tuotteen tai palvelun) arvo syntyy, miten tulokset määritellään ja millä tavoin laatu työtä ohjaavat tiedot toteutetaan. Toimite toteutetaan erilaisten ydin- ja tukiprosessien kautta. Prosessin laatu käsitellään eri asiana kuin varsinaisen toimitteen laatu. Jokaisella prosessin vaiheella on tärkeä merkitys toimitteen kokonaislaadussa. Tuotantoon liittyvässä laadussa oleellista on virheettömyys ja sen kautta saatava taloudellinen hyöty. Suunnittelun laatu liittyy toimitteiden suorituskykyyn ja ominaisuuksiin sekä kohderyhmien ja käyttäjien kokemuksiin. Asiakaskeskeisessä laadussa puolestaan keskitytään asiakkaan valintoihin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin. Tavoitteena on luoda toimite, joka vastaa asiakkaan tarpeisiin ja tekee asiakkaan tyytyväiseksi. Asiakaskeskeisen laadun ohessa on pohdittava myös systeemi- eli ympäristökeskeistä laatua. Toimitteella on omat vaikutuksensa ympäristöön ja se puolestaan vaikuttaa tuotteen ja palvelun kohderyhmän kokemus- ja käsitysmaailmaan. Lillrank toteaa myös, että laadun kehittämisessä oleellista on tietää tavoitteista, ymmärtää nykytilanne ja tietää menetelmistä, joilla pystytään vaikuttamaan tavoitteen saavuttamiseen. Varsinaisessa laadun ohjauksessa merkittävimminkin vaikuttavat asiakkaan tarpeet ja organisaatiossa tai ympäristössä käytössä olevat normit. (Lillrank 1998, 19–20, 25, 27–29, 31, 33, 36–37, 39, 41, 46, 51, 54.)

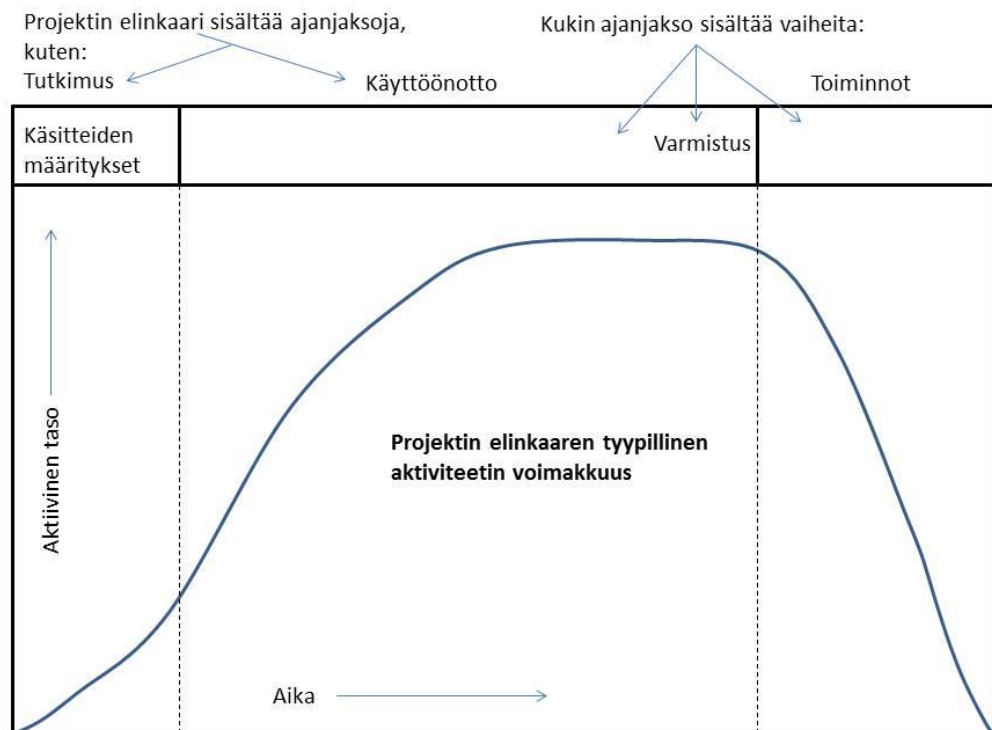
4 PROJEKTIN ELINKAARI

Useimmiten projekti jaksotetaan vaiheisiin, jotka etenevät projektin edetessä ajallisesti peräkkäin. Projekti voi jakautua myös rinnakkaisiin osaprojekteihin, jotka etenevät vaiheittain yhtäaikaisesti. Osaprojektit voivat edelleen jakautua työpaketteihin. (Pelin 2011, 97.) Projektin elinkaari rakentuu projektin vaiheiden lisäksi projektin seurannasta, raportoinnista ja arvioinnista, sekä projektin toiminnan ohessa toteutettavasta tiedotuksesta ja projektin taloudesta.

4.1 Projektin vaiheet

Projektin elinkaari tarkoittaa projektissa tapahtuvaa tapahtumaketjua, joka lähtee liikkeelle ideoinnista ja kulkee läpi koko projektin toteutuksen aina projektin tuloksiin asti (Arto ym. 2006, 47). Projektin elinkaari koostuu tarpeiden tunnistamisesta, suunnittelun ja aloituksen vaiheesta, toteuttamisvaiheesta, vaikuttavuuden arvioinnin ja projektin päättämisen vaiheesta, sekä viimeisenä projektin sulauttamisvaiheesta (Paasivaara ym. 2008, 103.). Projektin tapahtumaketjun ja vaiheiden kuvaaminen toimii projektin apuvälineenä ja toiminnan ohjaajana. Vaiheiden asettaminen ei ole projektille itsetarkoitus vaan parhaimmillaan se aidosti luo kehikon projektin toiminnalle. (Paasivaara ym. 2011, 81, 83.)

Yksi malli projektin elinkaaren kuvaamisessa on aktiviteetin voimakkuus ajanjaksoittain. Malli osoittaa, että projekti koostuu ajallisesti peräkkäin toteutettavista vaiheista. Jokaiselle projektille muodostuu vaiheiden kautta oma elinkaarensa. (Forsberg ym. 2003, 30.)



KUVA 7. Projektin elinkaaren aktiviteetin voimakkuus ajanjaksoittain (Forsberg ym. 2003, 31)

Projektin vaiheita voidaan jakaa myös tehtävien kautta. Aluksi jäsennetään ja analysoidaan ongelmaa. Sen jälkeen kartoitetaan vaihtoehdot ongelman ratkaisemiseksi ja valitaan malli, sekä suunta jota käytetään. Valintojen jälkeen suunnitellaan, miten toteutus tehdään käytännössä. Suunnittelu sisältää resurssit, tarvittavan osaamisen ja käytettävien menetelmien suunnitelmat. Tämän pohjalta toteutetaan projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma luo lähtökohdat projektin toteutukselle. Projekti toteutetaan suunnitelman mukaisesti. Lopulta projektissa saavutetaan tulos ja mikäli projekti on toteutettu organisaation ulkopuoliselle taholle, luovutetaan tulos eteenpäin toimeksiantajalle. (Karlsson ym. 2002, 17–18.)

4.1.1 Projektin suunnittelun ja rahoituksen hakuvaihe

Projektin synty lähtee usein liikkeelle kehittämisen tarpeesta. Projektin idea voi syntyä yksityisen henkilön aloitteesta, organisaation todellisesta tarpeesta, yleisestä kiinnostavasta aihepiiristä, yhteiskunnallisista muutostarpeista, aikaisempien projektien toteutuksista tai esimerkiksi EU:n tavoiteohjelmasta (Anttila 2001, 33–36). Tarve voi olla esimerkiksi markkinoihin liittyvä vaatimus, asiakkaan toivomus, teknologian edistymisen tai esimerkiksi toimintaan liittyvä muutostarve. Ideointi- ja suunnitteluvaiheessa erilaisten toteutuskeinojen ja vaihtoehtojen luomisessa voi luovan ajattelun ja työskentelyn päästää valloilleen. Suurimpana esteenä voi toimia ihmisen oma, automaattinen taipumus asettaa ajattelulle rajoja. Ideoinnissa voi hyödyntää erilaisia työvälineitä kuten esimerkiksi aivoriisiä. (Karlsson ym. 2002, 14–15, 38–39.) Suunnitteluvaiheen toteutuksessa on hyvä toimia avoimesti ideoiden ja samalla dokumentoiden suunnittelumateriaalia. Esimerkkinä voidaan mainita Tiina Harran toteuttamassa projektihallinnan kehittämiseen liittyvässä tutkimuksessa tehty havainto, että suunnitteluvaiheessa tutkimuksessa yrityksessä dokumentaation merkitystä oli tarpeen korostaa. Tekijöiden tulisi aina ymmärtää, että dokumentaatiosta on hyötyä jatkon toiminnalle, eikä dokumentaatio ole vain pakollinen tehtävä. (Harra 2008, 58–59.)

Projektin suunnittelu ja suunnitelma ovat projektin tärkeimpiä työvälineitä. Projektin suunnittelun työvälineitä ovat projektisuunnitelma, projektikuvaus ja projektiesitys. Suunnitelmaan kuvataan projektin sisältö ja tavoitteet, toiminta- ja toteutustavat, johtamisperiaatteet sekä dokumentoitavat. Projektisuunnitelma toimii samalla projektin työntekijöiden työohjeena ja pelisääntöinä. Toinen työkalu, projektikuvaus, on niin

sanottu hahmotelma projektin sisällöstä ja toteutuksesta. Projektiesittely puolestaan tarkoittaa perustietoihin ja tiivistettyyn suunnitelmaan perustuvaa esittelyä projektin sisällöstä. Projektiesittelyä voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisissa palavereissa kerrottaessa projektista. (Artto ym. 2006, 101, 103, 105–106.)

Suunnan ja toimintamuotojen valinnassa on hyvä arvioida aiheen ja suunnitelman edut ja haitat, vahvuudet ja heikkoudet, toteutettavuus, käytössä olevat voimavarat, yhteensopivuus organisaation päämäärien kanssa ja toteutukseen liittyvät riskit (Karlsson ym. 2002, 42). Projektisuunnitelmaan sisällytetään riskien ja mahdollisten ongelmien kartoitus. Riskit voidaan jaotella esimerkiksi aikatauluun, talouteen, organisointiin, hankintoihin, sopimuksiin ja ympäristöön liittyviin riskeihin. (Pelin 2011, 217–218.) Ensimmäisenä riskinä on huomioitu projektin suunnitteluvaiheessa sidottavat resurssit. Resursseja tarvitaan vaikka projekti ei välttämättä toteutuisikaan tai se ei saisi haettua rahoitusta (Artto ym. 2006, 102). Projektisuunnitelmaan kannattaa liittää suunnitelma riskien hallinnasta. Riskit tulee tunnistaa, analysoida ja arvioida sekä pohtia keinoja riskien hallintaan ja ei-toivottujen yllätysten ehkäisemiseen. (Viirkorpi 2000, 35.)

Projektisuunnitelman tehtävänä on kertoa mitkä ovat projektin tavoitteet, mitä projektissa tehdään, kuka toiminnan tekee, mikä on projektitoiminnan aikataulu ja millä tavoilla projekti toteutetaan (Pelin 2011, 83). Varsinaisen projektisuunnitelman sisältö rakentuu useimmiten seuraavista osa-alueista:

- projektin tausta
- projektin hyödyt
- projektin tavoitteet
- riskikartoitus ja riskien hallinta
- resurssit ja organisoituminen
- työtehtävät ja niiden jakautuminen
- projektin aikataulut
- projektissa tehtävät hankinnat ja niiden hallinta
- projektin budjetti
- raportointi
- tiedotus ja viestintä (Artto ym. 2006, 107–109).

Projektisuunnitelmaan on hyvä sisällyttää myös suunnitelma ja tavoite projektin asiakkaiden ja sidosryhmien osalta. Usein projekti kohdistuu tietyille kohderyhmälle eli asiakkaille. Suunnitteluvaiheessa on hyvä tunnistaa ketkä ovat projektin asiakkaita ja hyödyn saajia. Sekä kartoittaa muut sidos- ja yhteistyötahot, joiden mukana olo projektissa on projektin tavoitteiden kannalta tärkeää. (Viirkorpi 2000, 15–16.)

Projektille voidaan hakea rahoitusta erilaisten rahoituskanavien kautta. Projekti voidaan rahoittaa organisaation omalla rahoituksella, pankin tai rahoitusyhtiön rahoituksella tai kehittämisprojekteille suunnatuilla rahoituksilla kuten rakennerahastoihin liittyvillä projektirahoituksilla. Rahoituksen hakemiseen liittyy rahoittajakohtaiset hakulomakkeet ja hakemuksen liitteet. Projektihakemuksen liitteeksi useimmiten sisällytetään projektisuunnitelma. Projektin huolellinen suunnittelu ja projektisuunnitelma ovat projektin tärkeimpiä työvälineitä (Artto ym. 2006, 101). Ennakkoon tehty suunnittelu ja suunnitelma toimivat ohjaavana työvälineenä projektin toteutuksen eri vaiheissa.

4.1.2 Projektin käynnistäminen

Projektin käynnistämisen vaihe ratkaisee paljon myös projektin toteutusta. Se vaikuttaa niin projektiin liittyvään asennoitumiseen, ilmapiiriin kuin projektiin sitoutumiseen. (Artto ym. 2006, 303.) Projektin käynnistämisen vaiheessa on hyvä pitää käynnistämispalaveri tai -seminaari. Palaverissa käydään läpi projektin tavoitteet ja projektin sisältö, projektin työntekijöiden tehtävät, toimintaan liittyvät työtavat ja pelisäännöt ja käynnistetään projektiryhmän työskentely. Projektin käynnistämisen vaiheessa projektille vahvistetaan tavoitteet ja määritellään projektin työntekijöiden työtehtävät. (Pelin 2011, 74–75.) Käynnistysvaiheessa kannattaa päättää myös millä tavoin projektin toimintaan puututaan projektin toteutuksessa, mikäli toteutuksessa tapahtuu poikkeamaa (Virtanen 2000, 200). Tämä toimii myös niin sanottuna pelisääntönä projektissa. Pelisääntöjä on hyvä käydä myös aloituspalaverissa läpi. Ulkopuolisen rahoittajan näkökulmasta käynnistys- tai aloituspalaveri on tärkeä myös rahoituksen myöntämisen ehtojen ja lainsäädännön läpikäynnin näkökulmasta. Rahoittava viranomaisosaallistuu usein aloituskokouksiin. (Aloituspalaveri 2014.)

Organisaatiossa ensimmäisenä tehtävänä on projektin käynnistämisestä tehtävä päätös (Karlsson ym. 2002, 16). Tämän jälkeen projektille tulee asettaa projektiorganisaatio, joka toimii projektitehtävissä määrääjän. Projektin työntekijät muodostavat projektitiimin. Risto Pelin kuvaa projektitiimiä seuraavasti: ”Projektitiimi on yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jonka jäsenet tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa ja joka aikaansaa korkeatasoisia tuloksia tehokkaasti.” (Pelin 2011, 63, 269.) Tämä kuvaus tuo esille myös projektitiimin tehtävät projektin toteutuksessa. Projektin käynnistämispäätöksen, organisoitumisen ja aloituskokouksen pohjalta projektihenkilöstö lähtee työstämään ja suunnittelemaan projektin toteutusta yhdessä sovittujen tavoitteiden pohjalta. Tärkeänä käynnistysvaiheen tehtävänä on projektin työntekijöiden työtehtävien tarkentaminen ja työnjako. (Arto ym. 2006, 49.)

4.1.3 Projektin tavoitteet ja toteuttaminen

Projekti toteutetaan projektisuunnitelman, asetettujen tavoitteiden ja aikataulun mukaisesti. Projektille asetetaan ennakkoon päämäärä, johon projektin toiminnalla pyritään. Päämäärä kuvaa sitä tulosta ja muutosta, johon projektilla halutaan päästä. (Arto ym. 2006, 31.) Projektin työntekijöiden tehtävänä on saavuttaa vastuullaan olevat tehtävät projektille annetussa aikataulussa ja raportoida siitä projektin vetäjälle. Usein projektin työntekijät saattavat työskennellä useissa projekteissa, joten heidän tulee raportoida toteutuksesta eri tahoille. (Kerzner 2009, 17.)

Projektin toteuttaminen voidaan käytännössä jakaa tehtävien mukaisesti. Tehtävät tulee luetteloida tai muulla tavoin kartoittaa projektin alusta loppuun asti ja toteuttaa sen mukaisesti. (Pelin 2011, 108.) Projektin toteutus sisältää usein erilaisia vaiheita ja mahdollisesti myös osaprojekteja. Vaiheet voivat sisältää niin sanottuja päätöskohtia, joissa tarkastellaan toteutetun vaiheen onnistuminen ja pohditaan jatkon toimenpiteitä. (Arto ym. 2006, 48.)

Projektin vaiheiden toteuttaminen aikataulussa on erityisesti korostunut projektitoiminnassa. Aikatauluun on sidottu niin projektin resurssit kuin kustannusten ohjauksin. Projektin aikataulua voidaan kuvata ja suunnitella erilaisten aikataulutekniikoiden kautta. Yksi malli on esimerkiksi Henry Ganttin 1900-luvun alussa suunnittelema jannakaavio. (Pelin 2011, 105, 123.)

lanteessa on tärkeää, että projektihenkilöstö kyseisen projektin asiantuntijoina tekevät tarvittavat muutokset. (Leppälä 2011, 168.)

Projektin toteutuksessa on tärkeää huomioida myös tekijänoikeusasiat. Tekijänoikeus on sillä henkilöllä, jonka ideaa on julkistettu. Esimerkiksi valokuvat ovat tekijänoikeussuojattuja. Tämä asia kannattaa ottaa huomioon jo heti projektin käynnistämisen vaiheessa. (Anttila 2001, 232.) Tekijänoikeusasiat koskevat sekä yksittäistä henkilöä, jonka ideasta tai tuotoksesta on kysymys, että organisaatiota ja projektia. Esimerkiksi projektin aikana syntyneitä tuotoksia voidaan suojata patentointimenetelmillä (Anttila 2001, 233).

4.1.4 Projektin päättäminen ja toiminnan jatkuminen

Projektin päättämiseen liittyy erilaisia toimenpiteitä kuten projektin toiminnan jatkuvuuden pohdinta ja sopiminen, projektin henkilöstöressurssien ohjautuminen projektin jälkeen, projektin kustannuspaikan sulkeminen ja projektin toteutuksen arviointi (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 309). Päätösvaiheeseen liittyy projektin edistymisen ja mahdollisten esteiden analysointi (Virtanen 2000, 131). Projektin päättämiseen liittyy myös toimenpiteisiin kuuluvat projektin tavoitteiden ja tulosten tarkastaminen, materiaalien dokumentointi, loppuraportin laatiminen ja arkistointi (Pelin 2011, 346).

Projektin päättämiseen kannattaa valmistautua ajoissa. Usein projektin päätösvaiheessa tulee ajallisesti kiire vaikka päättämistä olisi ennakoitukin riittävän ajoissa. Projektin päätösvaiheen toimenpiteet kannattaa suunnitella ja huomioida myös raportoinnissa. (Virtanen 2000, 131). Projektin päättäminen on ajankohtaista siinä vaiheessa, kun projektin tulokset saadaan valmiiksi, toteutuksesta on tehty loppuraportti ja tavoitteiden saavuttaminen hyväksytään. Projektin loppuraportti ja tulokset käsitellään seuranta- tai ohjausryhmässä. Projektin seuranta- tai ohjausryhmä on se elin, joka toteaa projektin päättyneeksi. (Arto ym. 2006, 308–309.) Projektin lopuksi voidaan pitää myös päätöskokous projektin henkilöstölle ja sidosryhmille (Pelin 2011, 354).

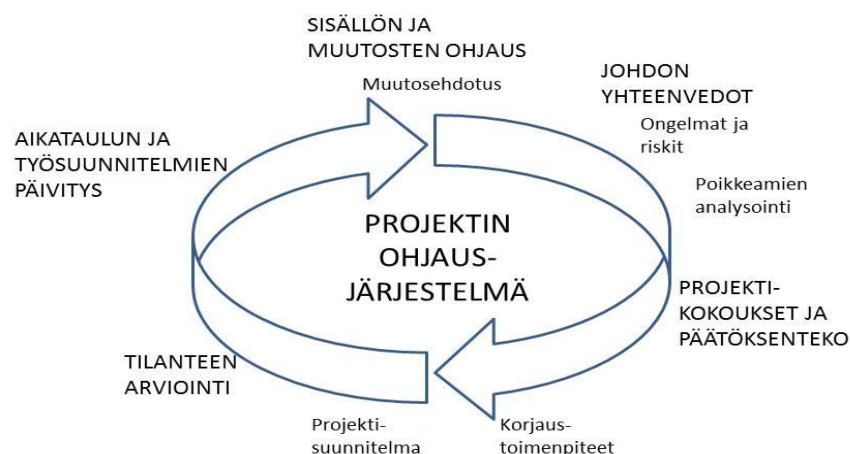
Usein projekteissa on tavoitteena, että projektin toiminta ja tulokset jäävät jollain tavalla elämään projektin jälkeen. Esimerkiksi rakennerahastohankkeiden ohjeistuksessa on määritelty, että hankerahoituksen tarkoituksena on käynnistää uudenlaista toiminta-

taa, joka jatkuu muulla rahoituksella tai jonka hyödyt on nähtävissä hankkeen jälkeen. Olennainen kysymys onkin, miten projektin tulokset hyödynnetään hankkeen toiminnan ja rahoituksen päätyttyä. (Hankkeen tulokset 2014.) Tämä tulee ottaa huomioon projektin suunnitteluvaiheesta toteutukseen ja päätöstoimiin asti.

4.2 Projektin seuranta, raportointi ja arviointi

Hyvän projektin toteuttamiseen ja johtamiseen liittyy projektin toteutuksen aktiivinen seuranta. Toteutuksen etenemisen seurannassa ja raportoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi toteuman arviointia prosenttimääräisesti. Projektin vastuuhenkilö arvioi kuinka monta prosenttia projektin tavoitteista on saavutettu. (Leppälä 2011, 42.) Projektissa seurattavia kohteita ovat ajan, kustannusten, laajuuden ja laadun seuranta (Karlsson ym. 2002, 89).

Projektin seuranta toteutetaan projektin vaiheiden mukaisesti, jatkuvana prosessina. Projektin seurannan ja ohjauksen tarkoitus on varmistaa, että projekti toteutetaan suunnitelman mukaisesti ja tavoitteet saavutetaan. (Pelín 2011, 293–294.) Tarvittaessa ohjauksella voidaan suunnata projektin toteutusta seurannassa esille tulleiden näkökulmien kautta muutostarpeiden suuntaan (Arto ym. 2006, 49–50). Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi projektikokousten ja tilanneraporttien kautta (Karlsson ym. 2002, 91, 94).



KUVA 9. Projektin ohjausjärjestelmä (Pelín 2011, 294)

Suunnitelman muutosten kautta projekti voidaan suunnata uudelleen. Kuitenkin usein väärälle raiteelle lähtenyt projekti viehdään loppuun alkuperäisen suunnitelman pohjalta. Tähän syynä voi olla inhimillinen toiveajattelu projektin onnistumisesta. Projektin alkuperäinen suunnitelma on voinut olla työmäärältään epärealistinen ja tämä voi tulla esille vasta projektia toteutettaessa. Toisaalta projektin loppuun saattamisessa voi olla myös ajatus siitä, että projektin tuloksen todellinen arvo voi olla selkeästi suurempi kuin alun perin on suunniteltu. (Leppälä 2011, 58–59.)

Projektien seurannassa voidaan hyödyntää erilaisia projektinohjausjärjestelmiä. Tietojärjestelmäpuolelta on tarjolla valmiita projektinohjausjärjestelmiä teknisinä ratkaisuihin. Valmiiden ohjelmien hyödyntäminen vähentää organisaatioon räätälöityyn ohjelmistoon tarvittavaa rakentamisen resurssia. (Pelin 2011, 317.) Antti Kantola toteaa pro gradu -tutkielmassaan käytännön havainnoiksi, että yrityksessä, jossa hyödynnettiin yritykselle räätälöityä projektihallinnansovellusta, koettiin ohjelman helpottaneen työn tekemistä. Lisäksi hän havaitsi, että oman projektihallintaohjelmiston toteuttamisessa on varjopuolina muun muassa kehittämiseen kuluva aika. Muissa järjestelmissä valmiina olevien perusominaisuuksien luomiseen kuluu runsaasti aikaa organisaatiolle räätälöidyssä ohjelmistossa. (Kantola 2013, 44, 50.)

Seurannan ohella projektissa toteutetaan raportointia. Raportoinnin osalta projektin on sovittava ennen käynnistymistään, miten projektin etenemistä raportoidaan. Raportointi voidaan toteuttaa esimerkiksi sisältöön liittyvällä raportoinnilla, tuntiraportin täyttämällä tai viikkopalaverissa tilanteen tiedotuksella. (Kettunen 2003, 32.) Raportointitiedon keräämistä varten on tärkeää pohtia mihin tarkoitukseen raportointia tarvitaan, mistä tieto raportointia varten kerätään, kuka tiedon kerää ja kuinka usein tietoa kerätään ja raportoidaan (Arto ym. 2006, 252). Raportoinnin oikea aikaisuus vaikuttaa projektin toteutuksen ohjaamiseen ja projektin hallintaan. Tästä esimerkkinä on Pasi Lehtisen havainnot toteuttamassaan raportointiin liittyvässä tutkimuksessa. Tutkimuksen pohja organisaation kehittämisenäkökulmaksi nousi tutkittavan organisaation osalta paljon keskustelua herättänyt raportoinnin todellinen tarve, jos raportointia tehdään vasta projektin päättymisen yhteydessä. (Lehtinen 2011, 56.) Tässä tilanteessa raportoinnista esille nousevat kehittämisenäkökulmat ja korjausehdotukset eivät mahdollistu projektin toiminnan aikana.

Seurannan ja raportoinnin lisäksi projektissa toteutetaan arviointia. Arviointia tehdään projektin toiminnasta ja tuloksista. Arviointi voidaan toteuttaa eri tavoin esimerkiksi ulkopuolisen toteuttamana arviointina tai itsearviointina. Arvioinnissa voidaan esimerkiksi verrata tavoitteita saavutettuihin tuloksiin, sekä kohdentaa arviointia esimerkiksi projektin toimenpiteiden, viestinnän tai ohjausryhmän toimintaan. (Itsearviointi 2014.) Arvioinnin pohjalta saadaan tärkeää tietoa projektin toteutuksesta ja tuloksista.

4.3 Projektin talous

Projektin kustannustenhallintaan sisältyy projektin budjetointi ja seuranta. Budjettia suunniteltaessa tulee kustannusten ja rahoituksen osalta pohtia onko projekti kannattavaa toteuttaa. Samalla määritetään kustannustavoitteet, joita voidaan tarkentaa projektin edetessä. (Artto ym. 2006, 150, 158.) Budjetin osalta varmistettavaa on esimerkiksi, että projektin budjetti ei ole liian pieni ja alibudjetoitu (Anttila 2001, 93). Projektien kustannusrakenteita on erilaisia ja myös projektin rahoittaja saattaa määritellä kustannus- ja rahoitusrakenteen tietynlaiseksi. Esimerkiksi rakennerahasto projekteissa kustannusrakenne koostuu pääasiassa henkilöstökustannuksista, hankkeen sisällön tuottamiseen liittyvistä kustannuksista, tiedotuksesta ja markkinoinnista, tilintarkastuksesta, kohderyhmän käyttöön vuokrattujen tilojen kustannuksista ja pienhankinnoista. Hankkeelle voi sisältyä myös matka-, toimisto-, koulutus-, työterveyshuolto-, hankehenkilöstön toimitila ja laite kustannuksista sekä ohjausryhmän kustannuksista. (Kustannusmallit 2014.) Projektin budjetin suunnittelussa helpompia kohtia ovat hyvin ennakoitavat henkilöstökustannukset ja vuokratulot, sekä muut vastaavat kustannukset. Kaikkien kustannusten osalta kannattaa varautua ennalta arvaamattomiin kuluihin, kuten pitkistä sairauslomista aiheutuviin kustannuksiin. (Karlsson ym. 2002, 70.)

Projektin budjetin suunnittelua varten tarvitaan yksityiskohtainen aikataulusuunnitelma toteutuksen osalta. Budjetti perustetaan arvioon jokaisen toimenpiteen kustannuksista. (Karlsson ym. 2002, 69.) Rahoituksen suunnittelussa puolestaan tulee huomioida ulkopuolelta saatava rahoitus. Esimerkiksi rakennerahastoprojekteissa valtion ja EU:n tuen lisäksi projektissa tulee olla organisaation omarahoitusosuutta ja lisäksi mahdollisesti yksityistä ja kunnallista rahoitusta. (Hankkeen rahoitus 2014.) Joissakin tapauksissa projektin omarahoitusosuutena voi toimia projektille tehdyt työtunnit ja palkka-

kustannukset, jotka eivät ole suoraan projektin kustannusrakenteessa vaan ovat niin sanottua laskennallista rahoitusta. Useimmiten kuitenkin omarahoitusosuus on organisaation suora, rahallinen panostus. (Anttila 2001, 92–93.)

Projektin kustannukset kirjataan organisaation kirjanpitojärjestelmään avatulle projektin kustannuspaikalle tai muulle projektierittelyn tuottavalle kirjanpito toiminnolle (Artto ym. 2006, 156–157). Projektin kirjanpidollinen tilipaikka on käytössä koko projektin keston ajan (Karlsson ym. 2002, 70). Projektin talous ja kirjanpito on osa koko organisaation taloutta, mutta usein sitä seurataan omana kokonaisuutenaan. Kustannusten seurannassa on olennaista seurata toteutuneiden kustannusten syntymistä, sekä tiedossa olevien kustannusten määrää (Artto ym. 2006, 171). Kustannusten seurannassa voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia kirjanpidon raportteja.

4.4 Tiedottaminen

Tiedotus ja viestintä ovat tärkeässä roolissa niin projektin sisällä kuin projektista ulospäinkin. Tiedottamisen osalta on projektissa hyvä olla oma tiedotus- ja viestintäsuunnitelma. Se voi sisältää viestinnän sisältöön liittyvät asiat, kohderyhmän, menetelmät, vastuuhenkilöt, ajankohdan ja viestinnällä toivotun vaikutuksen. Tiedottamiseen liittyvä suunnittelu on olennainen viestinnän osalta. Oikean tiedon välittyminen oikeille henkilöille on tärkeä näkökulma. (Artto ym. 2006, 233–234.) Viestinnän ja tiedotuksen avulla välitetään projektin toimintaan ja tuloksiin liittyviä asioita projektin kohderyhmälle ja näin edistetään projektin toimintaa.

Projektiin liittyvää tiedottamista toteutetaan eri kohderyhmille kuten projektiryhmän sisällä, projektin seuranta- ja ohjausryhmälle, rahoittajille, asiakkaille, viranomaisille ja tiedotusvälineille. Viestinnän välineitä puolestaan voi olla erilaisia. Välineinä toimivat esimerkiksi henkilökohtaiset yhteydenotot, sähköpostit, kirjeet, tiedotteet, ilmoitukset, seminaarit, tiedotustilaisuudet, lehti-ilmoitukset, internet tiedotus, muu julkinen tiedotus ja puhelinkontaktit. (Pelin 2011, 283, 86, 289.) Sisäisessä tiedotuksessa sisäinen verkkoympäristö voi toimia yhtenä tiedotuskanavana (Anttila 2001, 167).

Tiedottamisessa erityisen tärkeää on huomioida projektin erottuminen muusta tiedotuksesta. Tiedotusta on nykyaikana paljon ja tämän kautta oman imagon esille tuominen voi olla haastavaa. Usein projekteilla on käytössä esimerkiksi oma logo, joka korostaa projektin imagoa. (Anttila 2001, 167). Muuhun tiedotukseen ja viestintään nähden projektin tiedotus on usein hieman erilaista ja sillä haetaan erilaista näkyvyyttä. Projektin tiedotus ja viestintä ei välttämättä suuntaa tuotteen tai palvelun myyntiin vaan usein projekteissa tiedotetaan ideoista, projektin toiminnasta ja osallistumisesta projektin toimintaan. Tiedottamisen tavoitteena silloin on enemmän toiminnan edistämistä ja osallistujien kiinnittymistä projektin toimintaan. (Viirkorpi 2000, 21.)

5 PROJEKTIOHTAMINEN

Johtamisessa tavoitteena on saada erilaisia ihmisiä mukaan kehittämään yhteistä asiaa. Tämä koskettaa myös projektijohtamisesta. Kehittäminen vaatii ihmisten yhteisiä kokemuksia ja erilaisia keskusteluja. Ihmisten erilaiset kokemukset tulee johtamisen kautta yhdistää työyhteisön hyödyksi. (Juuti 2005, 23–24.) Projektijohtaminen käsitteenä tarkoittaa projektissa toimivan tiimin johtamista eli ihmisten johtamista (Virtanen 2009, 46).

Pentti Sydänmaanlakka on todennut teoksessaan *Älykäs johtaminen 7.0*, että osaamisen johtamisella pyritään kehittämään jatkuvasti osaamista ja sitä kautta parantamaan organisaation toimintaa ja osaamistasoa. Osaamisenjohtamisessa tulee määritellä organisaation ydinosaaminen ja muu osaaminen sekä verrata sitä organisaation visioon, tavoitteisiin ja strategiaan. Arvioinnista nousee esille osaamisen kehittämisen tarpeet. Sydänmaanlakka toteaa myös että yksi älykkään ihmisen itsensä johtamisen päämäärä on kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Hän kuvaa itsensä johtamista seuraavasti: ”Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikutamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta. Itsensä johtamisen tavoitteena on pitää hyvää huolta omasta hyvinvoinnista ja kokonaisvaltaisuudesta.” Itsensä johtaminen on ensimmäinen älykkään johtamisen tasoista. Sen pohjalle rakentuu yksilöiden ja tiimin johtaminen, visuaalinen johtaminen, organisa-

tion, verkoston ja ekosysteemin johtaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 29, 69, 110, 171.)

Projektin johtamiseen ja kehittämistoimintaan liittyy myös toivon johtaminen. Pauli Juuti toteaa teoksessaan *Toivon johtaminen* seuraavasti: ”Ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä työtä. Asioita voidaan aina tehdä kovin monella eri tavalla. Lisäksi monimutkaisten organisaatioiden mahdollisuus menestyä perustuu siihen, että eri tehtävissä olevat erilaiset koulutuksen omaavat henkilöt kykenevät tuomaan esille aidon näkemyksensä niistä tilanteista, joiden sisällä he elävät sekä kuuntelemaan muiden ihmisten kertomia näkökulmia.” Johtamisen näkökulmasta tämä toivon johtaminen edellyttää erilaisuuteen ja hyvään ihmisten johtamiseen liittyviä toimintamalleja. (Juuti 2005, 25–26.)

Uuden syntymisessä on tärkeää tunnistaa oma tietämättömyys ja pyrkiä löytämään ympäristöstä ja toisten kokemuksista laajempaa tietoutta. Nämä asiat edistävät työyhteisössä laajemman ymmärryksen ja kehittymisen syntymistä. Nykyisin toimintaympäristöissä ja verkostoissa yhteistyö ja verkostojen muodostaminen ovat tärkeitä tekijöitä organisaatiolle. Tällaisessa organisaatiossa yhteistyökyky on työntekijöille tärkeä ominaisuus. (Juuti 2005, 25, 69.)

Tärkeää on myös työmotivaatio ja siihen liittyvä johtaminen. Työmotivaation syntyyn liittyvät työntekijän persoonallisuus, työympäristö ja varsinaisen työn ominaisuudet. Tavoitteet, työntekijän sitoutuminen ja palaute johtavat suoritustasoon, joka optimaalisessa tapauksessa on huipputasolla. Se edellyttää tavoitteiden ja palautteen keskustelua sekä työntekijän vahvaa sitoutumista. (Ruohotie ym. 1999, 17, 29, 31.) Tärkeää huomioitavaa johtamisessa on myös nykyinen työskentelyvauhti, joka voi esimerkiksi abstrakteissa ajattelua vaativissa tehtävissä kuormittaa liikaa työntekijöitä ja näin toimia esteenä ajattelulle ja kehittämiselle (Juuti 2005, 33).

Johtajan on myös itse heittäytyttävä ja sitouduttava mukaan kehitystyöhön. Pauli Juuti toteaaakin, että ”Myös esimiesten on lähdettävä mukaan aitoon etsimisprosessiin.” (Juuti 2005, 89). Pasi Lehtinen on todennut tutkimuksessaan, että projektijohtajan roolin sisäistäminen on haastava, mutta erittäin tärkeä tehtävä projektin ja sen yhteistyökumppaneiden kannalta (Lehtinen 2011, 55). Johtaminen on yksi toiminnan edellytys projektin onnistumisessa. Johtamisen tärkeys näkyy esimerkiksi tilanteissa, joissa projektitoimintaan liittyy haasteita. Haasteet tuovat vahvasti esille projektijohtamiseen

liittyvän tarpeen päätöksen tekoon, luottamuksen rakentamiseen ja kommunikointiin liittyvästä osaamisesta. (Petersen ym. 2014, 52.)

5.1 Projektin johtaminen

Projektijohtaminen voidaan jakaa yksittäisen projektin johtamiseen ja monien yhtäaikaisten projektien johtamiseen. Tarkastellaan ensin yksittäisen projektin johtamista. Yhtä projektia johtaa usein projektipäällikkö. Projektipäällikön tehtävänä on vastata kaikesta projektiin liittyvästä toiminnasta. Projektipäällikön tehtäviin kuuluvat muun muassa projektin organisointi, projektin työntekijöiden rekrytointi ja resursointi, projektiryhmän motivointi, tehtävien jakaminen ja toiminnan etenemisen valvonta. (Pelin 2011, 24, 263.) Projektipäällikkö vastaa ja organisoi myös projektin toteutuksen suunnittelun kokonaisuudesta, projektin käynnistymisestä, sekä projektin pysymisestä aikataulussa ja budjetissa (Kettunen 2003, 29, 31–32). Lisäksi projektipäällikön tulee hallita projektin sisältöön liittyvät asiat ja johtaa niiden toteutusta (Anttila 2001, 115).



KUVA 10. Projektin vetäjän tehtävät (Viirkorpi 2000, 31)

Projektipäällikkö toimii usein myös projektin työntekijöiden esimiehenä. Esimiehen tehtäviin kuuluvat työntekijöiden tukeminen työtehtävissä, tavoitteiden asettaminen, työtapoihin liittyvien ratkaisujen tekeminen, vuorovaikutuksen edistäminen ja kehittäminen, ryhmää koskevien päätösten tekeminen ja tavoitteiden seuranta. Esimiehen tehtävänä on myös motivoida ja kannustaa työntekijöitä oppimisessa ja kehittymisessä. Toisinaan uusien asioiden ja kehittämisen osalta on otettava myös riskejä ja esimiehen on pohdittava tapoja johtaa kehittämistyötä. (Jalava 2001, 20–22, 44.) Moni esimiehen tehtävä on hyvin lähellä projektin vetämiseen ja projektivastuuseen liittyviä tehtäviä. Projektityö on usein myös muutokseen ja kehittymiseen liittyvää ja silloin se kaipaa projektin vetäjältä ja esimieheltä myös muutoksen johtajuutta (Jalava 2001, 131). Projektin vetäjän tulee tuntee projektin työntekijät, jotta hän voi johtaa projektiryhmän kohti mahdollisimman hyvää tulosta (Virtanen 2005, 158). Samalla tavoin projektin vetäjän tulee myös luottaa ja antaa vastuuta tehtävistä projektiryhmän jäsenille (Berkun 2006, 321).

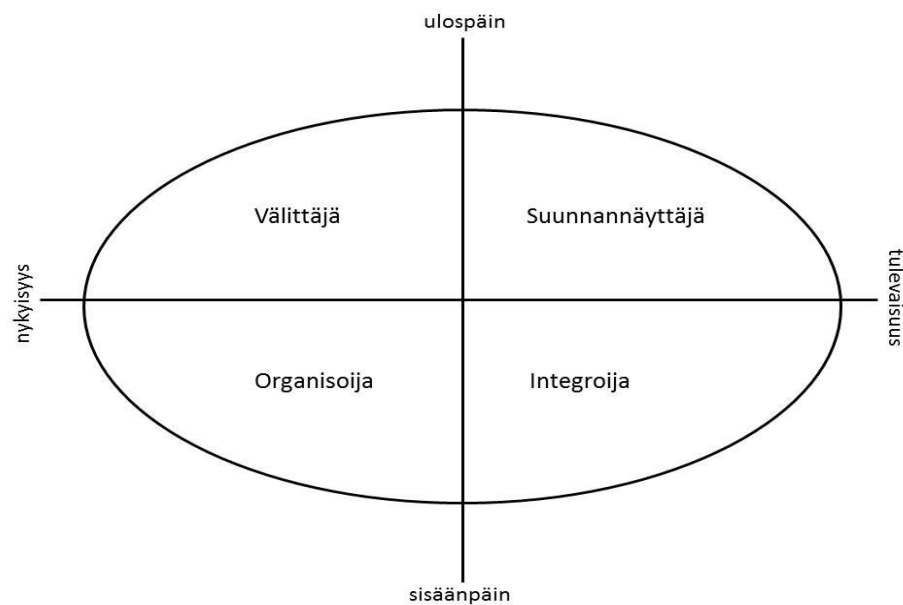
Projektin johtamisessa ongelmia voi tuottaa esimerkiksi suunnitelmallisuuden ja valvonnan puutteet, puuttuva projektiohjeistus, epämääräiset tavoitteet, informaatiojärjestelmän puutteet, sekä riskianalyysin ja ammattitaitoisen projektipäällikön puuttuminen. Projektin johtaminen vaatii myös aikaa. Mikäli projekti on annettu henkilölle tehtäväksi muiden töiden ohessa, voi ajanpuute olla merkittävä sudenkuoppa koko projektin toteutumiselle. (Pelin 2011, 37.) Projektijohtamisessa ongelmallista voi olla myös tilanne, jossa päällikkö ei täysin ymmärrä mitä projekti tarvitsee, hän asettaa liian kunnianhimoisen aikataulun projektin toiminnalle, hän jättää projektissa syntyvät ongelmat huomioimatta, hän ei pyydä apua ja yhteistyö projektiryhmän kanssa ei onnistu (Kerzner 2010, 1–5).

Hyvän projektipäällikön ominaisuuksia ovat päämäärätietoisuus, tarkkuus, kyky johtaa ihmisiä, hyvät neuvottelutaidot, esiintymiskyky, uskallus puuttua asioihin ja sanoa ei. Hyviä ominaisuuksia ovat myös kyky huolehtia useista päällekkäisistä asioista, rohkeus kohdata epäonnistuminen ja projektipäällikön vahva itsetunto. Projektin johtaminen kehittyä kokemuksen kautta. (Kettunen 2003, 29–31, 39.) Kokonaisuudessaan projektipäällikön tulee pitää koko projekti hallinnassa koko ajan, toimia projektin äänitorvena, koordinoita projektia, asettaa sille rajat ja tukea sekä innostaa projektin työntekijöitä. Tämä edellyttää projektipäälliköltä myös sisällöllistä osaamista projektin eri työvaiheista. (Anttila 2001, 117.)

5.2 Projektisalkun johtaminen

Projektisalkku tarkoittaa organisaatiossa käynnissä olevien projektien ja suunnitteilla olevien sekä mahdollisten uusien projektien muodostamaa kokonaisuutta (Pelin 2011, 364). Projektisalkun johtaminen tarkoittaa monien projektien yhtäaikaista johtamista. Projektin johtamisessa usein jaetaan vastuut siten, että projektipäällikön tehtävänä on hoitaa yksittäisen projektin päivittäisjohtaminen ja projektin kokonaisuuden hallinta. Projektin johdon ja mahdollisesti myös ohjausryhmän tehtävänä on laajempien projektinlinjojen johtaminen. (Paasivaara ym. 2011, 95.)

Projektinjohtajan tehtävänä on toimia projektille suunnannäyttäjänä, integroijana, organisoijana ja välittäjänä. Suunnannäyttäjänä johtajan tärkein tehtävä on ylläpitää tulevaisuustietoisuutta ja -orientaatiota. Integroija puolestaan varmistaa osaamisen projektissa ja huolehtii projektin toiminnan suunnan pysyvän vision suuntaisena. Organisoijan tehtävänä on suunnitella ja järjestellä tehtävät siten, että projekti toteutuu vision mukaisesti. Välittäjän tehtävä on puolestaan välittää informaatiota projektin toiminnasta. Johtajan roolina on toimia projektin ja projektien rajapinnalla, hoitaen sekä sisäisiä että ulkoisia yhteyksiä projektitoiminnan näkökulmasta. (Jalava ym. 2000, 35–36.)



KUVA 11. Projektinjohtajan tehtävät projektitoiminnassa (Jalava ym. 2000, 35)

Projektitoimintaa tehdään usein erilaisissa tiimeissä tai projektin henkilöstö voi muodostaa tiimin. Tiimin johtamisessa on tärkeää asettaa tiimille selkeät suoritustavoitteet ja pyrkiä luomaan riittävät mittausvälineet. Tiimiä kannattaa valmentaa varsinaisen kehittämistyön lisäksi ryhmätyötaitojen kehittämiseen ja pyrkiä muuttamaan toimintatapoja. Johtamisessa on myös oleellista toimia itse esimerkkinä tiimille ja sitoutua tiimikulttuuriin. (Ruohotie ym. 1999, 112–113.) Projektien johtamiseen tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä ja ohjeistoja. Yhteisillä ohjeistuksilla ja malleilla voidaan säästää aikaa projektin johtamisessa ja hallinnoinnissa. (Pelin 2011, 27.)

Projektisalkun hallinta on huomioitava koko organisaation vuosittaisessa strategian suunnittelussa ja budjetoinnissa, koska projektisalkun hallinta ja niin henkilötyöhön kuin talouteenkin liittyvät resurssit ovat osa organisaation kokonaisuutta (Pelin 2011, 364). Organisaation kehittämistoiminnan ja strategian edistämiseen liittyvissä projekteissa on tärkeä johtamisen osalta miettiä mitä projekteja milloinkin käynnistetään. Projektien johtajan on asetettava selkeät tavoitteet sekä tehdä projektitoiminnalle riittävä resursointi ja aikataulutus, sekä käynnistää tarpeen mukainen projektitoiminta. (Lindroos ym. 2010, 210.) Tämä edellyttää, että organisaation johdossa tulee olla tietoisuus organisaation kehitysvaiheesta ja muutostarpeista (Paasivaara ym.2011, 37).

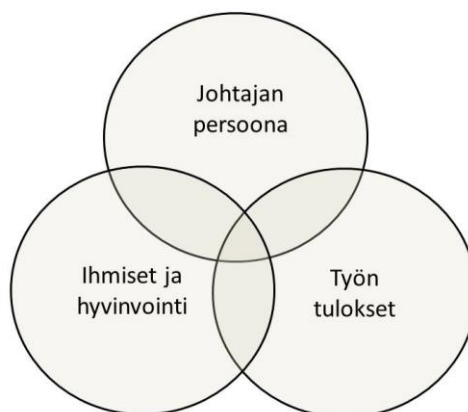
Myös työympäristöllä ja muulla organisaatiolla on merkittävä rooli projektityön suorituksen onnistumisessa. Pekka Ruohotie ja Juhani Honka viittaavat teoksessaan Palkitseva ja kannustava johtaminen tutkimukseen, jonka mukaisesti korkeaa tuottavuutta tukee suoritusorientoitunut työilmapiiri. Suoritusorientoituneessa ilmapiirissä työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa lähimpään työympäristöönsä ja osallistua toiminnan organisoitumiseen. (Ruohotie ym. 1999, 120, 123.) Myös Urpo Jalava ja Petri Virtanen korostavat teoksessaan Innovatiiviseen projektijohtamiseen projektien johtajuudessa tärkeäksi elementiksi organisaation perusarvojen ylläpitämisen (Jalava ym. 2000, 23). Tällä tavoin organisaation perustoiminta sekä kehittämis- ja projektityö ovat kiinteästi yhdessä ja henkilöstö voi osallistua koko työprosessiin.

Laajojen projektien hallinta ja johtaminen aikataulun ja budjetin mukaisesti on toisinaan monimutkainen saavuttaa. Tähän erityisesti vaikuttaa projektissa toimivat erilaiset ihmiset sekä se, että projektia ei välttämättä pystytä asettamaan tarkkaan aikatauluun. (Maier ym. 2014, 1123.) Juha-Pekka Kotilaisen tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että moniprojektiorganisaatioissa haasteina ovat myös esimerkiksi projektien väli-

set riippuvuudet. Riippuvuuksia ovat esimerkiksi yhteiset resurssit. (Kotilainen 2010, 68.) Apukeinoina ja erilaisten mahdollisuuksien antajana voi projektisalkun hallinnassa olla jo aikaisemmin mainitut projektihallinnan tietojärjestelmät. Projektien tiedot pystytään koostamaan ja yhdistämään tietojärjestelmien kautta automaattisesti. (Pelin 2011, 364.) Tämä helpottaa projektisalkun johtamista ja hallintaa.

5.3 Näkökulmia projektijohtajuudessa kehittämiseen

Johtaminen on työväline organisaation toiminnan ja tuloksen toteuttamisessa, sekä henkilöstön hyvinvoinnissa. Johtamisella on siis merkittävä rooli organisaation ja esimerkiksi projektien toiminnassa. Tämän vuoksi myös johtamista tulee kehittää ja edistää. (Juuti 2011, 154.) Lähtökohtana hyvälle johtajalle ja samalla hyvälle projektin johtajalle voidaan ajatella olevan johtamisen pilarit. Pilarit koostuvat kolmesta johtamiselle tärkeästä osasta: johtajan omasta persoonasta, ihmisistä ja tuloksista. Johtajan persoonalle hyviä ominaisuuksia ovat uskottavuus, rehellisyys, kutsumus, sekä sanojen ja tekojen yhteneväisyys. Johtajan pitää huomioida johtamisessa ihmiset ja heidän hyvinvointi sekä tuloksellisuus ja tulosten saavuttaminen. Johtajan tulee huomioida ihmisten kokonaisuus ja kehittyminen, sekä työn päämäärät ja keinot, joilla tulokset saavutetaan. (Aaltonen 2011, 347–348.)



KUVA 12. Johtamisen kokonaisuuden kolme osaa (Aaltonen 2011, 347)

Johtamisen kehittäminen voi olla johtamis- ja esimiestaitojen kehittämistä, sekä tietojen ja osaamisen kehittämistä. Nykypäivänä johtamisen kehittäminen on myös työyhteisön kyvykkyyden kehittämistä ja sen johtamista. Kokonaisuudessaan johtamisen

kehittäminen on kaikkea sitä, minkä avulla henkilö kehittyy johtamisen tehtävässään. (Juuti 2011, 156–157.) Yksi näkökulma kehittämiseen on henkisenä johtajana kehittyminen. Metropoliitta Ambrosius, Henrikki Tikkanen ja Timo Kietäväinen ovat todenneet, että tämän hetken johtajuudessa on ongelmana puutteet tunneosaamisessa. Tämä vahvistaa näkemystä henkisen johtajuuden merkityksestä johtajuuden kehittämisessä. Henkinen johtaminen tarkoittaa erityisesti ihmisen kehittymistä ja kasvua henkisestä suunnasta. Henkisessä johtajuudessa hyödynnetään ihmisen sisäisiä voimavaroja ja ihmissuhteiden merkitystä. Henkinen johtajuus on eri asia kuin hengellinen johtajuus. Hengellisyys syventyy muun muassa ihmisen elämän tarkoitukseen kun taas henkinen johtajuus syventyy ihmisen tunneälyyn ja intuitioon, sekä aitoon yhteistyöhön ja luottamukseen ihmisten välillä. (Ambrosius ym. 2009, 13, 18.)

Tavoitteena henkisessä johtamisessa on, että yksilöä lähestytään kokonaisuutena, joka sisältää sekä ihmisen fyysisen olemuksen, että henkisen puolen ihmisen persoonan, kokemukset, aistit ja intuitiot mukaan luettuna. Ihmisen elämää ja sen vaikutusta työhön pyritään ymmärtämään paremmin. Myös ihmisen kehittymiselle tulee antaa riittävästi mahdollisuuksia, aikaa ja tilaa työympäristössä ja työyhteisössä. Tämä tulee myös johtajan havaita omassa toiminnassaan. Henkisessä johtamisessa oma tasapaino fyysisen ja henkisen puolen osalta on hyvin olennainen asia. (Ambrosius ym. 2009, 45, 60, 99.) Henkisellä johtajuudella on tärkeä merkitys projektitoiminnan näkökulmasta. Projektien kautta tehdään usein kehittämiseen liittyvää työtä ja jokainen työntekijä kehittää toimintaa oman persoonansa ja kokemustensa kautta. Henkinen johtaja ohjaa projektin työntekijöitä kohti projektin tavoitteita hyödyntämällä jokainen työntekijä omana kokonaisuutenaan.

Toinen johtamisessa huomioitava asia ja kehittymisnäkökulma on tiedon johtaminen. Niin johtamisessa kuin työyhteisössä muutenkin on hyvä tarkastella suhdetta tietoon ja sen ymmärtämiseen, sekä havaita organisaation taso ja toiminta tiedon osalta. Johtamisessa on tärkeää olla tietoon liittyvää tulkintaosaamista sekä käyttökykyä. Hyvälle johtajalle on myös ominaista, että hän voi tehdä päätöksiä epätäydellisilläkin tiedoilla. Tiedon ja osaamisen syventäminen on tärkeää niin johtajalle kuin jokaiselle työntekijällekin. (Ambrosius ym. 2009, 83–85.)

Edellä mainittujen itseen ja henkilöstöön liittyvien hyvinvoinnin ja kehittymisen näkökulmien lisäksi johtajuudessa on hyvä huomioida ja kehittyä johtajuuden kasvatta-

misessa. Johtajuudessa johdonmukaisuus, viestintä, palautteen anto ja ihmisten tuntemus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Henkilöille, joilla on kehittymisedellytyksiä, on hyvä antaa mahdollisuudet kehittyä ja antaa tätä kautta osaamisensa organisaation ja projektin käyttöön. Lisäksi johtamisessa on tärkeä huomioida perustehtävän selkeys ja yhteys koko organisaation strategiaan. Johtajan on hyvä osallistua strategisten valintojen tekemiseen, sekä organisaatiossa myös laajempien kehittämistöiden toteuttamiseen. (Aaltonen ym. 2004, 241–242.)

5.4 Ohjaus- ja seurantaryhmä projektijohtamisen tukena

Projektin toimintaa seuraa ja ohjaa ohjausryhmä. Ohjausryhmää voidaan nimittää myös seurantaryhmäksi tai johtoryhmäksi. Ohjausryhmän toiminta on aina projektin tarpeeseen sidottua ja se voi määrittää ohjausryhmän tehtävät ja vastuun. Projektin rahoittaja saattaa asettaa ohjausryhmälle vaatimuksia. (Viirakorpi 2000, 29.) Esimerkiksi ohjausryhmän pakollisuus saattaa olla rahoittajan toimesta määritelty. Kaikissa projekteissa ei ole edellytyksenä ohjausryhmän perustaminen. Toimivan ja hyvän ohjausryhmän rooli voi olla projektin toimintaa ja tavoitteita edistävä (Viirakorpi 2000, 29). Näin ollen projekti hyötyy ohjausryhmän toiminnasta.

Ohjausryhmän tehtävät voivat vaihdella hyvin paljon riippuen ohjausryhmän roolista. Ohjausryhmä voi olla asiantuntijaryhmä, joka antaa oman asiantuntemuksena projektin käyttöön. Ohjausryhmä voi olla myös eri projektin toimija- ja yhteistyötahoja edustava ryhmä, jossa on edustettuna eri organisaatio-osastot ja yhteistyötahot. (Virtanen 2000, 68.) Yleisesti ohjausryhmän tehtävänä on käydä läpi projektin suunnitelmat ja hyväksyä ne, hyväksyä projektin toteutukseen ja tavoitteeseen tehtävät muutokset, seurata projektin toteutusta sekä valvoa ja ohjata projektin johtamista. Ohjausryhmän tehtävänä on myös omalta osaltaan edistää projektin yhteyttä ja suhteita toimintaympäristöön. (Viirakorpi 2000, 29.) Ohjausryhmän tehtävänä voi olla myös päätöksenteko resurssien riittävydestä ja projektin aikatauluun liittyvistä muutoksista, sekä projektin tulosten hyväksyminen ja projektin päättämiseen liittyvän päätöksen tekeminen (Anttila 2001, 83). Ohjausryhmän oikeus virallisten päätösten tekemiseen asetetaan organisaatio- ja projektikohtaisesti (Viirakorpi 2000, 30).

Yhtenä ohjausryhmän tehtävänä on tukea projektipäällikköä ja projektin johtoa työskentelyssä. Yhteistyö projektin johdon ja ohjausryhmän välillä onkin näin ollen tärkeää. Ohjausryhmä voi auttaa projektin johtoa projektikokonaisuuden hallinnassa ja toimia esimerkiksi arvioijana antaen rakentavaa palautetta projektin toiminnasta. (Viirikorpi 2000, 30.) Toimiva ohjausryhmä on projektin toiminnasta kiinnostunut ja sen edistymistä tavoitteleva ryhmä. Ohjausryhmän on oltava sopivan kokoinen. Liian iso ryhmä ei välttämättä tuota projektin kannalta haluttua tulosta. (Virtanen 2000, 68–69.) Ohjausryhmän toimivuuden näkökulmasta ryhmän kokoamisvaiheessa on tärkeää pohtia, ketkä ovat soveltuvia ohjausryhmän henkilöitä, joilla on riittävästi aitoa kiinnostusta projektin toimintaan (Anttila 2001, 83).

6 TUTKIMUS HEINOLAN KANSALAI SOPISTON PROJEKTIHALLINNASTA

Heinolan kansalaisopiston projektihallinnan kehittämiseen liittyvä tutkimustyö toteutettiin pääasiassa kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastatteluja sekä osittain kvantitatiivisena tutkimuksena toteutettua kyselyä. Tutkimuksen tavoitteena ja tuloksena ovat projektihallinnan nykytilan kuvaus, kehittämisenäkökulmien esille tuonti, kehittämissuhteet ja projektihallinnan työkaluna toimiva projektihallinnan ohje. Tutkimuksen lisäksi lopputuloksen luomisessa hyödynnettiin teoreettista viitekehystä ja benchmarking-tutustumisten kokemuksia.

6.1 Toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen toimeksiantaja on Jyränkölän Setlementti ry:n koulutusosastoon kuuluva Heinolan kansalaisopisto. Jyränkölän Setlementti on yleishyödyllinen yhdistys, joka on perustettu vuonna 1944. Jyränkölän Setlementin toiminta-alueena on pääasiassa Heinolan alue. Jyränkölän Setlementissä työskentelee koko-aikaista henkilökuntaa noin 125 henkeä ja osa-aikaisia työntekijöitä noin 150. Jyränkölän Setlementin toimintamuotoja ovat sosiaalinen toiminta, lastensuojelutyö, koulutus ja opetus, vapaaehtoistyö, nuorisotyö, ravintolatoiminta ja kehittämisprojektit. Heinolan kansalaisopisto on osa koulutuksen ja opetuksen toimintamuotoa. (Jyränkölän Setlementti 2014.)

Heinolan kansalaisopisto on puolestaan perustettu vuonna 1933. Heinolan kansalaisopisto on vapaan sivistystyön oppilaitos, joka tarjoaa erilaisia koulutuksia ja harrastusmahdollisuuksia alueen asukkaille. Vuositasolla opetusta järjestetään noin 600 kurssia ja noin 12 000 opetustuntia. Kansalaisopiston alaisuudessa toimii myös kuvataidekoulu, Mediapaja -työpaja, tilauskoulutuspalvelu ja hanketoiminta. Organisaation rakennetta on kuvattu kuvassa 13. (Heinolan kansalaisopisto 2014.)



KUVA 13. Jyränkölän Setlementti ry:n organisaatiokaavio (Organisaatiokaavio 2014)

Heinolan kansalaisopisto toimii vapaan sivistystyön ympäristössä. Vapaassa sivistystyössä tärkeänä elementtinä on luottamus ihmisten kehittymiseen ja kasvuun. Kansalaisopistotyössä tärkeää on henkilökunnan työskentely kehittymistä tukevassa hengessä. Tällä tavoin tuotetaan asiakkaille kokemuksia, miellyttäviä harrastuksia, uusien taitojen opettelemista ja sosiaalisia suhteita. Kansalaisopiston perustoiminnan suunnittelu, kurssien kehittäminen ja menetelmien kehittäminen vaatii kokemuksellista tietoa ratkaisujen tueksi. (Takatalo 2010, 20–21, 64–65.) Projektitoiminta on yksi kansalaisopistojen toiminnan kehittämisen muoto. Vapaan sivistystyön henki luo pohjaa kehittämistoiminnan aktiivisuudelle.

6.2 Haastattelututkimus

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä hyvä tilanteissa, joissa ihminen on tutkimustilanteen subjekti. Tutkittavalla henkilöllä on haastattelussa mahdollisuus tuoda esille haluamiaan asioita, tutkimustilanne on kielellisesti vuorovaikutuksellinen ja haastattelun aikana asioita voidaan viedä syvällisellekin tasolle. Haastattelu soveltuu hyvin myös tutkimuksiin, joissa tutkija ei tiedä ennakoon haastattelujen vastauksia. Vastaukset voivat haarautua moniin eri suuntiin haastattelun aikana. Aiheet voivat olla myös arkoja ja vaikeita käsitellä. Tutkimuksen kannalta on myös hyödyllistä, että tutkijan on haastattelutilanteessa mahdollista nähdä miten haastateltava reagoi erilaisiin tilanteisiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 191–193.) Tutkija saa haastattelutilanteesta näkemystä koko tutkimustilanteesta.

Haastattelutyyppejä ovat lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastattelua. Se on välimuoto lomakehaastattelusta ja täysin avoimesta haastattelusta. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei ennakoon muodosteta täysin tarkkoihin muotoihin. Kysymykset ovat teema-alueita, joita haastattelussa tuodaan esiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 194–196.) Tämän haastattelututkimuksen kohderyhmään kuuluivat Heinolan kansalaisopiston päätoimiset projektitoimijat, jotka työskentelevät kiinteästi projektihallinnan parissa. Haastateltuja oli viisi ja he edustavat Heinolan kansalaisopiston projektien vastuuhenkilöitä, projekteissa toimivia henkilöitä, projektijohtoa ja projektien taloushallinnon henkilöstöä. Haastattelututkimuksen toteutus käynnistettiin joulukuussa 2013 hahmottelemalla haastattelun runkoa. Haastattelun teemat vahvistuivat tammikuun 2014 aikana ja varsinaiset haastattelut toteutettiin tammikuun 2014 lopussa. Yksi haastateluista toteutettiin aikataulu haasteiden vuoksi kesäkuussa 2014. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelujen teemat jakautuivat nykytilanteen kartoitukseen, sekä projektitoiminnan kehittämistarpeisiin ja toiveisiin. Haastattelun temarun-ko (liite 1) toimitettiin haastateltaville ennakoon tutustuttavaksi.

Haastattelumenetelmässä on hyötynä, että haastateltavat saadaan yleensä melko helposti mukaan tutkimukseen. Haastatteluihin on hyvä varata riittävästi aikaa. Haastatteluihin kuluvaa aikaa voidaan pitää myös yhtenä haastattelumenetelmän kielteisenä puolena. Haastatteluihin voi kulua enemmän aikaa kuin esimerkiksi kyselyn toteuttamiseen. (Hirsjärvi ym. 2000, 193.) Kehittämistyössä jokainen haastattelu toteutettiin

yksilöhaastatteluna ja yhteen haastatteluun oli varattu aikaa kaksi tuntia. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoituksen lisäksi haastattelijä teki varmistukseksi muistiinpanoja haastattelusta. Haastattelujen jälkeen haastattelujen äänitteet litteroitiin tekstiksi. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 46 sivua. Aineiston analysointi aloitettiin litteroidun aineiston pohjalta. Haastattelutiloina käytettiin Jyränkölän Setlementin luokka- ja työtiloja. Haastattelujen aikana ei ympäristössä ollut ulkopuolisia häiriöitä. Pääasiassa tilat eivät olleet haastateltavien tai haastattelijan omia työtiloja. Ainoastaan yhdessä tilanteessa haastattelu toteutettiin haastateltavan omassa työhuoneessa, erillisessä neuvottelutilassa.

6.3 Haastattelujen analysointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteenä on tutkia tapauksia ainutlaatuisina tapahtumina ja toteuttaa analysointi sen mukaisesti. Analysoinnin toteuttaminen aloitetaan tutkimusaineiston käsittelystä tarkastamalla aineiston tietoja. Aineistosta tulee tarkastaa mahdolliset virheet ja puutteellisuudet. Seuraavaksi täydennetään tutkimusaineiston tietoja. Esimerkiksi haastattelun osalta tämä voi tarkoittaa yhteydenottoa haastateltuun henkilöön tietojen täsmentämiseksi. Täydennyksen jälkeen aineisto järjestetään tallennuksen suorittamista ja analysointia varten. (Hirsjärvi ym. 2000, 155, 207.)

Laadullisessa tutkimuksessa ja analyysissä toteutetaan havaintojen pelkistämistä ja sen pohjalta tehdään tutkimusongelman ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämisessä menetelmänä on havaintomäärän vähentäminen yhdistämällä tehtyjä havaintoja toisiinsa. Yhdistäminen voi tapahtua esimerkiksi yhdistämällä yhteisten piirteiden tai nimittäjien mukaan eri havainnot. Tutkimusongelman ja analyysin arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan tulosten tulkitsemista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston analysoinnin kautta tehdään merkitystulkintaa tutkimuskohteesta. (Alasuutari 2011, 39–40, 44.) Tällä tavalla toteutettiin myös tämän tutkimuksen aineiston käsittely ja analysointi. Litteroinnin ja varmistusten jälkeen aineiston käsittely jatkui litteroidun aineiston lukemisella ja merkitsemällä aineistoon eri teemoja. Tekstistä eriteltiin muun muassa prosessin nykykuvaukseen liittyvät näkökulmat ja kehittämiskohtat. Analysoinnin ja samalla tutkimuksen tuloksena syntyivät nykytilaa kuvaavat prosessikuvaukset (liite 4), listaus kehittämistarpeista ja -näkökulmista sekä aineistoon pohjautuva kehittämiskohteiden ehdotus. Kehittämisehdotusten kautta tuloksena syntyi myös ehdotus

prosessin eri vaiheiden kehittämiseen. Prosessivaiheiden kehittäminen on kuvattu prosessikuvauksiin tehdyillä kehitysehdotuksilla.

Litteroitua haastatteluaineistoa käsiteltiin myös Maxqda 11 -ohjelman avulla. Ohjelmassa jaettiin tekstiä teemoittelemalla. Teemoittelussa hyödynnettiin teemahaastattelun kysymysrunkoa. Analysointivaiheen teemoina olivat

- projektin suunnittelu
- hakuprosessi
- myönteinen rahoituspäätös
- kielteinen rahoituspäätös
- käytännön toteutus
- seuranta
- talouden seuranta
- raportointi
- toiminnan jatkuminen
- kypsyystasot
- kehittämistyö
 - toimivat käytännöt
 - kehittämistarpeet/toiveet
- taustatiedot
- arviointi
- projekti osana organisaation toimintaa
- projektinohjausjärjestelmä.

Teemoittelun jälkeen jokainen teema käytiin läpi ja niistä eriteltiin yksittäisinä asioina esille nousseita näkökulmia. Näkökulmista muodostettiin edelleen teeman alle omia ryhmiä. Ryhmien osalta näkökulmia tiivistettiin vielä enemmän tyypittelyn suuntaan. Teemat ja näkökulmat jakautuivat nykytilan kuvaamiseen ja kehittämisen näkökulmiin. Nykytilan kuvaamisen kautta esille tulleet asiat kerättiin yhteen ja koottiin niiden kautta prosessikuvat koko projektitoiminnan ja hallinnan prosessista sekä erikseen hakuvaiheen, toteutusvaiheen ja projektin päätösvaiheen prosesseista. Kehittämisen näkökulmat puolestaan tyypiteltiin vielä tiiviimmiksi kokonaisuuksiksi ja sen pohjalta työstettiin täysin aineistolähtöinen kehittämistoimintojen ehdotus. Kehittämisehdotusta verrattiin myös teoriataustaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Vertailun pohjalta to-

dettiin, että tutkimuksessa esille tulleet kehittämissuhteet ovat teorian ja aikaisempien tutkimusten ja niissä todettujen kokemusten suuntaista. Haastattelujen pohjalta analysoitu ja jatkotyöstetty materiaali yhdistettiin kyselytutkimuksen analysoituun materiaaliin. Tulokset ovat eriteltyinä luvussa 7.

6.4 Kyselytutkimus

Haastattelumenetelmän lisäksi tutkimuksessa käytettiin kyselyä tutkimusmenetelmänä. Kysely suunnattiin Jyränkölän Setlementissä työskenteleville henkilöille, jotka toimivat aktiivisesti Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnassa tai läheisessä yhteistyössä projektien kanssa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää tällä hetkellä projektitoiminnan prosessissa hyvin toimivat prosessin osa-alueet ja kehittämistä tarvitsevat alueet. Näihin osa-alueisiin liittyvä asiantuntemus on sekä projektihenkilöstöllä, Heinolan kansalaisopiston päätoimisella henkilöstöllä ja Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan ympärillä toimivilla henkilöillä. Tästä syystä kyselytutkimuksen kohderyhmänä ovat Heinolan kansalaisopiston päätoiminen henkilöstö ja pääorganisaation eli Jyränkölän Setlementin laajennetun johtoryhmän jäsenet. Osa henkilöistä kuuluu molempiin ryhmiin. Projekteissa toimivat henkilöt kuuluvat osaksi kansalaisopiston päätoimista henkilöstöä. Muu päätoiminen henkilöstö ja Jyränkölän Setlementin laajennettu johtoryhmä ovat projektihenkilöstön jälkeen seuraavaksi läheisin projektitoiminnan kehittämiseen ja toimintaa ohjaava henkilöstöryhmä. Tästä syystä kysely on kohdennettu näille kahdelle ryhmälle. Työtehtäviensä kautta vastaajilla oli erilaisia rooleja Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnassa ja siihen liittyen. Eniten vastaajista toimi tehtävissä, joissa tehdään yhteistyötä projektien kanssa. Tehtävät eivät ole suoraan projektitehtäviä, mutta rajapintoja ja yhteisiä toimintoja tehtävästä löytyy. Muita rooleja olivat projektityöskentelyyn osallistuminen, projektin ohjausryhmän jäsenen tehtävät, projektien suunnitteluun osallistuminen, projektin toimintaan kohderyhmän näkökulmasta osallistuminen, sekä projektitoiminnan valvominen ja koko projektitoiminnasta vastaaminen. Kokonaisuudessaan kyselyn kohderyhmän henkilölukumäärä on 21 henkilöä. Tutkimuksessa käytettävä kysely on toimitettu kaikille näihin ryhmiin kuuluville henkilöille.

Kysely on tutkimusmenetelmänä hyvä silloin kun tutkittava ryhmä on laaja ja halutaan kysyä samoja asioita usealta henkilöltä. Kysely voi olla myös kvalitatiivinen kysely, jossa tutkija ei ole lähellä tutkittavaa henkilöä. (Hirsjärvi ym. 2000, 181.) Tämä kysely

toteutettiin osittain kvantitatiivisena kyselynä ja avoimien kysymysten osalta kvalitatiivisena kyselynä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2000) toteavat, että kyselyä pidetään usein pinnallisena tutkimusmuotona ja vastaamattomuus voi olla kyselyn haasteena (Hirsjärvi ym. 2000, 181). Muodostettaessa kyselylomaketta haluttiin tietoisesti rikkoa pinnallisuutta ja tuoda kyselyyn runsaasti avoimia kysymyksiä, joilla syvennettiin niin kysymyksiä kuin vastauksiakin pohdiskelemaan suuntaan. Avoimissa kysymyksissä pyydettiin vastaajia pohtimaan nykyisen projektitoiminnan toimivuutta, hyviä toimintoja ja muutosta kaipaavia asioita. Lisäksi vastaajia pyydettiin pohtimaan kehittämisenäkökulmia ja projektitoiminnan hyödynnettävyyttä koko organisaation näkökulmasta.

Kyselyn kohderyhmä on työnsä puolesta yhteistyössä projektitoiminnan kautta ja työhön liittyvän kiinnostuksen osalta tutkimuksessa oli oletuksena, että suurin osa kyselyn kohderyhmästä vastaa kyselyyn. Muita kyselymenetelmän heikkouksia usein ilmenevän vastaamattomuuden lisäksi ovat vastaajien suhtautuminen kyselyyn, kysymysten ymmärrettävyys ja vastaajien tietous aiheesta. Näiden kysymysten lisäksi kyselyä toteutettaessa tulee valita kyselyn muoto, kysymysten sisältö ja muotoilu, sekä lopulta kyselylomake tulee koota haluttuun muotoon. (Hirsjärvi ym. 2000, 182–185, 191.) Tämä kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Sähköisenä järjestelmänä käytettiin www.kyselynetti.com -palvelua, jossa korkeakouluopiskelijat voivat toteuttaa kyselyitä. Kyselyn (liite 2) saate ja linkki kyselylomakkeeseen toimitettiin tutkimuksen kohderyhmälle sähköpostitse. Tutkimuksesta lähetettiin myös kaksi muistutusviestiä ennen määräajan päättymistä.

6.5 Kyselyn analysointi

Kyselytutkimukseen vastasi 13 henkilöä. Vastausprosentti oli näin ollen 61,9 %. Kyselynetti.com-palvelun kautta saatu kyselyiden vastausmateriaali pystyttiin tuottamaan ohjelmasta suoraan Excel -muotoon. Aineiston kvantitatiivisen tutkimusosan analysoinnissa hyödynnettiin SPSS -tietojärjestelmää, johon tutkimusaineisto siirrettiin. SPSS -järjestelmässä aineistoa käytiin läpi, tulkittiin ja analysoitiin.

Tietojärjestelmiä, kuten SPSS -järjestelmä, pystytään hyödyntämään muun muassa aineiston käsittelyssä ja tunnuslukujen sekä vaikutusten selvittämisessä. Kvantitatiivi-

sen tutkimuksen analysoinnissa voidaan hyödyntää tilastoanalyysin välineitä kuten erilaisia tunnuslukuja, ristiintaulukointia ja korrelaatiokerrointa. Näiden välineiden avulla tavoitellaan tietoa esimerkiksi muuttujien välisistä vaikutussuhteista ja riippuvuudesta. (Vilkkä 2007, 118–119, 129.) Kyselytutkimuksessa analysoitiin eri vastaajaryhmien arvioita esimerkiksi kansalaisopiston projektitoiminnan toteutumisesta koko organisaation strategian suuntaisesti.

Kyselyn avoimia kohtia käsiteltiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Avoimia vastauksia käytiin läpi lukemalla, ryhmittelemällä sekä luokittelemalla vastauksia. Luokittelun pohjalta työstettiin vastaajien näkemys nykytilassa toimivista asioista, nykytilan haasteista, sekä projektitoiminnan kehittämisen ja hyödyntämisen näkökulmista. Sekä määrällisen tiedon, että avoimien kysymysten analysoinnin jälkeen aineisto yhdistettiin ja koottiin yhtenäiset tulokset. Analysoinnissa hyödynnettiin muun muassa ryhmittelyanalyysiä, jonka kautta saatiin näkökulmaa kansalaisopiston päätoimisen henkilöstön ja Jyränkölän laajennetun johtoryhmän näkemyksistä ja niissä olevista eroavaisuuksista.

6.6 Benchmarking

Tutkimuksessa hyödynnettiin myös benchmarking-menetelmää. Benchmarking-termi tarkoittaa vertailukohtaa, johon toimintaa ja tuloksia verrataan. Benchmarking-termi voidaan suomentaa esimerkiksi vertailukehittäminen tai kokemusten siirto. Toiminnan tarkoituksena on kerätä toisesta organisaatiosta tietoa ja mallia, verrata tietoa omaan toimintaan ja kehittää omaa toimintaa tämän kautta. (Vuorinen 2013, 158.)

Benchmarking-prosessi käynnistyy oman toiminnan kuvaamisesta ja toimintaan liittyvien kehitystarpeiden ymmärtämisestä ja määrittelystä. Kehitystarpeista valitaan kohde, johon etsitään sopiva benchmarking-taho. Vertailukohteen kanssa vaihdetaan kokemuksia molemminpuolisesti. Toisesta organisaatiosta saatua tietoa verrataan omaan toimintaan, analysoidaan eroavaisuudet ja niiden pohjalta asetetaan omalle kehittämis-työlle tavoitteet. Tästä käynnistyy benchmarking-menetelmään perustuva kehittämis-työ. (Vuorinen 2013, 160.)

Heinolan kansalaisopiston projektihallinnan kehittämiseen liittyvässä työssä hyödynnettiin benchmarking-menetelmää tutustumalla kolmen eri organisaation projektitoimintaan ja -hallintaan. Benchmarking-kohteina olivat Laurea-ammattikorkeakoulun Tikkurilan toimipiste, Vantaan kaupungin kirjasto- ja tietopalvelut ja Hämeen kylät ry. Tutustumiset toteutettiin keväällä 2014. Tutustumisia varten valmisteltiin ennakkoon kysymysrunko (liite 3), joka toimitettiin tutustuttavan organisaation yhteyshenkilölle.

Benchmarking-tutustumisten tavoitteena oli tutustua organisaation projektitoimintaan, projektien prosesseihin, eri vaiheisiin, toteutukseen, seurantaan, hyviin käytänteisiin ja toiminnassa havaittuihin kehittämiskohteisiin. Tutustumisen tarkoituksena oli tuottaa uusia näkökulmia ja ideoita, sekä toimia tutkittavan organisaation projektitoiminnan ja -hallinnan osalta niin sanottuna vertailukohtana. Tarkoituksena oli tuottaa tutkijalle taustatueksi näkökulmia, joiden kautta eriävät toimintamuodot tulisivat selkeästi esille. Käytännössä benchmarking-tutustumisten materiaali toimi tutkimuksessa vertailukohtana kehittämisehdotusten tarkastelussa ja projektihallinnan ohjeen toteutuksessa. Kehittämisehdotusten listaamisen jälkeen tutkija kävi läpi benchmarking-aineiston ja vertasi kehittämiskohteita niihin.

Haastattelututkimuksen, kyselyn ja benchmarking-menetelmän kautta saadun tutkimusaineiston analysoinnin pohjalta on koottu tutkimustuloksina Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan ja -hallinnan nykytilan kuvaukset, kartoitus projektitoiminnan kehittämistarpeista ja kehittämisehdotukset projektitoiminnan ja erityisesti hallinnan kehittämisestä. Tulokset on esitelty kappaleessa 7.

7 PROJEKTIHALLINNAN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN

Haastattelututkimuksen osalta tutkimustuloksena saatiin tietoa Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan ja -hallinnan nykytilasta, kehittämistarpeista ja kehittämisenäkökulmista. Haastateltavia henkilöitä oli suunnitelman mukaisesti viisi. Haastateltavat arvioivat kokonaisuudessaan Heinolan kansalaisopiston projektihallinnan kypsyystason arvoksi 2 tai 3. Arvioinnin keskiarvo oli 2,7. Projektihallinnan kypsyystasoja on kuvattu kappaleessa 3.2. Tämän arvioinnin mukaisesti koko Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan kypsyystaso määrittyy niin, että projektijohtamisen prosessit ovat

suurimmalta osin määritelty ja prosessit toteutuvat melko samankaltaisesti organisaation eri osissa. Prosesseja ei ole kuitenkaan täysin varmistettu ja toteutus on riippuvainen yksittäisistä toimijoista. Perusteluna haastatteluissa tuotiin esille yhteisen ohjeistuksen ja linjauksen osittain puuttuminen sekä tarve yhdenmukaistaa ja sitouttaa prosessia kaikkien projektitoimijoiden osalta.

Kyselytutkimuksessa selvitettiin projektihallinnan nykytilannetta toimivuuden näkökulmasta ja projektihallinnan kehittämistarpeita sekä hyötynäkökulmia organisaation suunnasta. Kyselytutkimukseen vastasi 13 henkilöä. Vastaajista 38,5 % kuuluu Heinolan kansalaisopiston päätoimiseen henkilöstöön, 53,8 % Jyränkölän Settlementin laajennettuun johtoryhmään ja 7,7 % molempiin ryhmiin. Kyselyyn vastanneet henkilöt jakautuivat monipuolisesti eri työtehtävien mukaan. Työntekijöitä ja toimihenkilöitä oli vastaajista yhteensä 38,5 %. Saman verran oli lähiesimiehiä. Organisaation ylintä johtoa edusti 23,1 % vastaajista. Kyselyaineiston taustatietoja on esitetty liitteessä 5. Sekä kyselyn että haastattelujen tulokset nykytilanteen kartoituksen, kehittämisenäkökulmien ja kehittämisehdotusten osalta on esitelty myöhemmin kappaleessa 7. Näiden lisäksi kyselytutkimuksessa selvitettiin kuinka hyvin vastaajien mielestä Heinolan kansalaisopiston projektitoiminta toteutuu tarkasteltaessa linjaa verrattuna Jyränkölän Settlementin strategiaan. Mielipiteet olivat lähellä toisiaan arvosana-asteikolla 7-9 työtehtävästä tai ryhmästä riippumatta. Mielipiteen keskiarvona oli 8,15 joka osoittaa, että projektitoiminta toteutuu organisaation strategian linjassa hyvällä tasolla.

7.1 Projektitoiminnan ja -hallinnan nykytila

Haastatteluissa ja kyselyssä selvitettiin Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan ja -hallinnan nykytilannetta. Tutkimustuloksissa nousi kohderyhmän yhteiseksi näkemysiksi projektitoiminnan toimivien käytäntöjen osalta toiminnan luovuus, nopea reagointi, avoimuus kehittämiselle, rohkeus, innovatiivisuus ja uuden osaamisen kasvattaminen. Projektitoiminnalla koetaan yleisesti olevan selkeät ja konkreettiset tavoitteet ja tulokset. Toiminnasta koetaan syntyvän organisaatiolle tärkeitä kokemuksia. Projektitoiminnan prosessit ja tarkastelu organisaation strategian mukaisesti koetaan toteutuvan hyvin. Lisäksi projektihenkilöstön roolin merkitys nousi vastauksissa korkeaan asemaan. Erityisesti kyselyssä esimiehet ja johto toi esille, että projektien toimijat ovat kiinteästi mukana organisaation muussa toiminnassa ja yhteistyö projek-

titoiminnan ja muun organisaation toiminnan välillä toimii sujuvasti. Keho -kehittämisyhmän toiminta koettiin myös hyväksi foorumiksi projektitoiminnassa. Keho -kehittämisyhmä on Heinolan kansalaisopiston johdosta ja projektihenkilöstöstä koostuva ryhmä, joka käsittelee, ideoi, seuraa ja arvioi säännöllisesti projektitoimintaa ja koko kansalaisopiston kehittämistoimintaa.

Tutkimuksen tuloksissa tuli esille myös erilaisia positiivisia vaikutuksia, joita Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnalla on ajateltaessa koko Jyränkölän Settlementtiä. Projektitoiminta koetaan elävöittäväksi, opettavana ja osaamista lisääväksi toimintamuotona. Projektien kautta organisaatioon saadaan uusia toimintatapoja, testataan erilaisia malleja, sekä saadaan uusia työntekijöitä ja erilaisiin projekteihin osallistuvia ihmisiä mukaan toimintaan. Projekteja kuvattiin kehittämismyönteisiksi ja kehittämisenäkökulman ylläpitäminen ja lisääntyminen nähtiin yhdeksi projektien positiivista vaikutuksista. Projekteissa päästään tarttumaan uusiin asioihin, alueisiin ja yhteiskunnan akuutteihin haasteisiin. Tätä kautta projektit pitävät organisaation myös hyvin kiinni nykyhetkessä ja ajan hermolla. Ulospäin tapahtuvan toiminnan lisäksi myös organisaation sisällä, osastojen välillä on projektitoiminnan myötä tapahtunut yhteistyön lisääntymistä.

Tutkimuksessa tuli esille, että projektitoiminnan nykytilassa ollaan erittäin tyytyväisiä siihen, että projektien henkilöstöön kuuluu erilaisia ihmisiä ja erityisesti suunnittelu- ja hakuprosessissa on mukana hyvä työtiimi. Projekteilla on oma taloushenkilö, jonka toiminta koettiin projekteille hyvin tärkeäksi. Yhteisten talouspalaverien kautta tieto on levinnyt tekijöille. Toinen hyvä foorumi on Keho -kehittämisyhmän palaverit. Kehon säännölliset palaverit ja projektien seuranta koettiin projektitoiminnan kannalta toimivaksi ja hyödylliseksi. Nykytilasta nostettiin toimiviksi näkökulmiksi myös suunnitteluun ja toteutukseen liittyvän uskalluksen ja niin sanotun maalaisjärjen käytön merkitys. Myös raja-aidat organisaation eri osastojen välillä ovat madaltuneet muun muassa projektitoiminnan kautta.

Haastatteluissa ja kyselyssä tuotiin esille projektien tuomaa näkyvyyttä organisaatiosta ulospäin. Tämä näkyy muun muassa projektien tiedotuksessa ja markkinoinnissa. Lisäksi positiivisena nähtiin, että projektitoiminnan kautta saadaan organisaatioon mukaan uusia ihmisiä osallistumaan projektien lisäksi organisaation perustoimintaan. Positiivisena nähtiin myös, että projektitoiminta kasvattaa koko organisaation liike-

vaihtoa ja toiminnassa nähtiin myös rahallista hyötyä esimerkiksi laitehankintojen osalta.

Positiivisten näkemysten lisäksi projektitoimintaan liittyy myös negatiivisia näkökulmia. Projektien alkuvaiheeseen liittyy usein käynnistämisen haasteita, jonka aikana projektit hakevat omaa paikkaansa koko setlementin toimintakentässä. Riskinä on, että projektitoiminta ja projektihenkilöstö jäävät irralliseksi koko organisaation toiminnasta. Tämä on näkynyt siinä, että projektien toiminta ei ole hyödyttänyt perustoimintaa, projektihenkilöstöä ei ole koskenut samat pelisäännöt kuin muuta henkilöstöä ja projektitoimijoiden sekä perustoiminnan tekijöiden välillä on toisinaan ollut epätietoisuutta toisen toiminnasta. Vastauksissa tuotiin myös esille kokemus, että projektitoimijoiden ja Jyränkölän Setlementin muun päätoimisen henkilöstön välillä tasa-arvo ei aina toteudu halutulla tavalla.

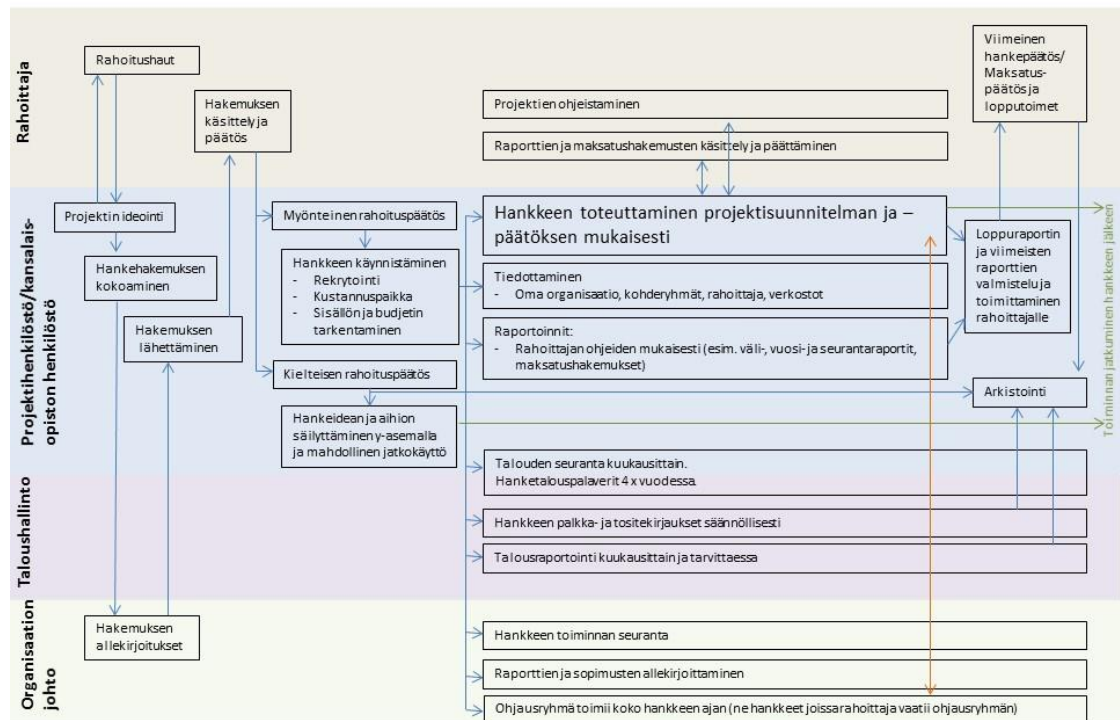
Projektitoimintaan liittyy lisäksi epävarmuutta ja jatkuvaa joustavuuden tarvetta rahoitusten määräaikaisuuden vuoksi. Tulevaisuus on usein avoimena projektitoiminnan osalta. Samalla tavoin projektihenkilöstöön pysyvyyteen liittyy epävarmuus. Projektitoimijoina on usein määräaikaista henkilöstöä, joiden työsuhteet päättyvät projektin päättyessä. Tämä vaikuttaa myös projektien toiminnan eloonjääntiin projektin päättymisen jälkeen. Projektien hyvät käytännöt eivät välttämättä jää elämään projektin jälkeen jos projektihenkilöstö ei ole organisaation palveluksessa. Nämä asiat tuovat oman haasteensa muun muassa johtamiseen.

Talouden osalta omarahoitusosuudet ovat olleet yhtenä haasteena projektitoiminnassa. Omarahoitusosuutta ei organisaatiossa ole koettu välttämättä omana satsauksena toimintaan, jolle saadaan myös muuta rahoitusta. Omarahoitus on koettu tappioksi. Myös projektien työllistävyys on koettu haasteeksi ajatellen organisaation muuta toimintaa. Myös organisaation muu, projektitoiminnan ulkopuolinen henkilöstö, tekee projektille työtä. Tätä työmäärää ei ole arvioitu tarkemmin.

Teemahaastatteluissa kartoitettiin nykytilaa keskustelemalla prosessin eri vaiheista ja niihin liittyvistä toiminnoista. Nykytilan kuvausta koskevien teemojen analyysin pohjalta toteutettiin prosessikuvaukset koko projektitoiminnan ja hallinnan prosesseista, sekä omina prosessikuvinaan projektin hakuvaiheen, toteutusvaiheen ja päätös vaiheen

prosesseista. Koko toiminnan prosessikuvaus lähtee liikkeelle projektin ideoinnista ja päättyy arkistointiin (liite 4).

Heinolan kansalaisopiston projektien toiminnan ja hallinnan prosessi - nykytila



KUVA 14. Heinolan kansalaisopiston projektien toiminnan ja hallinnan prosessin nykytila

Hakuvaiheen osuus prosessista alkaa aivan prosessin alusta eri kehittämistarpeista. Vaihe päättyy valmiin hakemuksen tallentamiseen. Myönteisen projektipäätöksen jälkeen käynnistyy projektin toteutusvaihe, joka vaihtuu aivan projektin loppuvaiheessa projektin päättämiseksi. Päätösvaiheen prosessi päättyy projektin lopullisiin päätöksiin ja arkistointiin. Prosessikuvauksissa on huomioitu rahoittajan, organisaation projektihenkilöstön, kansalaisopiston henkilöstön, taloushallinnon henkilöstön ja organisaation johdon roolit eri prosessin vaiheissa.

7.2 Prosessin kehittäminen

Nykytilan teemojen lisäksi tutkimus sisälsi kehittämiseen liittyviä teema-alueita, joiden pohjalta haastatteluista ja kyselystä kerättiin tutkimusaineistoa. Sekä haastatteluista että kyselystä tuli esille runsaasti kehittämisenäkökuilma projektien eri prosessin vaiheisiin. Kehittämisenäkökuilma esitettiin projektien suunnitteluprosessista projekti-

en päättämiseen asti. Projektien suunnitteluvaiheeseen toivottiin kiinteää suunnittelu-ryhmää tai työparia työstämään projektin suunnittelua yhdessä. Esille tuli tarve tehdä suunnittelua vahvemmin yhteistoimintana. Myös esimerkiksi talousasioiden läpikäynti jo suunnitteluvaiheessa nähtiin tärkeäksi tehtäväksi. Varsinaiseen suunnitteluun toivottiin prosessin kuvaamista, riittävästi suunnittelu-aikaa ja projektin sisällön suunnitteluun syvällistä pohdintaa ja abstraktia ajattelua. Toiminnan ideointiin puolestaan kaivattiin enemmän organisaation eri osastojen näkemyksiä ja asiakkaiden toiveita ja tarpeita vahvemmaksi osaksi suunnittelua. Ideoiksi nousi esimerkiksi asiakasfoorumien ja asiakasraatien totuttaminen. Suunnittelun yhteydessä on kuitenkin hyvä pitää mielessä suunnitelman eri vaihtoehdot, jos projekti ei saa täyttä rahoitusta, vaan toimintaa joudutaan supistamaan. Näiden näkemysten huomioon ottaminen jo projektin suunnittelun vaiheessa koettiin hyödylliseksi jatkotoiminnan kannalta. Lähes kaikki haastateltavat kokivat myös, että suunnittelutiedon kerääminen on tärkeä asia ja se on puutteena nykyisessä projektien suunnittelun työvaiheessa.

Suunnittelun jälkeen prosessi jatkuu projektin hakuvaiheeseen. Hakuvaiheen osalta haastatteluissa tuotiin esille tärkeimpänä kehittämiskohteena aikataulusuunnittelu. Hakuvaiheeseen on nykytilanteessa liittynyt aikataulusuunnittelun tiukkuus ja suunnitteluun sekä hakemiseen liittyvä kiire. Tämä koettiin huonoksi suunnittelun toimivuuden osalta. Aikataulusuunnittelun lisäksi esille tuli näkemys, että projektien hakemisen osalta on tärkeää miettiä mitä projekteja haetaan ja mihin hankehakuihin ei välttämättä kannata osallistua. Tähän toivottiin lisää suunnitelmallisuutta. Suunnittelun ja hakuvaiheen toteutuksessa on hyvä muistaa myös projektihakemusten jatkumo. On tärkeää tietää, mitä on tehty aiemmin ja mitä tavoitellaan tulevaisuudessa. Projektien tulee tietyllä tasolla linkittyä toisiinsa jatkumona.

Projektin hakuvaiheen jälkeen odotetaan rahoituspäätöstä. Mikäli rahoituspäätös on myönteinen, siirrytään projektin käynnistämiseen ja toteuttamisen vaiheeseen. Mikäli rahoituspäätös on kielteinen, on kehittymisen näkökulmasta tarpeen selvittää laajemmin syitä miksi projekti ei saanut rahoitusta. Syyn selvittäminen ei nykytilassa ole ollut aktiivista, mutta tarpeena nähdään suunnitteluun liittyvä oppiminen huomioiden tulevien projektien suunnittelu.

Projektien yleiseen toteutukseen ja hallinnointiin liittyen kehittämisenäkökulmiksi nousivat konkreettisten tavoitteiden asettaminen, yhtenäinen ohjeistus ja aikataulusuunnittelu.

nen, sekä projektin sisäiset tiimikokoukset. Kehittämisehdotuksena tuli esille projektin alkuvaiheessa asetettavat tavoitteet, joihin toivottiin organisaation näkökulmaa vahvemmin mukaan. Tavoitteena tulisi enemmän olla se, millä tavoin organisaatio hyötyy projektin toteutuksesta. Tämä linkittää projektin myös vahvemmin osaksi organisaatiota. Projektin käytännön toteutukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen hallinnolliselta näkökulmalta toivottiin yhtenäistä projektiohjeistusta ja aikataulusmallia. Nämä nähtiin projektin hallinnointia helpottavina työvälineinä. Samalla tavoin työvälineinä toimivat projektin sisäiset tiimikokoukset, joihin osallistuvat kaikki projektissa työskentelevät henkilöt, sekä taloushenkilöstön edustaja. Tiimikokousten toivottiin olevan säännöllisiä ja näin tiedon jakautuminen tiimin sisällä mahdollistuisi nykytilaa paremmin. Varsinaisten projektin työntekijöiden osalta haastatteluissa todettiin tarve kirkastaa projektihenkilöstön tehtäviä ja vastuita. Jokaiselle projektille toivottiin nimettäväksi projektin vastuuhenkilö, projektipäällikkö. Hyväksi tavaksi todettiin myös, että suunnittelijat ja projektin toteuttajat toimivat kiinteässä yhteistyössä. Yhtenä ehdotuksena oli myös, että projektitoimijat voisivat muodostaa kehitys- tai hankeosaston.

Kuten jo edellä todettiin, on projektille asetettavien tavoitteiden osalta toiveena linkittää organisaation saama hyöty projektin toiminnasta. Samalla tavoin tarpeena on sisällyttää projektien suunnitteluun vahvemmin mukaan koko organisaatio. Koko organisaatio tarkoittaa Jyränkölän Settlementin eri osastoja mukaan lukien kansalaisopiston perustoiminta. Haastateltavat nostivat vahvasti esille myös perustoiminnan kehittämisen laajemman liittämisen projektitoimintaan. Projektin taustana tulisi olla syvällisemmin organisaation perustoiminnan kehittäminen.

Koko organisaation linkittyminen projektitoimintaan näkyy myös tiedottamiseen liittyvissä tarpeissa. Tiedottamista toivottiin enemmän niin organisaation sisälle kuin organisaatiosta ulospäin. Projektin alkuvaiheeseen toivottiin tiedotetta saadusta rahoituksesta ja projektin tavoitteista. Samalla tavoin kielteisestä projektipäätöksestä toivottiin tietoa niille tahoille, joille on hyötyä päätökseen liittyvästä tiedosta. Esimerkiksi taloushallinnon henkilöstön on hyvä tietää projektin saamasta myönteisestä tai kielteisestä rahoituspäätöksestä. Projektin lopuksi toivottiin tiedotusta projektissa toteutetuista toiminnoista ja projektin tuloksista. Laajennetun johtoryhmän osalta toivottiin, että sen kokouksissa käsiteltäisiin laajemmin projektin sisältöä. Tällä hetkellä projektien osalta käsitellään pääasiassa talousasioita. Myös tavoitteista, toiminnasta ja tulok-

sista toivottiin enemmän tietoa. Kehittämisehdotuksena esitettiin myös kahdesti vuodessa järjestettävää projektipäivää, jossa projektien toteutuksesta, sisällöstä ja kehittämisestä tuotaisiin esille tietoa ja koko organisaatio pääsisi osallistumaan tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä kehittämistyöhön.

Teemojen kautta tutkimuksessa tarkasteltiin myös seuranta ja raportointia. Seuranta ja raportointi ovat projekteille pakollisia toiminnanohjauksen välineitä. Seurannan osalta tutkimuksessa tuli esille idea nimittää jokaiselle projektille ohjaus- tai seurantar ryhmä. Osassa projekteja rahoittaja vaatii ohjausryhmän, mutta sitä halutaan hyödyntää myös niissä projekteissa. Tällöin voidaan puhua seurantar ryhmästä. Ryhmä katsoo projektin toteutusta projektin ulkopuolelta ohjaten toimintaa kohti tavoitteita. Lisäksi haastatteluissa toivottiin seurantar työkalujen kehittämistä esimerkiksi laadullisten seurantar välineiden osalta. Laadullista arviointia ja tietoa erityisesti osallistujilta toivottiin projektin toteutuksen tueksi. Talouden seurannassa on puolestaan toiveena kehittää seurantar välineitä yhdessä taloushenkilöstön kanssa ja saada projektin käyttöön ajantasaisemmat talousseurannat. Talouteen liittyvien projektitarpeiden aikatauluttaminen nähtiin tärkeäksi näkökulmaksi samoin kuin organisaation näkökulmasta rahan liikumiseen liittyvän keskustelun lisäämistä. Koko prosessissa talouspäällikön roolia ja osallistumista toivottiin vahvemaksi. Seurantojen osalta toiveena on toteuttaa projektien vuosikello, johon merkitään kaikkia projekteja koskevat vuosittaiset aikataulut. Tämä helpottaa projektien johtamista. Jokaisella projektilla on omat tärkeät määräajat, mutta kaikkia projekteja koskettavat tietyt määräajat, jotka voidaan kuvata vuosikellossa.

Seurantar välineiden kehittämistyön lisäksi tutkimuksessa tuli esille toive kehittää raportointivälineitä. Raportoinnissa tärkeäksi koettiin raportoinnin toteuttaminen organisaation ja tekijöiden omista näkökulmista, ei vain rahoittajan edellytysten mukaisesti. Samalla toivottiin myös raporttien läpikäyntiä yhdessä projektitiimin ja kehittämisryhmän kanssa. Raporttien läpikäyminen voi samalla toimia myös seurannan ja ohjaamisen välineenä ja näin ollen tuoda hyötyä projektille. Yksi projektin ohjauksen ja seurannan työvälineistä voi olla myös projektinohjausjärjestelmä. Haastateltavat näkivät projektinohjausjärjestelmän hyvänä mahdollisuutena Heinolan kansalaisopiston projektien hallintaan. Järjestelmältä toivottiin erityisesti yhtenäistä pohjaa kaikille projekteille.

Seurannan ja raportoinnin tavoin haastatteluissa tuli esille tarpeet arvioinnin kehittämiseksi. Arvioinnin osalta tarpeena on luoda yhtenäinen arviointijärjestelmä, jota kaikki projektit hyödyntävät. Esimerkkeinä arvioinninmenetelmistä ehdotettiin arviointimanttia. Projektin päättämisen vaiheeseen puolestaan toivottiin ennakoitua siten, että tavoitteiden saavutettavuus varmennetaan jo hyvissä ajoin ennen projektin päättymistä. Tutkimuksessa nousi yhdeksi kehittämiskohteeksi projektin jälkityöhön kuuluva analysointi siitä mikä projektissa toimi hyvin ja mitkä asiat eivät toimineet suunnitellusti. Projektissa testattuja ja toteutettuja toimintamalleja sekä projektin tuloksia toivottiin organisaation yhteiseen käyttöön. Tämän analysoinnin koettiin toimivan yhtenä kehittämisen ja oppimisen välineenä.

7.3 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa esille tulleiden, edellä kuvattujen Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan kehittämisenäkökulmien kautta, on luokittelemalla johdettu projektien eri prosessinvaiheisiin ja projektien toimintaan liittyen ehdotuksia kehittämisen kohteista. Kehittämisen kohteet jakautuvat projektien suunnittelun, hakuvaiheen, toteutuksen, toiminnan ja talouden seurannan, raportoinnin, arvioinnin, tiedottamisen, projektin päättämisen jälkeisen vaiheen ja projektikokonaisuuden osa-alueisiin.

Tutkimuksen pohjalta Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan ja -hallinnan kehittämisehdotuksena ovat

1) Projektin suunnittelu

- Kerätään suunnittelutietoa yhteiseen tietovarastoon.
- Suunnitteluun nimitetään kiinteä suunnittelutiimi tai -työpari.
- Suunnitteluvaihetta toteutetaan vahvemmin yhteistyössä tiimin kesken.
- Suunnittelun sisällytetään enemmän syvyyttä ja abstraktia ajattelua.
- Suunnitteluvaiheelle varataan riittävästi aikaa ja prosessi aikataulutetaan.
- Asiakkaat ja oma organisaatio sisällytetään mukaan suunnittelutyöhön.
- Perustoiminnan kehittämistä otetaan enemmän mukaan projektisuunnitteluun (jokaisessa hankkeessa vähintään yksi perustoiminnan kehittämisen osa-alue).
- Organisaation talouspäällikkö osallistuu vahvemmin mukaan suunnitteluun talouden näkökulmasta.

- Suunnittelussa huomioidaan myös tilanne, jossa projekti ei saa haettua rahoitusta täysimääräisenä (miten projekti toteutetaan).

2) Projektin hakuvaihe

- Hakuprosessi aikataulutetaan.
- Projektin hakeminen kytketään vahvemmin kehittämistyön jatkumoon (linkitys aiemmin toteutettuihin projekteihin ja kehittämistoimintaan, sekä näkemys tulevaisuuden keittämissuunnasta).
- Suunnitellaan tarkasti mihin projektihakuihin osallistutaan.
- Projektin suunnittelu- ja hakuvaiheen aikana täytetään projektin idea- ja suunnittelukortti. Siinä aikataulutetaan projektin hakuvaihe. Kortti toimii tiivistettynä tiedon välittäjänä projektin suunnittelun ajan ja lopuksi idea- ja suunnittelukortti tallennetaan projekti-ideoiden kansioon. (Liite 6)

3) Projektin toteutus

- Projektille asetetaan konkreettiset tavoitteet, joissa huomioidaan organisaation näkökulma (miten organisaatiossa hyödynnetään projektin työtä).
- Projektien toteutuksen ja hallinnoinnin tueksi toteutetaan projektiohjeistus ja aikataulus.
- Projekteissa toteutetaan säännöllisesti sisäiset tiimikokoukset.
- Projektihenkilöstön tehtävät ja vastuut määritetään ja kirkastetaan, sekä projektien taloushenkilön rooli selkeytetään (tehtäväjako projektihenkilöstön, projektien oman taloushenkilön ja organisaation talouspäällikön välillä)
- Projektien tekijöiden ja suunnittelijoiden yhteistyötä tiivistetään (mahdollisesti projektihenkilöstön työpisteet lähekkäin, lisää vuorovaikutusta ja ideointia).

4) Toiminnan ja talouden seuranta

- Sovitaan projektihenkilöstön kanssa yhdessä seurannan välineet (esimerkiksi laadulliseen seurantaan kaivataan välineitä).
- Jokaiselle projektille nimetään ohjaus- tai seurantaryhmä, joka toimii aktiivisesti koko projektin ajan (tehtävänä seurata ja ohjata projektin tavoitteita ja toteutusta).
- Seurannan tueksi otetaan käyttöön projektien yhteinen vuosiakajana, johon merkitään vuoden aikana tapahtuvat perusasiat (liite 7).

- Projektihenkilöstö ja talouspäällikkö kartoittavat yhdessä projektien talousseuran tarpeet ja mahdollisuudet toteuttaa tarpeet kirjanpidon järjestelmän kautta.
- Talouteen liittyvät pyynnöt toimitetaan taloushenkilöstölle riittävän ajoissa (sovietaan yhteinen aikataulu ennakkoon).
- Talousseurannan tiedot pyritään saamaan ajantasaiseksi (selvitetään mahdollisuudet kirjanpidon osalta).

5) Raportointi

- Pohditaan projektihenkilöstön kanssa yhdessä mitä tietoa raportoinnista tarvitaan organisaatiota ja toimijoita varten. Sen pohjalta toteutetaan raportointimalli omia tarpeita varten. Rahoittajan raportointi hoidetaan erikseen (mikäli eivät ole yhtenevät oman raportoinnin kanssa).
- Raportit käydään yhdessä läpi Keho -ryhmässä ja/tai koko projektihenkilöstön kanssa. Nostetaan esille onnistumiset ja asiat, jotka eivät toimi suunnitellusti.

6) Arviointi

- Projekteille otetaan käyttöön yhtenäinen arviointimalli. Arviointimalli voi olla esimerkiksi arviointimantin hyödyntäminen.

7) Tiedottaminen

- Projektin tiedottamisen osalta tehdään tiedottamissuunnitelma. Tiedotusta organisaation sisällä ja ulospäin tulee olla selkeästi enemmän kuin aikaisemmin.
- Projektin käynnistysvaiheessa tiedotetaan projektin toteutuksesta.
- Projektin päätyttyä tehdään vapaamuotoinen analyysi ja tiedote, mitä projektissa toteutettiin ja mitkä ovat tulokset.
- Kielteisestä rahoituspäätöksestä tiedotetaan projektihenkilöstöä, organisaation johtoa ja talouspäällikköä.
- Kielteisestä rahoituspäätöksestä suunnittelija ottaa yhteyttä rahoittajaan ja selvittää kehittämisen näkökulmasta miksi projekti ei saanut rahoitusta. Tätä tietoa voidaan hyödyntää idean kehittämistä varten.

8) Projektin jälkeen

- Projektin jälkeen analysoidaan mitkä asiat projektissa toimivat ja mitkä asiat olisivat kaivanneet kehittämistä.

- Organisaatiossa sovitaan yhteisesti prosessi, jonka mukaisesti projektin tuloksia ja projektissa testattuja toimintamalleja levitetään ja otetaan käyttöön koko organisaatiossa.

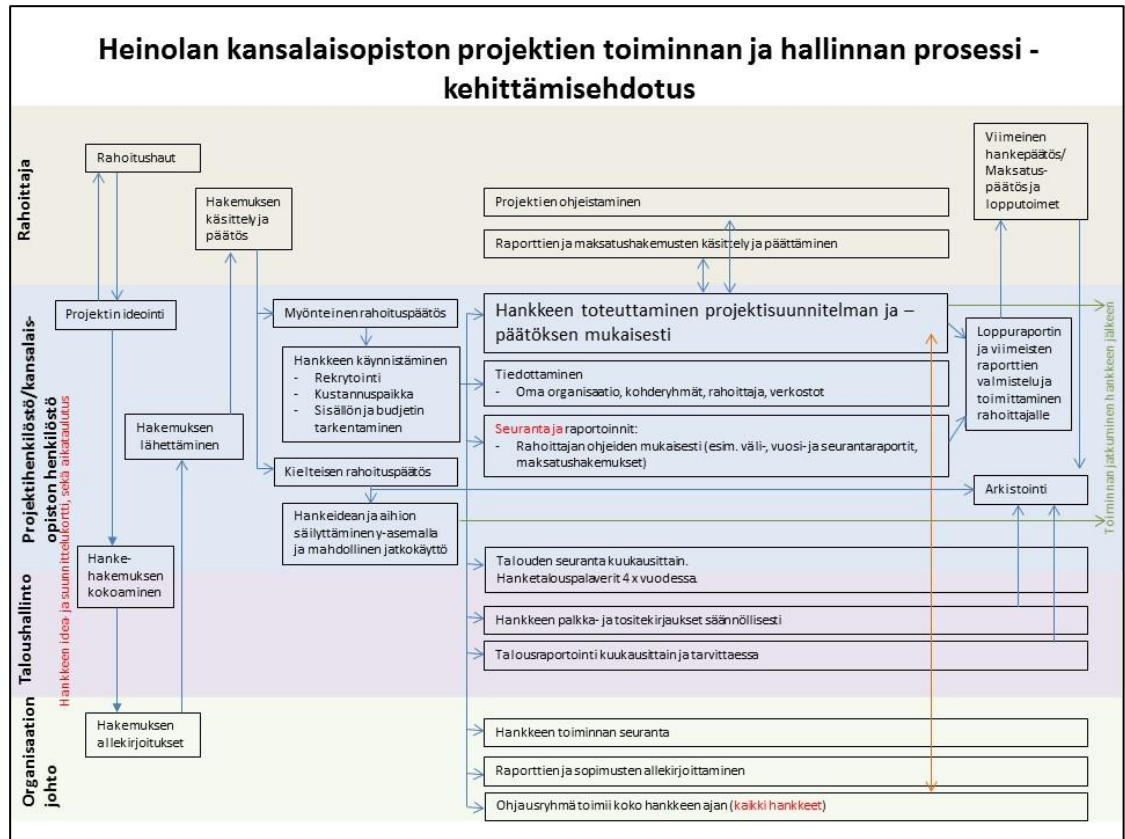
9) Projektitoiminnan kokonaishallinnan kehittäminen

- Käyttöön otetaan yhtenäinen projektihallinnan ohje (liite 8).
- Etsitään erilaisia toimintamuotoja kehittää organisaation sisällä projektien ja perustoiminnan välistä yhteistyötä.
- Varmistetaan, että projekti kulkee koko ajan organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti.
- Kartoitetaan projektihallintaohjelmistojen luomat mahdollisuudet ja hyödyt Heinolan kansalaisopiston ja koko Jyränkölän Settlementin projektitoiminnan näkökulmasta.

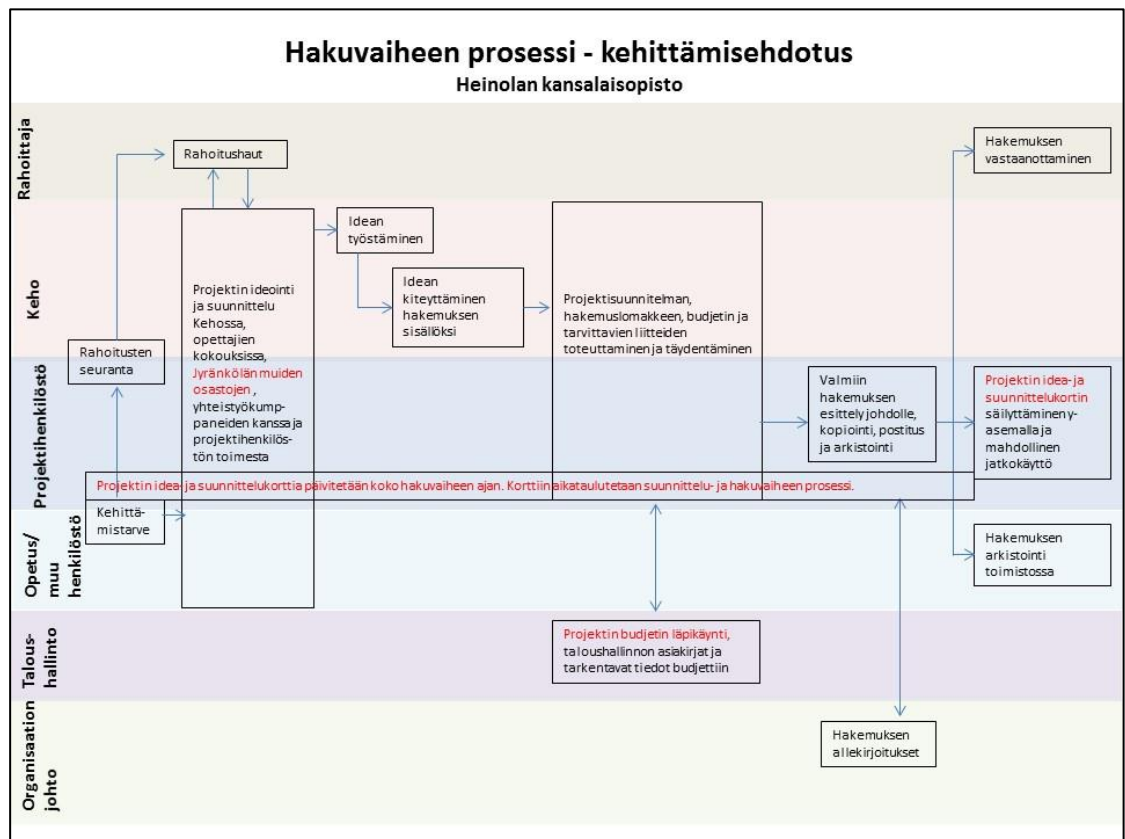
7.4 Prosessin vaiheiden kehittäminen

Edellisissä alaluvuissa on kuvattu Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan ja hallinnan nykytilaa ja kehittämiskohteita. Nykytilan ja kehittämisenäkökulmien pohjalta on kehitetty nykytilaa kuvaavia prosessikuvauksia ja tuotu niihin mukaan kehittämiskohteita. Prosessi on kuvattu koko Heinolan kansalaisopiston projektien toiminnan ja hallinnan, hakuvaiheen, toteutusvaiheen ja projektin päätösvaiheen prosessikuvauksilla.

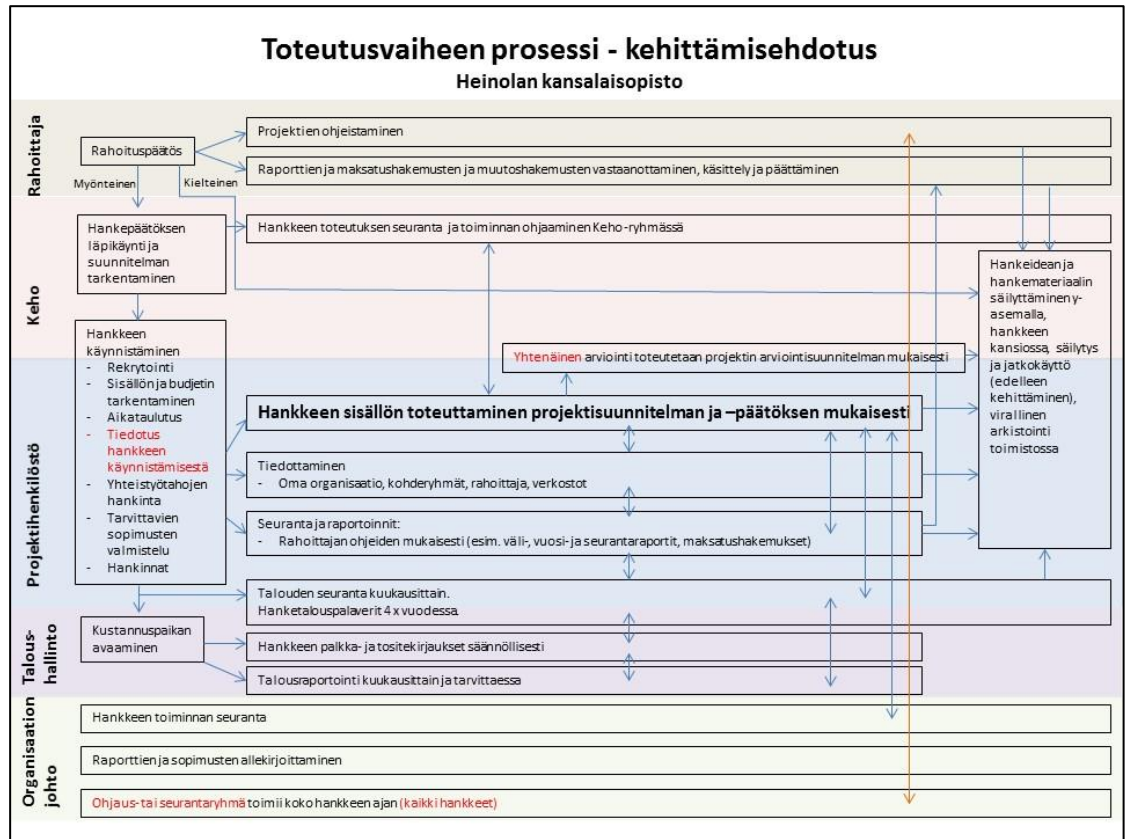
Prosessin kehittämiseen on hakuvaiheen prosessista alkaen otettu mukaan projektien idea- ja suunnittelukortti, johon toteutetaan projektin suunnittelun aikataulut. Suunnitteluprosessin päätteeksi idea- ja suunnittelukortti säilytetään projekti-ideoiden kansiossa. Projekti-ideoiden kansio kokoaa suunnitellut projekti-ideat yhteen ja toimii niin sanottuna ideapankkina. Projektin ideointi- ja suunnitteluvaiheeseen on sisällytetty myös organisaation muiden osastojen mukaan ottaminen ja yhteistyön lisääminen. Samalla tavoin taloushenkilöstö otetaan vahvemmin mukaan jo projektin suunnitteluvaiheeseen talouden näkökulmasta. Seuraavissa kuvissa on esitetty projektien toiminnan ja hallinnan eri prosessivaiheet ja niihin esitetyt kehittämisehdotukset.



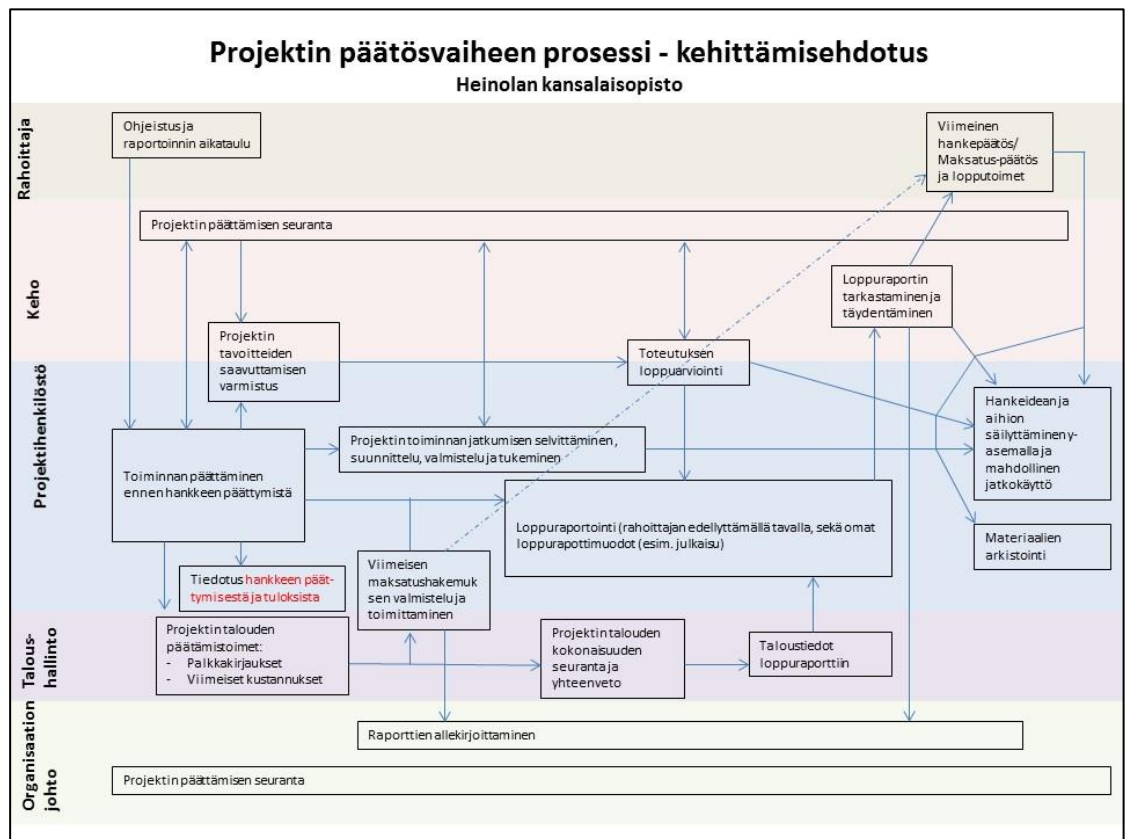
KUVA 15. Projektien toiminnan ja hallinnan prosessin kehittämisehdotus



KUVA 16. Hakuvaiheen prosessin kehittämisehdotus



KUVA 17. Toteutusvaiheen prosessin kehittämisehdotus



KUVA 18. Päätösvaiheen prosessin kehittämisehdotus

Toteutusvaiheen prosessin kehitysehdotukseen on lisätty kaikkia projekteja koskeva tiedotus, arviointi ja ohjausryhmä näkökulma. Projektin käynnistymisestä tiedotetaan organisaation sisälle ja ulkopuolelle. Tiedotus kulkee koko projektin ajan toiminnassa mukana. Lisäksi organisaatiossa otetaan käyttöön yhtenäinen projektien arviointijärjestelmä ja jokaiselle projektille nimetään ohjaus- tai seurantaryhmä. Projektin päättämisen vaiheeseen on lisätty erityishuomio päättämiseen liittyvästä tiedottamisesta.

7.5 Yhteenveto projektien hallinnan kehittämismateriaalista

Tutkimuksen tuloksena ovat syntyneet projektitoiminnan ja -hallinnan nykytilan prosessikuvaukset, kehittämistarpeet ja näkökulmat toiminnan yhtenäistämistä ja toimivuudesta, sekä kehittämissuositukset koko Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan ja -hallinnan kehittämiseen. Tutkimuksen tulosten pohjalta toimeksiantaja organisaatio voi pohtia ja ottaa käyttöön omien näkökulmiensa kautta kehittämissuosituksista ne, jotka se kokee tärkeimmiksi kehittämisen osa-alueiksi. Kehittämissuositukset ovat jakautuneet prosessin eri osa-alueille. Prosessikuvauksia voidaan muokata sen mukaisesti, mitä kehittämistyö ja toiminta tarvitsee sekä mitä valintoja organisaatiossa kehittämisenäkökulmien osalta tehdään.

Kehittämissuositusten ja -suositusten pohjalta opinnäytetyössä on toteutettu Heinolan kansalaisopiston käyttöön projektien idea- ja suunnittelukortti (liite 6), projektien yhteinen vuosi -aikajana (liite 7) ja projektihallinnan ohje (liite 8). Nämä työvälineet ovat organisaation käytössä ja muokattavissa kehittämistyön ja tarpeiden mukaisesti. Tutkimuksen tulokset antavat organisaatiolle mahdollisuuden käynnistää kehittämistyö projektitoiminnan ja -hallinnan kehittämiseksi.

8 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan ja -hallinnan prosessien ja käytäntöjen kehittäminen sekä projektitoiminnan prosessien yhtenäistäminen. Tutkimuksen ja kehittämistyön tavoite saavutettiin suunnitelman mukaisesti. Tutkimuksen tuloksena syntyivät prosessikuvaukset projektitoiminnan ja -hallinnan nykytilasta, kehittämistarpeiden kartoitus, sekä kehittämissuositukset projektitoimin-

nan ja -hallinnan kehittämiseksi. Kehittämisehdotusten pohjalta kehitettiin prosessikuvaus- ja -hallinnan kehittämiseksi. Kehittämisehdotusten pohjalta kehitettiin prosessikuvaus- ja -hallinnan kehittämiseksi. Kehittämisehdotusten pohjalta kehitettiin prosessikuvaus- ja -hallinnan kehittämiseksi. Kehittämisehdotusten pohjalta kehitettiin prosessikuvaus- ja -hallinnan kehittämiseksi.

8.1 Kehittämisen näkökulmat

Pohdittaessa tutkimusta voidaan todeta, että tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen teemahaastattelu ja sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena tutkimuksena toteutettu kysely soveltuivat hyvin tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksessa kerätty aineisto auttoi toteuttamaan tutkimuksen tavoitteet nykytilan kartoittamisen ja kuvaamisen osalta sekä kehittämistarpeiden löytämisen ja kehittämiskohteiden esittämisen osalta. Tutkimuksessa haastatellut projekteissa kiinteästi työskentelevät henkilöt kertoivat avoimesti ja pohdiskelevasti projektitoiminnan nykytilasta ja toivat esille kehittämissideoita perustellen ne nykytilan toimivuudella tai toimimattomuudella. Kyselyyn vastanneet henkilöt edustivat monipuolisesti Heinolan kansalaisopiston päätoimisen henkilöstön ja Jyränkölän Setlementin laajennetun johtoryhmän toimijoita, sekä työntekijä, toimihenkilö, lähiesimies, että ylimmän johdon tehtävien osalta. Vastausprosentti 61,9 % on hyvällä tasolla ja se kattaa melko hyvin kyselyssä tutkitun kohde-ryhmän.

Tutkimuksessa tuli esille, että projektitoiminta nähdään selvästi erittäin tärkeänä osana organisaation toimintaa. Sen kautta pystytään kehittämään toimintaa aivan eri tavalla kuin pelkän perustoiminnan kautta. Projekti työmuotona ja -välineenä soveltuu erityisesti tilanteisiin, jossa organisaation tulee ratkaista tehtävä, joka ei vastaa sen perustoiminnan sen hetkistä toimintaa. Projektitoiminta soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tavoiteltava asia ei toteudu normaalin toiminnan yhteydessä. (Viirkorpi 2000, 9.) Kokonaisuudessaan Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan nähdään linkittyvän arvosanalla 8,15 koko Jyränkölän Setlementin strategiaan. Kokonaisarvosana on hyvä ja se vahvistaa sen, että toiminnassa huomioidaan organisaation strategiset näkökulmat. Toimivista käytännöistä voi yhteenvedona todeta, että prosessit ja toiminta ovat pääpiirteissään toimivia. Toimivia käytäntöjä on hyvä vahvistaa ja varmistaa, että käytännöt pysyvät toimivina jatkossakin.

Koko organisaatiota koskevana huomiona ovat tutkimuksessa esille tulleet projektin henkilöstön ja organisaation muun henkilöstön välillä olevat epäselvyydet. Varsinaisen tutkimusaineiston pohjalta projektitoiminnan ja -hallinnan kehittämiseen liittyy monia asioita, joita voidaan kehittää prosessin eri vaiheissa. Kehittämiskohteet eivät kuitenkaan olleet toiminnan perustusten tasoa, vaan pääasiassa kehittämiskohteissa haettiin prosessin sujuvuuden lisäämistä ja eri vaiheisiin liittyvien yksityiskohtien tarkentamista. Prosessi laajassa näkökulmassa on nykytilanteen muotoisena toimiva. Kehittämisehdotukset jakautuivat kaikkiin prosessin vaiheisiin. Erityisesti kehittämisessä kannattaa huomioida yhdessä tekemisen vahvistaminen niin suunnittelun kuin toteutuksenkin vaiheessa. Yhdessä tekemiseen kannattaa sopia työparit tai työtiimi sekä ottaa mukaan taloushallinnon henkilöstö monessa eri vaiheessa toiminnan edessä. Tällä tavalla saadaan tieto ja innovointi lisääntymään tekijöiden välillä. Lisäksi yhdessä tekemistä kaivataan projektin päättämisvaiheeseen tulosten yhteisenä läpikäymisenä ja tiedon jakamisena.

Projektitoimintaan kaivataan selkeästi lisää yhteistä ohjeistusta, yhteisiä linjoja ja projektikohtaisia konkreettisia, organisaation perustoimintaa tukevia tavoitteita. Ohjeistukseen ratkaisuna toimivat mahdollisesti projektihallinnanohjeistot, jokaiselle projektille nimettävät seuranta- tai ohjausryhmät, sekä projektien ja taloushallinnon yhteisiin tarpeisiin kehitettävät talousseurannat. Ohjeistus on selkeästi ohjaava työväline, jolla pystytään ohjeistamaan erityisesti hallinnolliset asiat samansisältöisinä kaikille projekteille. Yhteisten palaverien ja seurannan kautta syntyy uutta yhteistä ohjeistusta ja näin yhteiset linjaukset vahvistuvat koko projektitoiminnalle. Hallinnollisista ja ohjaavista asioista voidaan nimetä myös moneen eri prosessivaiheeseen vaikuttava aikataulukus. Aikataulukuksessa on projektitoiminnan nykytilanteessa puutteita ja tätä osaa on hyvä projektin toiminnassa ja hallinnoinnissa kehittää. Aikataulukus helpottaa hyvin suunniteltuna ja toteutettuna niin projektin toteuttajan, seurannan kuin johtamisenkin työskentelyä. Monet edellä kuvatuista kehittämistarpeista voidaan ratkaista erilaisilla kehittämistoimenpiteillä. Tärkeässä roolissa on sekä projektin että kaikkien projektien yhteinen johtaminen. Kehittäminen vaatii ihmisten yhteisiä kokemuksia ja keskustelua. Ihmisten erilaiset kokemukset tulee johtamisen kautta yhdistää työyhteisön ja projektin hyväksi. (Juuti 2005, 23–24.) Edellytyksenä kehittämistyölle ja johtamiselle on, että johdolla tulee olla tietoisuus organisaation kehitysvaiheista ja muutostarpeista (Paasivaara ym. 2011, 37). Projektin johtamisessa tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä ja

ohjeistoja. Yhteisillä ohjeistuksilla ja malleilla voidaan säästää aikaa projektin johtamisessa ja hallinnoinnissa. (Pelin 2011, 27.)

Aikataulutukseenkin liittyen projektin kehittämisenäkökulmien ja ehdotuksen kautta syntyi tutkimuksen tuotteena Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnettävä projektien idea- ja suunnittelukortti. Kortin kautta pystytään tarjoamaan ratkaisua sekä projektinsuunnittelun aikataulutukseen ja tiedon jakamiseen, että suunnittelutiedon keräämiseen tallennettaessa kortti organisaatiossa toteutettavaan ideapankkiin tai suunnittelukansioon. Tämä tuote on hyväksytetty tutkimuksen tuloksena Heinolan kansalaisopiston rehtorilla.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi tutkimuksessa nousi selkeiksi tarpeiksi organisaation perustoiminnan sisällyttäminen laajemmin osaksi projektitoimintaa, yhteisen arviointimallin käyttöönotto, oman raportointimallin kehittäminen ja yhteisen projektinhallintajärjestelmän käyttöönottoon liittyvät asiat. Nämä asiat on hyvä sopia yhdessä organisaation sisällä löytäen koko toiminnalle soveltuvimmat ratkaisut. Tutkimuksen kehittämisehdotuksessa suositellaan näiden asioiden kehittämistä edelleen. Samoin kaikkien muiden tutkimuksessa löytyneiden kehittämisehdotusten kautta Heinolan kansalaisopisto pystyy kehittämään omaa projektitoimintaa ja -hallintaa sujuvammaksi ja yhtenäisemmäksi. Kehittäminen voidaan käynnistää esimerkiksi organisaation omalla kehittämistilaisuudella, jossa valitaan ehdotukset, joita lähdetään edistämään. Jokainen kehittämisehdotus on hyvä käydä läpi ja keskustella kehittämisehdotuksen soveltuvuudesta organisaation toimintaan ja sopia kehittämistoiminnan käynnistämisestä. Yhteisesti on hyvä sopia kuka vastaa kehittämistoiminnasta ja minkälainen aikataulu kehittämiselle asetetaan. Koska kehittämisehdotukset ovat nousseet esille projektitoiminnan parissa toimivien henkilöiden haastatteluista ja projektitoiminnan ympärillä toimiville toteutetussa kyselyssä, on henkilöstön varmasti helppoa sitoutua näihin kehittämisenäkökulmiin.

8.2 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen toteutukseen liittyvän selvityksen tarkkuus. Tutkimustilanteeseen liittyvät asiat ja olosuhteet tulee kuvata tarkasti, samoin kuin haastatteluun liittyvät tekijät kuten käytössä ollut aika ja mahdolliset häi-

riötekijät. Arvioinnissa myös tutkijan vaikutus tutkimustilanteeseen tulee arvioida. (Hirsjärvi ym. 2000, 214.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston kerääminen haastattelujen osalta toteutettiin hyvin samantyyppisissä ympäristöissä kaikkien haastateltavien osalta. Haastattelutilanteista ja tiloista oli pyritty minimoimaan ulkopuolelta tulevat häiriötekijät varaamalla erillinen luokka- tai työskentelytila haastattelua varten. Haastattelun teemat oli toimitettu haastateltaville etukäteen ja haastattelun aikataulu oli sovittu siten, että aika sopi jokaiselle haastateltavalle. Jokaiselle oli varattu yhtä paljon aikaa haastattelun toteutukseen. Tilanne pyrittiin järjestämään mahdollisimman kiireettömäksi. Tutkijan vaikutus on erityisesti huomioitu tutkimuksen toteutuksessa. Tutkija työskenteli haastattelujen aikana samoissa tehtävissä kuin haastateltavat. Aihe oli tätä kautta tuttu tutkimuksen toteuttajalle. Tutkija siirtyi toisen työnantajan palvelukseen kesällä 2014 ja näin ollen tutkija ei ollut enää kiinteässä yhteistyössä tutkimusaiheen kanssa työnsä puolesta. Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi on toteutettu aikana jolloin tutkija ei ollut mukana kehitettävässä projektitoiminnassa. Tutkija on varmistanut aineiston käsittelyvaiheessa nykytilan ja kehittämisenäkökulmien sisällöt kuuntelemalla haastatteluja uudelleen ja varmentamalla aineiston sisältöä.

Haastatteluaineisto pohjautuu haastatteluihin vastanneiden henkilöiden esille tuomaan materiaaliin. Aineisto on riittävä tämän tutkimuksen osalta, sillä Heinolan kansalaisopiston projektitoimintaan kiinteästi liittyviä henkilöitä ovat juuri nämä viisi henkilöä. Tutkimuskohteen ei ole järkevää olla laajempi tutkimuksen tavoitteisiin verrattuna. Tässä tutkimuksessa koko haastatteluaineisto on ollut mukana analysointivaiheessa ja tutkimuksessa on huomioitu, että jokaisen haastatellun näkökulmat eri prosessin vaiheisiin ja teemoihin on tuotu koostetussa aineistossa ja analyysissä esille.

Haastattelututkimus on toistettavissa tutkittuun organisaatioon. Tutkimuksessa analyysin kautta esille tulleet näkökulmat koskettavat tässä tapaustutkimuksessa kyseistä organisaatiota. Tutkimus voidaan toteuttaa myös muille organisaatioille, mutta tulosten vertailussa on huomioitava organisaation erityispiirteet ja ominaisuudet. Samalla tavoin aineiston merkittävyys korostuu erityisesti tutkittavassa organisaatiossa. Tutkimus ja siinä käytetty aineisto on tärkeää Jyränkölän Setlementille ja erityisesti Heinolan kansalaisopistolle kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset on kohdennettavissa tutkitulle organisaatiolle, mutta tuloksia voidaan hyödyntää myös muiden organisaatioiden projektitoiminnan tarkastelussa ja kehittämisessä.

Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan kehittämiseen liittyvässä haastattelututkimuksessa tutkimustilanteet olivat yksilöhaastattelutilanteita, joissa tutkimusympäristössä ei ollut merkittäviä haastatteluun vaikuttaneita häiriötekijöitä. Jokaisessa haastattelutilanteessa keskityttiin koko haastattelun ajan haastattelun aiheeseen. Tutkimustilanne vaikutti kaikkiin haastateltaviin henkilöihin aktivoivalla tavalla. Tutkimusprosessia ja sen vaiheita on tuotu esille tässä raportissa kuvaten tutkimuksen toteutusta, tuloksia, niiden analysointia ja tutkimuksesta tehtyjä johtopäätöksiä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen osalta luotettavuutta arvioidaan reliaabeliuksen ja validiteetin kautta. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksessa saatujen tulosten toistettavuutta. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja tutkimusmittarin käytettävyyttä juuri kyseisen tutkimuksen toteuttamisessa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta tukee tutkijan tekemä tarkka tutkimuksen toteutukseen liittyvä selostus. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–214.) Tutkimuksen objektiivisuuden arviointi puolestaan tarkoittaa tutkijan puolueettomuuden selvittämistä. Tutkimuksen tulee olla tutkijasta riippumaton ollessaan täysin objektiivinen. (Vilka 2007,13.)

Heinolan kansalaisopiston kehittämiseen liittyvän kyselytutkimuksen reliaabelius on korkealla tasolla. Kysely on täysin toistettavissa samalle kohderyhmälle. Kyselyn vastausprosentti oli melko korkea, joten se on antanut suhteellisen luotettavan kuvan tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen reliaabeliuteen voi vaikuttaa vastaajien vastaushetken tilanne. Mikäli vastaus tilanne on erilainen uusittaessa tutkimusta, voi sillä olla hieman vaikutusta vastauksiin.

Kysely tutkimusmenetelmänä soveltui erittäin hyvin tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen kohderyhmä oli kuitenkin sen verran laaja, että sen tutkiminen esimerkiksi haastattelumenetelmällä ei olisi ollut mahdollista. Jokaisella osallistujalla on ollut samanlainen mahdollisuus vastata kyselyyn sähköisen kyselylomakkeen kautta. Tämän myötä tutkimuksen validius on myös korkealla tasolla.

Tutkimuksen objektiivisuuteen vaikuttaa tutkijan puolueettomuus. Tutkimus ja erityisesti sen tulosten analysointi on pyritty tekemään mahdollisimman puolueettomasti. Haasteena on tutkijan rooli ja osaaminen tutkittavaan kohteeseen liittyen. Tutkijalla on aikaisemman työtehtävän kautta oma näkemys projektitoiminnan nykytilanteesta ja kehittämistarpeista. Objektiivisuutta on varmistettu sillä, että tutkija on tarkastanut

jokaisen kohdan analysointi vaiheessa tutkimusmateriaalista. Varmistusten kautta on todettu, että materiaali on kyselyn vastausten mukainen ja näin ollen objektiivinen.

Tässä tutkimusraportissa on pyritty tuomaan tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman tarkasti esille ja näin kirkastamaan tutkimuksen vaiheiden kulkua. Tutkimuksen edetessä tutkija on perehtynyt myös muihin laadullisiin tutkimuksiin ja niiden toteutukseen. Tutkimus on toteutettu samansuuntaisesti muiden tutkimusten kanssa, muistaen kuitenkin tutkimuksen ainutlaatuisuuden erityisesti Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan erityispiirteiden osalta. Uskottavuuden arvioimiseksi toimitettiin tutkimuksessa kootut projektitoiminnan ja –hallinnon nykytilan prosessikuvaukset kuva muodossa Heinolan kansalaisopiston rehtorille kommentoitavaksi. Rehtori, projektitoiminnan vastuuhenkilönä, kävi läpi prosessikuvaukset ja totesi niiden kuvaavan todellista nykytilannetta

9 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen, mukaansa tempaava ja opettava prosessi. Prosessi on ollut pitkä ja monivaiheinen, vaikka tutkimus- ja kehittämistyötä tehdessä aika on edennyt nopeasti. Opinnäytetyön tekeminen ei jokaisessa vaiheessa ole ollut helppoa ja välillä eteen on tullut haastavia kysymyksiä esimerkiksi analysoinnin toteuttamisessa. Jokaiseen kysymykseen on löytynyt prosessin edetessä ratkaisu teorian, tutkimusmateriaalin tai aikaisempien tutkimusten kautta. Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelman mukaisesti. Keväällä 2014 tuli toteutukseen viivästystä muiden opintojen aikataulujen vuoksi, mutta kesän aikana pääsin takaisin suunnitelman mukaiseen aikatauluun.

Työn toteutuksessa olen iloinen ja kiitollinen miten aktiivisesti tutkimuksen kohde-ryhmä osallistui tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimusmateriaalia syntyi runsaasti ja vastaukset tukivat toinen toisiaan. Tutkimuksen edetessä selkeästi tuli esille, että kehittämistarpeet ja -toiveet ovat hyvin yhteneväiset koko organisaatiossa. Teoriatausta tuki myös tutkimusta ja se toi vahvistusta eri näkökulmille.

Tutkimusprosessissa analysoinnin vaihe tuntui monipuoliselta, mutta työstämisvaiheessa sekavaltakin vaiheelta. Tutkimuksen tuloksia oli paljon ja niiden yhdistäminen sekä ryhmittely vaativat aikaa ja syvällistä prosessointia. Tutkimus- ja kehittämistyön prosessi on ollut itselleni hyvin opettavainen ja olen saanut niin teoriataustasta kuin käytännöntyöstä uusia ajatuksia ja näkökulmia omaan työhöni, kehittämiseen ja muun muassa johtamiseen. Projektien prosessi ja sen eri vaiheet ovat tulleet työn kautta hyvin läheisiksi ja entistä tärkeämmiksi aihealueiksi itselleni.

Olen erittäin tyytyväinen tutkimuksen ja opinnäytetyön lopputulokseen. On ollut hienoa huomata, että Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan ja -hallinnan prosessi on perustaltaan toimiva ja kehittämistarpeet kohdistuivat yksityiskohtiin ja sujuvuuden lisäämiseen. Tutkimuksen kautta tuli esille jokaiseen prosessin kohtaan kehittämisehdotuksia, joista on hyötyä toimeksiantaja organisaatiolle. Kehittämisenäkökulmat ja -ehdotukset toimivat käyttöönotettaessa prosessia yhtenäistävänä ja toiminnan sujuvuutta lisäävinä tekijöinä.

Lopuksi voin huokaista pitkän tutkimus- ja kehittämistyön päätteeksi. Tunne on hie-man haikea, sillä opinnäytetyön prosessi on kiinnostavuudellaan ja kokonaisuudellaan ollut laajaosa arkipäivän elämääni viime kuukausien ajan. Sen ja tutkimuksen tavoitteiden vuoksi olen tyytyväinen työn lopputulokseen. Tutkimus tuloksineen onnistui hyvin ja sitä tullaan hyödyntämään toimeksiantajan organisaatiossa kehittämistyön kautta.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio 2011. Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Aaltonen, Tapio, Luoma, Mikko & Rautiainen, Raija 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksetekoa. Helsinki: WSOY.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Aloituspalaveri. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. www-dokumentti.
<http://www.rakennerahastot.fi/aloituspalaveri#.VBMWvGPYeP8>. Luettu 12.9.2014.

Ambrosius, Metropoliitta, Tikkanen, Henriikki & Kietäväinen, Timo 2009. Henkinen johtajuus. Helsinki: Kirjapaja.

Anttila, Pirkko 2001. Se on projekti – vai onko? Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektin hallinta. Hamina: Akatiimi Oy.

Artto, Karlos, Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Arveson, Paul 1998. The Deming Cycle. www-dokumentti.
<http://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle>.
Luettu 2.11.2014.

Berkun, Scott 2006. Projektihallinnan taito. Helsinki: Readme.fi.

Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru 2005. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työleipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus. 311–331.

Forsberg, Kevin, Arola, Jussi, Mooz, Hal & Cotterman, Howard 2003. Projektin hallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hankkeen rahoitus. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. www-dokumentti.
<http://www.rakennerahastot.fi/hankkeen-rahoitus#.VBMZcGPYeP8>. Luettu 12.9.2014.

Hankkeen tulokset. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. www-dokumentti.
<http://www.rakennerahastot.fi/hankkeen-tulosten-juurruttaminen-ja-levittaminen#.VBMaNmPYeP8>. Luettu 12.9.2014.

Harra, Tiina 2008. Tapaustutkimus projektinhallinnan kehittämisestä yrityksessä. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.

Heinolan kansalaisopisto. 2014. Jyränkölän Setlementti ry. www-dokumentti.
<http://www.jyrankola.fi/koulutus>. Luettu 29.10.2014.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Itsearviointi. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. www-dokumentti.
<http://www.rakennerahastot.fi/itsearviointi#.VBMXfGPYeP8>. Luettu 12.9.2014.
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, Pauli 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa Pauli Juuti (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, Pauli 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Jyränkölän Setlementti. 2014. Jyränkölän Setlementti ry. www-dokumentti.
<http://www.jyrankola.fi/perustietoa>. Luettu 29.10.2014.
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kantola, Antti 2013. Projektinhallinnan työkalut osana yrityksen liiketoimintaa. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö. Pro gradu -tutkielma.
- Karlsson, Åke & Marttala, Anders 2002. Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Kerzner, Harold 2009. Project management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, Harold 2010. Twenty Common Mistakes Made by New or Inexperienced Project Managers. www-dokumentti. <http://www.pry.fi/materials/news/twenty-common-mistakes>. Päivitetty 17.8.2010. Luettu 12.9.2014.
- Kettunen, Sami 2003. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY.
- Kotilainen, Juha-Pekka 2010. Projektien ja resurssien hallinta moniprojektitympäristössä – case vesihuollon urakointi. Aalto-yliopisto. Logistiikka. Maisterin tutkinnon tutkielma.
- Kustannusmallit. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. www-dokumentti.
<http://www.rakennerahastot.fi/yksinkertaistetut-kustannusmallit#.VBMYb2PYeP8>. Luettu 12.9.2014.
- Lehtinen, Pasi 2011. Projektijohtamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Aalto yliopisto. Organisaatiot ja johtaminen. Maisterin tutkinnon tutkielma.
- Leppälä, Kari 2011. Projektitoiminnan musta kirja. Miten aikamme menestynein käytäntö saadaan takaisin raiteilleen. Helsinki: Readme.fi.

- Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Maier, Ester R. & Branzer Oana 2014. "On time and on budget": Harnessing creativity in large scale projects. Teoksessa International Journal of Project Management. Volume 32, Issue 7. 1123–1133.
- Metsämuuronen, Jari 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Nummenmaa, Tapio, Konttinen, Raimo, Kuusinen, Jorma & Leskinen, Esko 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Helsinki: WSOY.
- Organisaatiokaavio. 2014. Jyränkölän Settlementti ry. www-dokumentti. <http://www.jyrankola.fi/images/stories/hallinto/organisaatiokaavio2014.pdf>. Luettu 10.11.2014.
- Paasivaara, Leena, Suhonen, Marja & Nikkilä, Juhani 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Paasivaara, Leena, Suhonen, Marjo & Virtanen, Petri 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pelin, Risto 2011. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.
- Petersen, Sobah Abbas & Ekambaram, Anandasivakumar 2014. Serious games – A means to develop project management competences. Teoksessa Project Perspectives. The annual publication of International Project Management Association 2014. www-artikkeli. http://www.e-julkaisu.fi/pry/project_perspectives_2014/. 52–57. Luettu 12.9.2014.
- Projektitoiminnan kypsyystaso Suomessa. 2011. Suomen projekti-instituutti. www-dokumentti. <http://projektipantteri.fi>. Päivitetty 23.6.2011. Luettu 12.9.2014.
- Ruohotie, Pekka & Honka Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 2010. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Silfverberg, Paul 2007 Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. www-dokumentti. [http://www.projectia.fi/C225736000379743/0/7BCC0A7FE923D1A24225735E0032B812/\\$FILE/pvopas.pdf](http://www.projectia.fi/C225736000379743/0/7BCC0A7FE923D1A24225735E0032B812/$FILE/pvopas.pdf). Luettu 2.11.2014.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Takatalo, Erkki 2010. Toimiva työyhteisö. Näkökulmia opistotyön kehittämiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Viirkorpi, Paavo 2000. Onnistunut projekti – Opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtaharju, Jouni & Vuori, Timo 2011. Intohimosta strategiaan. Teoksessa Mantere, Saku, Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYPro Oy. 90–102.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

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

Virtanen, Petri 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY.

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

Jenny Saarela

Opinnäytetyö

Projektihallinnan kehittäminen Heinolan kansalaisopistossa

HAASTATTELU

Teen ylemmän AMK:n opinnäytetyötä/kehittämishanketta aiheesta Projektihallinnan kehittäminen Heinolan kansalaisopistossa. Kehittämishanketta varten toivon voivani haastatella sinua.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. Oheiset haastattelukysymykset toimivat runkona, mutta haastattelussa voidaan keskustella myös muista aiheeseen liittyvistä asioista. Vastatessasi pohdi toiminnan prosessia, tavoitteita, linkittymistä organisaation muuhun toimintaan ja strategiaan, sekä käytössä olevia resursseja (tekijöitä).

- Aluksi kerro hieman taustatietoja: kuka olet ja miten työtehtäväsi liittyy Heinolan kansalaisopiston hanketoimintaan.

NYKYTILANTEEN KARTOITUS

- Kerro projektien suunnittelusta.
- Miten projektien hakuprosessi toteutetaan?
- Miten projektien toteutus käynnistyy myönteisen hankepäättöksen jälkeen?
- Mitä tapahtuu jos projekti saa kielteisen hankepäättöksen?
- Miten projekti käytännössä toteutetaan?
- Miten projektin talouden seuranta toteutetaan?
- Miten projektin raportointi toteutetaan?
- Miten projektit ovat jääneet elämään projektien toteutusten jälkeen?
- Millä tasolla Heinolan kansalaisopiston projektitoiminta ja –hallinta on projektitoiminnan kypsyytasoissa? Perustele. (kypsyytaset seuraavalla sivulla)

KYPSYYSTASOT ORGANISAATIOSSA

Kypsyystaso	Lyhyt kuvaus
TASO 5 Optimoitu	Organisaatiossa toimitaan tunnistettujen parhaiden projektijohtamisen käytäntöjen mukaan ja toimintaa parannetaan jatkuvasti.
TASO 4 Hallittu ja mitattu	Projekteissa toimitaan määritettyjen projektijohtamisen prosessien mukaan ja tämä voidaan todentaa seurantamenettelyjen avulla.
TASO 3 Määritelty	Projektijohtamisen prosessit on määritelty eli vakioitu, dokumentoitu ja mahdollisesti myös koulutettu, mutta ei ole varmistettu, että kaikki todella toimivat kuvattujen prosessien mukaan.
TASO 2 Toistettavissa	Joihinkin projektijohtamisen prosesseihin liittyen käytetään samanlaisia käytäntöjä eri puolilla organisaatiota. Projektijohtamisen sujuvuus riippuu kuitenkin pitkälti yksittäisen toimijan, kuten projektipäällikön ammattitaidosta.
TASO 1 Alustava/satunnainen	Projektijohtamisen prosessien tarpeellisuus on tunnistettu, mutta toiminta on tapauskohtaista eikä prosesseja ole vakioitu.
TASO 0 Olematon	Projektijohtamisen prosesseja ja toimintatapoja ei ole olemassa ja projektijohtamisen tarpeellisuutta ei ole havaittu.

**Projektitoiminnan kypsyystasot
Suomessa Projektinstituutti**

Leena Korhonen 2014

KEHITTÄMISTARPEET JA –TOIVEET

- Mitkä asiat ovat mielestäsi hyviä ja onnistuneita käytössä olevassa projektitoiminnassa ja –hallinnoinnissa? Miksi?
- Missä asioissa projektien suunnittelussa, hallinnoinnissa ja koko toteutuksessa on mielestäsi haasteita? Mitkä asiat eivät toimi sujuvasti?
- Mitä asioita kehittäisit projektitoiminnassa ja –hallinnoinnissa? Miksi?

Projektihallinnan kehittäminen Heinolan kansalaisopistossa

Sivu 1

Hei,

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa ylemmän AMK -tutkintoa (yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen) ja sen tiimoilta toteutan oppinnytetyönkehittämishankkeen aiheesta Projektihallinnan kehittäminen Heinolan kansalaisopistossa. Oppinnytetyön tutkimuksellinen osuus rakentuu kyselystä, haastatteluista ja valmiin aineiston tutkimuksesta. Tämä kysely on kohdistettu Jyrängön laajennetulle johtoryhmälle ja Heinolan kansalaisopiston päätoimiselle henkilöstölle.

Toivon, että sinun on mahdollista osallistua kehittämishankkeen toteutukseen vastaamalla tähän kyselyyn. Kysely koskettaa Heinolan kansalaisopiston projektitoimintaa, sen vaikutusta koko Jyrängön toimintaan ja projektitoiminnan sekä -hallinnan kehittämistarpeita. Koko kehittämishankkeen tavoitteena on toteuttaa kansalaisopistolle kehittämisenäkökulmia sisältävä projektihallinnan -malli. Valmis kehittämissuunnitelma on koko Jyrängön käytössä. Osallistumisesi kyselyyn on kehittämistyön kannalta tärkeää.

Taustatietona kyselyyn: Vuonna 2013 kansalaisopistossa toimi seuraavat projektit: Pääjat-Osaaja, Paja -hanke, Nuorten työpaja -hanke (työpajarahastus), Nuorten maahanmuuttaja -hanke, Aistien - avoimia oppimisympäristöjä kehittämässä ja Laatu- ja kehittämissuunnitelma 2012-2013.

Yhteistyöterveisin
Jenny Saarela

Sivu 2

Kysely on suunnattu Jyrängön laajennetulle johtoryhmälle ja Heinolan kansalaisopiston päätoimiselle henkilöstölle. Kumpaan ryhmään kuulut? *

- Jyrängön laajennettu johtoryhmä
- Kansalaisopiston päätoiminen henkilöstö
- Kuulun sekä laajennettuun johtoryhmään, että opiston päätoimiseen henkilöstöön

Sivu 3

Kuinka kauan olet työskennellyt Jyrängön Setlementissä? *

- 0-5 v.
- 6-10 v.
- 11-20 v.
- 21-30 v.
- 30 v. -

Sivu 4

Työssäsi olet *

- työntekijä
- toimihenkilö
- lähiesimies
- ylin johto
- muu mikä?

Liite 2 (2)

Kyselylomake

Sivu 5

Millä tavoin kansalaisopiston projektitoiminta liittyy työhösi? *

Sivu 6

Kuinka hyvin kansalaisopiston projektitoiminta kulkee linjassa Jyränkölän strategiaan nähden? (Arvoasteikolla 4-10, 4 = huonoin, 10=parhain) *

Sivu 7

Mitä positiivisia vaikutuksia kansalaisopiston projektitoiminnalla on koko Jyränkölän muuhun toimintaan? *

Sivu 8

Mitä negatiivisia vaikutuksia kansalaisopiston projektitoiminnalla on koko Jyränkölän muuhun toimintaan? *

Sivu 9

Mitkä asiat ovat mielestäsi hyviä ja onnistuneita käytössä olevassa kansalaisopiston projektitoiminnassa ja -hallinnoinnissa? Miksi? *

Liite 2 (3)
Kyselylomake

Sivu 10

Missä asioissa projektien suunnittelussa, hallinnoinnissa ja koko toteutuksessa on mielestäsi haasteita? Mitkä asiat eivät toimi sujuvasti? *

Sivu 11

Millä tavoin kehittäisit projektitoimintaa ja -hallinnointia? Miksi? *

Sivu 12

Millä tavoin hanketoimintaa voisi hyödyntää vielä paremmin koko Jyränkölän toiminnassa? *

Kysely on suoritettu loppuun. Kiitos osallistumisestasi!

Voit nyt sulkea ikkunan.

Liite 3 (1)**Bechmarking-runko**

Jenny Saarela

Opinnäytetyö

Projektihallinnan kehittäminen Heinolan kansalaisopistossa

BENCHMARK -RUNKO

- Kuvaile organisaation projektitoimintaa.
- Projektien suunnittelu:
 - Millä tavoin uusia hankkeita suunnitellaan organisaatiossanne? Ketkä suunnittelevat? Miten tietoa kerätään? Miten suunnitteluprosessi etenee?
- Projektien hakuvaihe:
 - Miten hankkeen hakuvaihe toteutetaan? Mitä prosessin vaiheita käydään hakuvaiheessa läpi? Kuka vastaa hakuvaiheen toteutuksesta? Ketkä toteuttavat?
- Rahoituskanavat:
 - mitä rahoituskanavia organisaatiossa on käytössä?
- Projektien toteutus:
 - Miten projektien toteutus käynnistyy myönteisen hankepäätöksen jälkeen?
- Mitä tapahtuu jos projekti saa kielteisen hankepäätöksen? Mitä projektin idealle tapahtuu?
- Miten projekti käytännössä toteutetaan? Minkälainen projektiorganisaatio toteuttaa projektia? Kuka vastaa projektista? Käytännön toteutuksesta voi kertoa esimerkiksi malli projektin kautta.
- Seuranta ja raportointi:
 - Miten projektin toteutusta seurataan? Onko käytössä joitain työkaluja/järjestelmiä?
- Miten projektin talouden seuranta toteutetaan? Onko käytössä työkaluja/järjestelmiä?
- Miten projektin raportointi toteutetaan?
- Järjestelmät:
 - Onko käytössänne projektihallintajärjestelmää? Onko käytössänne muita järjestelmiä?

Liite 3 (2)**Bechmarking-runko**

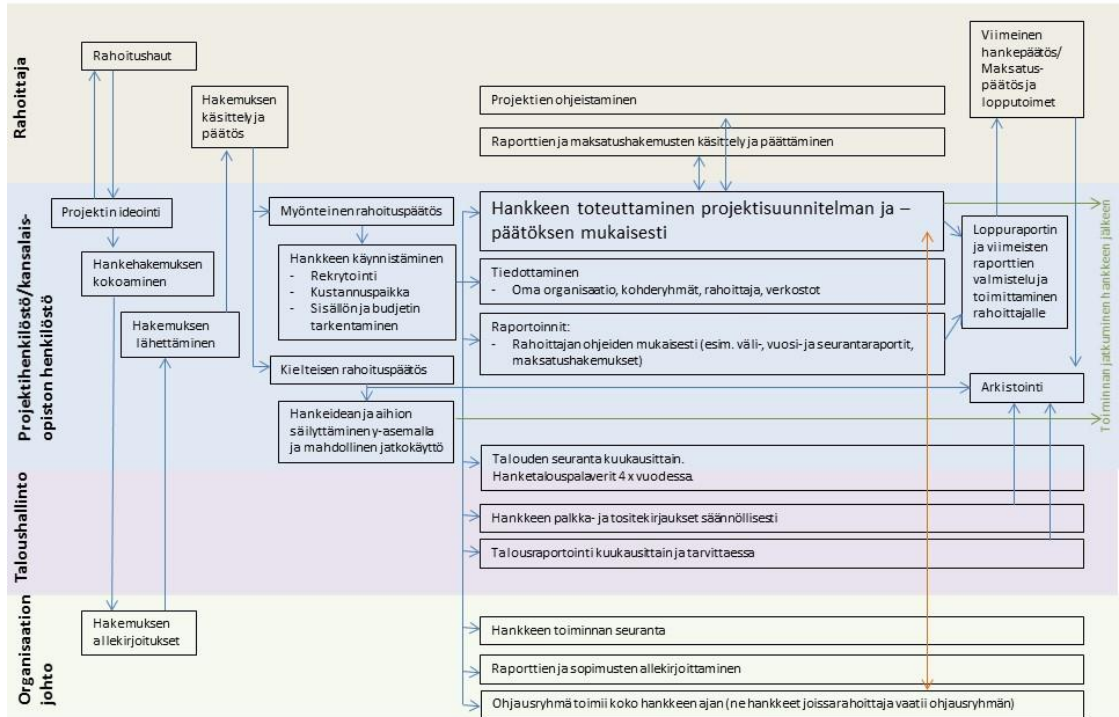
- Projektin jälkeen:
 - Miten projektit ovat jääneet ja jäävät elämään projektien toteutusten jälkeen?
 - Varmistetaanko toiminnan ”eloonjääntiä” jollakin tavalla?
- Nykytilanne ja kehittäminen:
 - Miten arvioit, mikä nykytilanteessa toimii hyvin? Mikä kaipaa kehittämistä?
- Muuta mieleen tulevaa?

Kiitos osallistumisesta Heinolan kansalaisopiston projektihallinnan kehittämiseen ja opinnäytetyön toteuttamiseen!

Terveisin Jenny Saarela

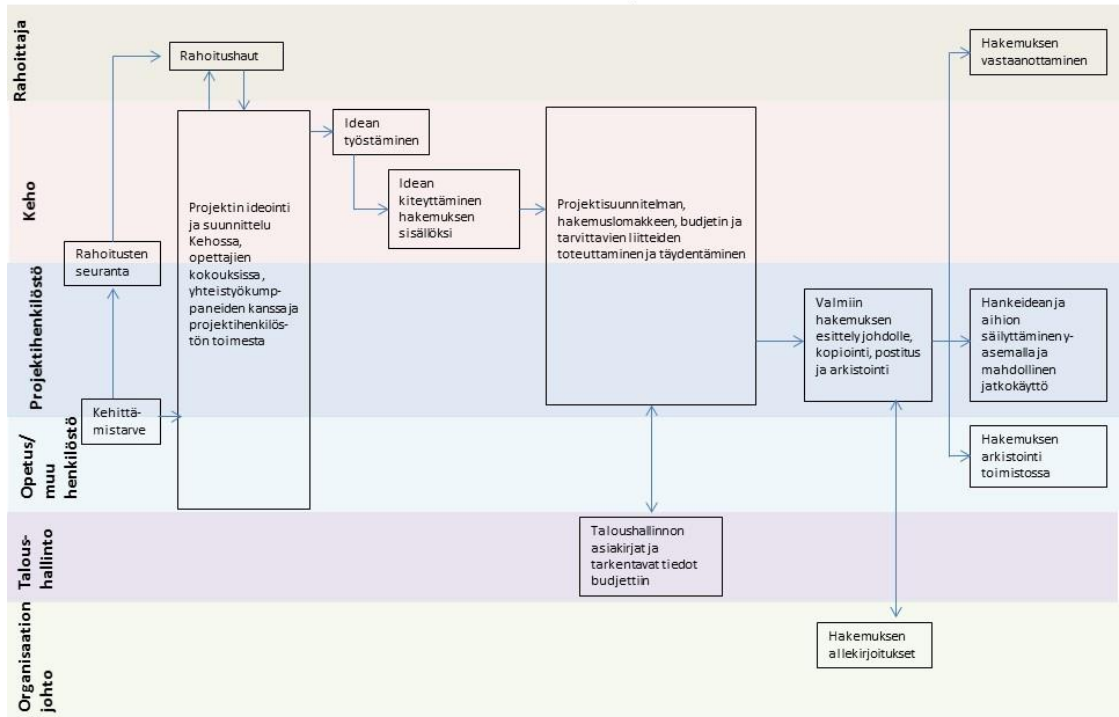
Nykytilan prosessikuvaukset

Heinolan kansalaisopiston projektien toiminnan ja hallinnan prosessi - nykytila



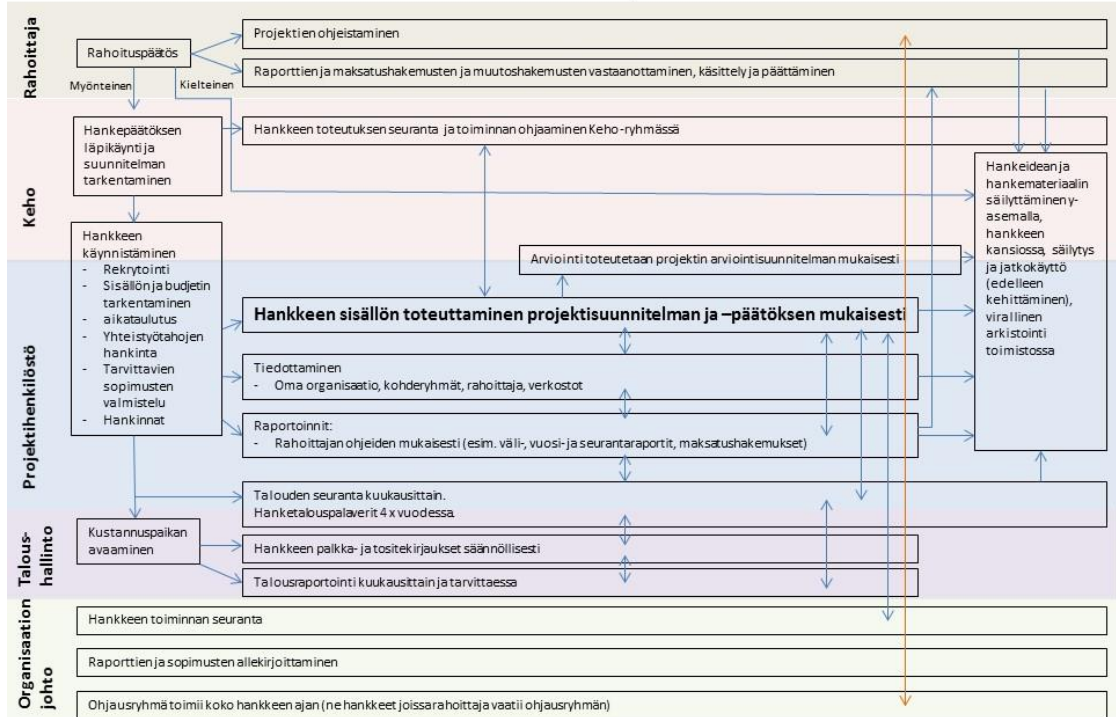
Hakuvaiheen prosessi

Heinolan kansalaisopisto

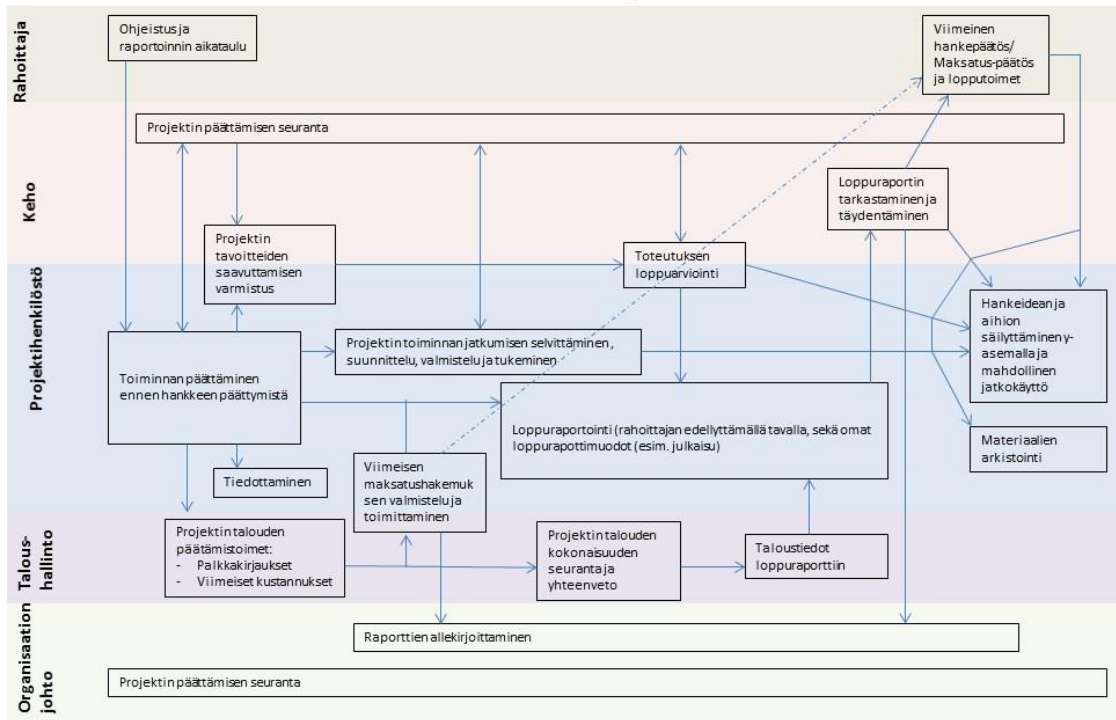


Nykytilan prosessikuvaukset

Toteutusvaiheen prosessi
Heinolan kansalaisopisto



Projektin päätösvaiheen prosessi
Heinolan kansalaisopisto



Projektihallinnan kehittäminen Heinolan kansalaisopistossa

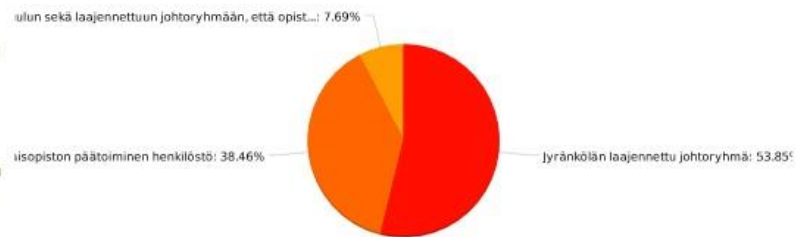
1. Kysely on suunnattu Jyränkölän laajennetulle johtoryhmälle ja Heinolan kansalaisopiston päätoimiselle henkilöstölle. Kumpaan ryhmään kuulut? *

Osallistujamäärä: 13

7 (53.8%): Jyränkölän laajennettu johtoryhmä

5 (38.5%): Kansalaisopiston päätoiminen henkilöstö

1 (7.7%): Kuulun sekä laajennettuun johtoryhmään, että opiston päätoimiseen henkilöstöön



2. Kuinka kauan olet työskennellyt Jyränkölän Setlementissä? *

Osallistujamäärä: 13

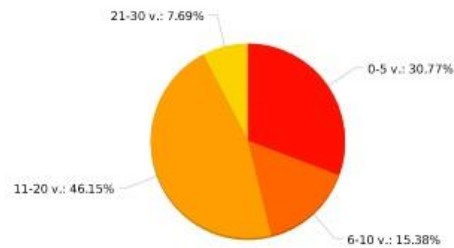
4 (30.8%): 0-5 v.

2 (15.4%): 6-10 v.

6 (46.2%): 11-20 v.

1 (7.7%): 21-30 v.

- (0.0%): 30 v. -



3. Työssäsi olet *

Osallistujamäärä: 13

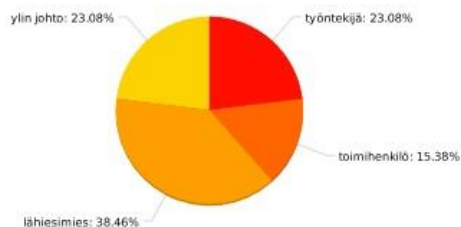
3 (23.1%): työntekijä

2 (15.4%): toimihenkilö

5 (38.5%): lähiesimies

3 (23.1%): ylin johto

- (0.0%): Muuta



Idea- ja suunnittelukortti

IDEA- JA SUUNNITTELUKORTTI

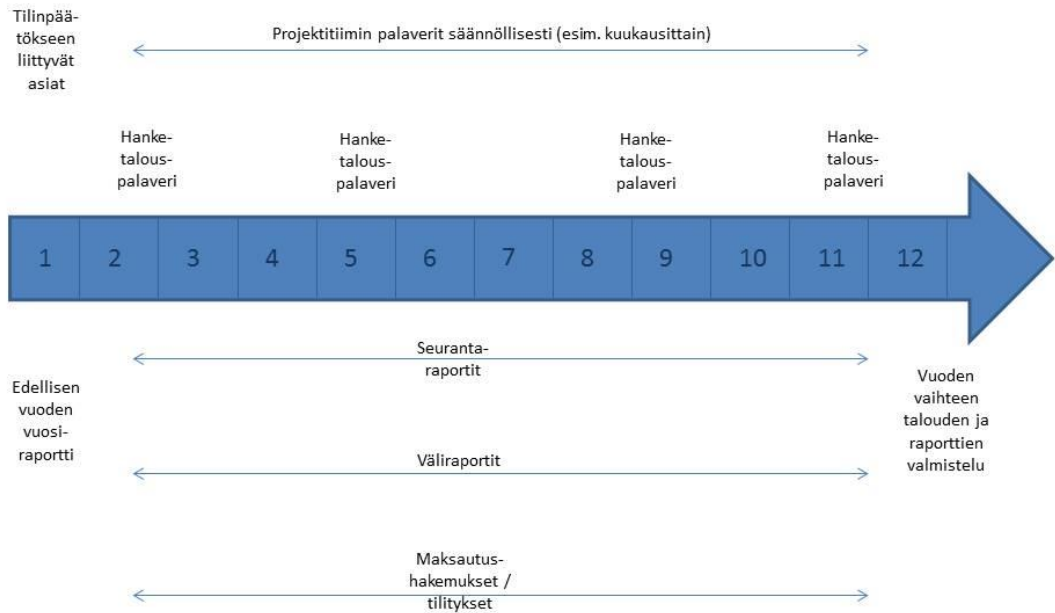
Projektin idea ja sisällön kuvaus kirjataan idea- ja suunnittelukorttiin. Suunnitteluvaihe aikataulutetaan ja korttia hyödynnetään niin suunnittelun etenemisen seurannassa kuin suunnitteluvaiheen jälkeen ideapankin ideakorttina. Huomioi suunnittelussa rahoittajan määräpäivä ja ennen sitä tarvittavien toimenpiteiden aikatauluttaminen.

Tehtävät		
Nimi/työnimi		
Rahoitushaku	Rahoittaja:	Haku avoimena:
Suunnittelijat		
Kuvaus (lyhyt tiivistelmä)		
Budjetti		
• kustannukset	Kustannukset yhteensä:	€
• rahoitus	Rahoittaja, rahoittajataho?	€
	Oma raha, mistä koostuu?	€
	Muu rahoitus, mikä?	€
Muuta huomioitavaa		
		Aikataulus/ deadlinet
Rehtorin huomiot, pvm, kuittaus		
Taluspäällikön huomiot, pvm, kuittaus		
suunnittelukortti ja projektisuunnitelma allekirjoittajille		
Varattava 2 päivää		
Allekirjoitukset ja postitus		
Varattava 3 päivää		
Rahoittajan hakuajan määräpäivä		

Idea- ja suunnittelukortti tallennetaan projekti-ideat kansioon Y-asemalle.

Projektien vuosi -aikajana

Heinolan kansalaisopiston projektien vuosi -aikajana



PROJEKTI- HALLINNAN OHJE

Heinolan kansalaisopisto



Projektihallinnan ohje

1 Projektihallinnan ohjeen tarkoitus

Jyränkölän Setlementti ry toimii projektien hakijana ja hallinnoijana tai projektin osatoteuttajana. Projektin hallinnoinnin tehtävät voidaan jakaa Jyränkölän sisällä eri osastoille kuten esimerkiksi koulutusosastolle/ Heinolan kansalaisopistolle. Tämä projektihallinnan ohje on päivitetty ja kehitetty Jyränkölän Setlementin vuonna 2000 päivitetyn projektiohjeiston ympärille.

Projektihallinnan ohjeen tarkoituksena on yhtenäistää Jyränkölän ja Heinolan kansalaisopiston hallinnoimien ja toteuttamien projektien toteutusta, johtamista, seuranta ja arviointia. Projektihallinnan ohje on projektien hallinnoinnin työväline projektin hakuvaiheesta projektin päättämiseen asti. Projektin hallinnoinnissa tulee lisäksi huomioida projektin rahoittajan antama ohjeistus ja edellytykset.

2 Projektin määritelmä ja kuvaus

Projektityön tarkoituksena ja määritelmänä on, että projektilla on selkeä tavoite, projektia toteutetaan ja johdetaan projektin suunnitelman mukaisesti, projektin käytössä on omat resurssit, toiminnan kesto on rajattu tietyn ajan sisälle, toiminnalla on taloudelliset reunaehdot ja toimintaa seurataan sovitulla tavalla. (Kettunen 2003, 15.)

Heinolan kansalaisopiston projektitoiminta etenee prosessikuvausten mukaisesti. Prosessikuvaukset löytyvät liitteestä 1. Projektin vaiheet on kuvattu tarkemmin luvussa 4.

3 Projektin henkilöstö ja roolit

3.1 Projektihenkilöstö

Projektihenkilöstöön voi kuulua projektin luonteesta riippuen erilaisia toimijoita. Pääasialliset toimijat ovat projektipäällikkö, projektisihteeri ja projektikoordinaattori. Projektille nimetään aina projektin vastuuhenkilö (projektipäällikkö).

Projektipäällikön/projektin vastuuhenkilön tehtäviin ja vastuuseen kuuluvat:

- koko projektin toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta vastaaminen ja koko toiminnan koordinointi
- varmistaminen, että projekti toteutuu tavoitteiden mukaisesti ja suunnitellussa aikataulussa
- projektin suunnitelman toteuttaminen (sisällöntuotanto)
- projektiryhmän koordinointi ja ryhmän tehtävien organisoiminen
- projektiryhmän jäsenten ohjaaminen ja ryhmän jäsenten erilaisuuden ja osaamisen hyödyntäminen ryhmän toiminnassa

Liite 8 (3) Projektihallinnan ohje

- projektin henkilöstön motivointi
- ristiriitatilanteiden hallinta
- projektin toiminnasta ja tuloksista tiedottaminen (myös viestintäsuunnitelman tekeminen)
- projektin edustustehtävien hoitaminen
- raporttien (rahoittajalle, yhteistyötahoille ja organisaation sisällä) valmistelusta ja toimittamisesta aikataulun mukaisesti vastaaminen ja huolehtiminen
- raportointi organisaation johdolle
- muutostilanteiden ennakointi ja niiden vaatimien toimien toteuttaminen
- talouden (menot ja rahoitus) toteutumasta vastaaminen ja varmistaminen, että projekti pysyy budjetissa
- sopimusten ajantasaisuudesta vastaaminen
- arvioinnista vastaaminen
- riskikartoituksen tekeminen ja riskien seuraaminen
- projektin toiminnan jatkumisen varmistaminen projektin päättymisen jälkeen (verrattuna projektin tavoitteisiin)
- projektin materiaalien dokumentoinnista ja arkistoinnista vastaaminen (Karlsson & Marttala 2002, 84-85, Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 110.)

Projektikoordinaattorin tehtävä voi olla tehtäväkuvauksen pohjalta esimerkiksi koko organisaation projektitoiminnan koordinointiin tai projektikoordinaattorin tehtävässä voi koordinoida yhtä hanketta ja vastata sen toiminnasta.

Projektsihteerin tehtäviin ja vastuuseen kuuluvat:

- projektin suunnitelman toteuttaminen (sisällöntuotanto)
- projektin toiminnan ja talouden seuranta
- seurantamateriaalin (esim. osallistujalistat) kerääminen ja raportoinnin valmistelu
- raportointien (seuranta-, väli-, vuosi- ja loppuraportti) valmistelu
- maksatushakemusten valmistelu
- tiedotusmateriaalin valmistelu
- projektin materiaalien arkistointi

Mikäli projektilla ei ole erillistä projektsihteerä, on projektipäällikkö/projektin vastuhenkilö vastuussa näistä tehtävistä.

3.2 Johto

Organisaation johto (rehtori, toimitusjohtaja ja hallitus) ovat aina mukana projektin seurannassa ja ohjaavana toimijana toteutuksessa organisaation näkökulmasta. Organisaation johto on kokonaisvastuussa koko projektitoiminnasta. Rehtori raportoi projektitoiminnasta toimitusjohtajalle ja hallitukselle.

Liite 8 (4) Projektihallinnan ohje

Heinolan kansalaisopistossa rehtori vastaa koko kansalaisopiston projektitoiminnasta ja samalla rehtori johtaa ja seuraa projektien toteutusta ja tavoitteiden saavuttamista. Projektin vastuuhenkilön ja muun henkilöstön tulee raportoida säännöllisesti projektin etenemisestä rehtorille.

Projektitoiminnan osalta laajempien päätösten tekemisestä vastuu on rehtorilla. Projektista vastaavan henkilön tulee neuvotella päätöksistä rehtorin kanssa.

3.3 Taloushenkilöstö

Taloushallinnon henkilöstön (projektien taloushenkilö ja Jyränkölän talouspäällikkö) projektiin liittyvinä tehtävinä ja vastuina on:

- projektin budjetin rakentaminen yhteistyössä projektihenkilöstön ja johdon kanssa
- kustannuspaikan avaaminen
- projektin taloushallinnon tehtävien hoitaminen (ostolaskut, myyntilaskut, palkat ja kirjanpito)
- Talousraporttien toimittaminen projektihenkilöstölle ja johdolle
- projektin talouden toteuman seuranta
- projektin talouden raportointi rahoittajalle yhteistyössä projektihenkilöstön kanssa

3.4 Ohjaus- ja seurantaryhmä

Ohjaus- ja seurantaryhmän merkitystä voidaan kuvata seuraavilla tavoilla. Seurantaryhmän roolina voi olla asiantuntemuksen antaminen projektin toimintaan ja tueksi projektin johtamiseen. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 120.) Seurantaryhmällä voi olla näkökulmia projektiin ja seurantaryhmän päätösvalta on sovittavissa projekteittain, projektin tarpeen mukaisesti. (Karlsson & Marttala 2002, 85.)

Rahoittaja saattaa edellyttää hankkeelle perustettavaksi ohjausryhmän. Rahoittaja myös ohjeistaa ohjausryhmän tehtävät, jotka voivat olla esimerkiksi:

”Ohjausryhmä ohjaa, tukee ja seuraa hankkeen etenemistä. Sen tarkoituksena on auttaa hanketta tavoitteiden saavuttamisessa ja ohjata hankkeen sisällöllistä toteuttamista. Ohjausryhmä ei kuitenkaan vastaa oikeudellisesti hankkeen toiminnasta, vaan vastuu on tuensaajalla. Tarkoituksena on, että hankkeen johtamisen tukena on mahdollisimman laaja-alainen asiantuntemus läheltä käytännön toimintaa. Ohjausryhmään suositellaan otettavaksi myös kohderyhmän edustaja.” (Rakenerahastot.fi 2014)

Mikäli rahoittaja ei edellytä ohjausryhmän perustamista, perustetaan jokaiselle projektille seurantaryhmä. Seurantaryhmän tehtävänä on

- seurata projektin toteutumista ja verrata toteumaa tavoitteisiin
- ohjata projektin toimintaa asiantuntijaroolissa
- käydä läpi projektin raportit ja kommentoida ne ennen niiden toimittamista rahoittajalle

Liite 8 (5) Projektihallinnan ohje

- seurata projektin talouden toteutumista

Ohjaus- ja seurantaryhmän työskentelystä pidetään muistioita.

3.5 Kehon rooli ja tehtävät

Kansalaisopiston kehittämistoiminnan Keho –ryhmän tehtävänä on koordinoida kansalaisopiston kehittämis- ja projektitoimintaa. Keho –ryhmään kuuluvat rehtorin lisäksi projektitoiminnassa pääasiallisesti työskentelevät henkilöt.

Keho –ryhmän tehtävänä on:

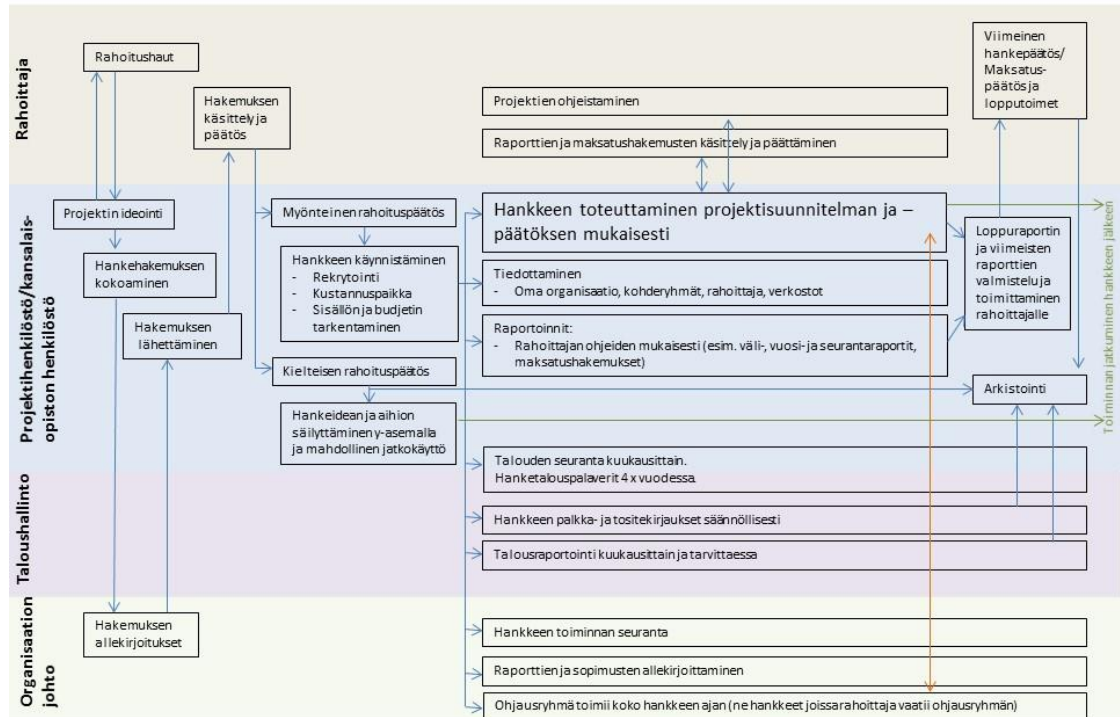
- ideoida ja kerätä projekti-ideoita organisaation sisältä ja yhteistyökumppaneilta
- suunnitella projekteja
- kirjoittaa projektihakemuksia ja hakea projektirahoitusta
- projektirahoitusten seuranta rahoittajittain
- hyödyntää projektien suunnittelussa asiantuntijoita
- koordinoida koko projektin suunnittelu- ja hakuprosessi
- myönteisen rahoituspäätöksen jälkeen projektipäätöksen läpikäynti, mahdollisten muutosten vaikutusten arviointi toteutukseen ja projektitoimijoiden rekrytointi
- kielteisen rahoituspäätöksen jälkeen yhteydenotto rahoittajaan projektidean kehittämisen näkökulmasta
- toiminnassa olevien projektien seuranta ja projektin tarpeiden mukaan ohjaaminen/tukeminen
- projektien raporttien läpikäynti
- projektin päättämisvaiheessa seuranta tavoitteiden toteutuminen ja toiminnan jatkuvuuden varmistaminen

4 Projektin vaiheet

Projektin vaiheet käynnistyvät kehittämistarpeista, projektin ideoinnista ja projektirahoituksen hakemisesta. Käynnistämisen ja toteutuksen vaiheiden jälkeen tulee projektin päättäminen ja projektin jälkeisen ajan varmistaminen. Heinolan kansalaisopiston projektitoimintaa on kuvattu prosessikuvauksella (kuva 1.) Hakuvaiheen, toteutusvaiheen ja päättämisvaiheen prosessikuvaukset ovat liitteenä 1.

Liite 8 (6) Projektihallinnan ohje

Heinolan kansalaisopiston projektien toiminnan ja hallinnan prosessi - nykytila



Kuva 1. Heinolan kansalaisopiston projektien toiminnan ja hallinnan prosessi.

4.1 Ideointi

Projekti lähtee liikkeelle ideasta. Idea voi syntyä missä vaan, milloin vaan. Usein se lähtee organisaation kehittämistarpeista, arkipäivän tilanteissa esille tulevista ideoista, organisaation strategiasta tai aikaisemmista projektitoteutuksista.

Ideointivaiheessa on hyvä antaa ideoiden lentää, eikä torjua hulluimpiakaan ideoita. Ideoinnin jälkeen kannattaa pohtia mitkä ideoista kantaa projektiksi asti ja miten idea liittyy organisaation perustoiminnan kehittämiseen, sekä mikä linkki sillä on organisaation strategiaan.

Ideointivaiheesta lähtien projektin suunnittelussa on mukana projektien idea- ja suunnittelukortti (liite 2.)

4.2 Suunnittelu ja hakeminen

Projektin hakuvaiheeseen liittyy projektisuunnitelman työstäminen, rahoituskanavan selvittäminen, varsinaisen hakemuslomakkeen täyttäminen ja siihen liittyvien liitteiden hankkiminen, projektin budjetin suunnittelu ja muun rahoituksen selvittäminen,

Liite 8 (7) Projektihallinnan ohje

sekä lopulta valmiin projektihakemuksen toimittaminen rahoittajalle. Projektin hakuvaiheessa on hyvä muistaa seuraavat asiat:

- Projektin suunnittelu- ja hakuvaiheelle nimetään vastuuhenkilö, joka vastaa koko prosessin koordinoinnista.
- Projektin suunnittelu- ja hakuvaiheeseen nimetään suunnittelutiimi tai työpari
- Sovitaan työnjako. Kuka vastaa mistäkin hakemuksen ja hakuprosessin osiosta.
- Rehtori seuraa kokonaisuutta ja vastaa loppukädessä projektin valmistelun seurannasta.
- Rahoituskanavan selvittäminen.
- Täytetään projektien idea- ja suunnittelukortti ja tehdään aikataulukortti.
- Hakemuslomakkeet löytyvät useimmiten rahoittajan www-sivuilta
- Varataan aikaa projektihakemuksen ja projektisuunnitelman tekemiseksi.
- Varmistetaan, että projektin idea ja suunnitelma kehittää Heinolan kansalaisopiston perustoimintaa ja se on strategian mukainen.
- Projektin budjetti käydään projektien taloushenkilön ja talouspäällikön kanssa läpi.
- Rahoitusosuuksista tehdään selvitys. Esim. mistä omarahoitus koostuu.
- Hankitaan toimintaa varten ja hakemuksen liitteeksi tarvittavat selvitykset, sitoumukset ja sopimukset. (Esim. taloushallintoon liittyvät asiakirjat löytyvät y-asemalta, yhteisistä ja taloushallinnonasiakirjoista)
- Hakemuksiin merkitään yhteyshenkilöksi rehtori.
- Projektin suunnittelu ja hakuvaihe toteutetaan projektin idea- ja suunnittelukortin aikataulutuksen mukaisesti.
- Idea- ja suunnittelukortti toimitetaan hakemuksen allekirjoittajille ennakoon. Tästä he saavat tiedon projektin sisällöstä ja taloudesta tiivistetysti.
- Hakemuslomakkeen allekirjoittavat nimenkirjoitusoikeuden omaavat henkilöt.
- Hakemus lähetetään rahoittajalle viimeistään kolme päivää ennen hakuajan päättymistä.
- Hakemuksesta otetaan kopiot ja ne toimitetaan toimistoon diarioidavaksi ja arkistoitavaksi.

Projektisuunnitelman sisältö voi olla alla olevan mallin mukainen:

- Projektin nimi
- Projektin toimijat (projektihenkilöstö, sidosryhmät, yhteistyökumppanit)
- kohderyhmät
- tavoitteet
- Projektin toteutussuunnitelma
 - tehtävät
 - vaiheet

Liite 8 (8) Projektihallinnan ohje

- aikataulu
- riskit
- budjetti
- ohjaussuunnitelma
 - seuranta
 - valvonta
 - arviointi
 - raportointi
 - tiedottaminen
- suunnitelma miten toiminta jatkuu ja miten projektin tuloksia hyödynnetään projektin jälkeen
(Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 125-126.)

4.3 Rahoituslähteet ja rahoituspäätös

Projektirahoitusta voidaan hakea eri rahoittajilta erilaisia kohderyhmiä ja kehittämistoimia varten. Listaus mahdollisista rahoituslähteistä löytyy liitteestä 3. Lista ei ole täysin kattava. Uusia rahoituslähteitä kannattaa etsiä aina tarpeen mukaisesti.

Projektihakemus toimitetaan rahoittajalle rahoittajan asettaman hakuajankulun puitteissa. Rahoittaja antaa hakemukseen joko myönteisen tai kielteisen päätöksen. Mikäli päätös on kielteinen, on projektin vastuusuunnittelija yhteydessä rahoittajaan ja selvittää, miksi projekti ei saanut rahoitusta. Kielteisestä rahoituspäätöksestä tiedotetaan Jyränkölän sisällä (projektin suunnittelijat, johto, Keho-ryhmä, taluspäällikkö, taloushenkilöstö, toimiston henkilöstö, päätoiminen henkilöstö).

Mikäli päätös on myönteinen käynnistetään projektin toiminta.

4.4 Projektin käynnistäminen

Myönteisen rahoituspäätöksen jälkeen käynnistetään projektin toiminta. Toimiston henkilökunta skannaa rahoituspäätöksen ja toimittaa sen projektin suunnittelijoille ja mahdollisille tekijöille (jos jo tiedossa), Keho -ryhmälle, rehtorille ja taluspäällikölle. Alkuperäinen rahoituspäätös säilytetään toimistossa diaaroituna saapuneet -kansiossa.

Heti päätöksen saapumisen jälkeen käydään päätös läpi ja tarkastetaan että projektin rahoitus on myönnetty suunnitelman mukaisesti. Mikäli rahoitusta ei ole myönnetty koko haetulle summalle tai rahoittaja on muuttanut päätöksessään projektisuunnitelman sisältöä, tehdään muutokset projektisuunnitelmaan.

Rehtori tekee projektin käynnistymisestä esityksen Jyränkölän hallitukselle, joka päättää projektin käynnistymisestä.

Liite 8 (9)

Projektihallinnan ohje

Taluspäällikkö avaa projektille kustannuspaikan. Kustannuspaikalle laitetaan projektin nimi tai lyhennelmä nimestä.

Käynnistämisvaiheeseen kuuluu myös projektin henkilöstön rekrytointi. Rekrytointi on rehtorin vastuulla. Projektihenkilöstö muodostaa projektin tiimin. Kun projektihenkilöstö on koossa, pidetään projektin aloituskokous. Aloituskokouksessa käydään läpi mm. projektihakemus ja -päätös, tavoitteet, toteutettavat toimenpiteet, tehtäväjako ja aikataulutus. Projektille asetetaan konkreettiset tavoitteet, joissa huomioidaan myös organisaation näkökulma (miten organisaatiossa hyödynnetään projektin työtä). Projektin edetessä projektitiimi kokoontuu säännöllisesti.

4.5 Käytännön toteutus

Projekti toteutetaan projektisuunnitelman ja projektipäätöksen mukaisesti. Suunnitelmasta ja siihen mahdollisesti projektipäätöksessä tulleista muutoksista tulee pitää kiinni koko projektin ajan. Mikäli projekti ei toteudu suunnitelmien mukaisesti tulee projektista tehdä muutoshakemus rahoittajalle.

Projektissa on huomioitava koko toteutuksen ajan rahoittajan antamat ohjeet ja edellytykset. Projektin toteutusta seurataan säännöllisesti ja verrataan toteumaa tavoitteisiin. Seuranta tehdään sekä toiminnan, että talouden osalta.

Projektipäällikkö on vastuussa koko projektin toiminnasta ja tulosten saavuttamisesta.

4.6 Projektin aikajana

Jokaisessa projektissa on oma aikataulutus. Aikataulutuksessa voidaan vuositasolla hyödyntää projektien yhteistä aikajanaa, johon on merkitty projekteja yhteisesti koskevat määräajat. Projektin aikajana on liitteessä 4.

4.7 Seuranta

Projektin toimintaa tulee seurata säännöllisissä projektitiimin ja Keho –ryhmän palaverissa. Palaverissa nostetaan esille onnistuneet asiat ja ne asiat, jotka eivät ole edenneet suunnitelmien mukaisesti. Projektista tulee tehdä seurantaraportointi rahoittajalle rahoittajan ohjeiden mukaisesti.

Jokaiselle projektille nimetään ohjaus- tai seurantaryhmä, joka seuraa ja ohjaa projektin toimintaa säännöllisesti koko projektin ajan.

Taloutta seurataan kuukausitasolla projektien taloushenkilön ja projektin työntekijöiden toimesta. Ks. kohta 5.2.

4.8 Raportointi

Projekti raportoidaan rahoittajan ohjeiden mukaisesti. Projektista toteutetaan esimerkiksi seurantaraportti, väli/vuosiraportti ja loppuraportti.

Projektin toteutuksesta tulee raportoida myös johdolle. Projektipäällikkö raportoi projektin toteutuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta rehtorille.

Kaikista projektin palavereista pidetään muistiota, jossa dokumentoidaan projektin toteutusta.

4.9 Työajanseuranta

Jokainen projektityöntekijä (jonka palkka kirjautuu projektista) pitää työajanseurantaa, mikäli tekee alle 100% työtä yhdelle projektille. Rahoittajalla voi olla projektin käyttöön oma työajanseurantalomake, mutta mikäli rahoittaja ei velvoita tietyn lomakkeen käyttöön, voidaan käyttää esimerkiksi liitteessä 5 olevaa lomaketta.

4.10 Muutoshakemukset

Mikäli projektin toteutus tarvitsee projektisuunnitelmaan ja -päätökseen liittyviä muutostoimenpiteitä, tulee muutoshakemuksen tekemisestä sopia rahoittajan kanssa. Tarvittaessa tehdään muutoshakemus, joka toteutetaan normaalin haku -prosessin mukaisesti.

4.11 Arviointi

Projektin arviointi suunnitellaan luonnoksena projektin hakuvaiheessa ja suunnitelma täydennetään projektin saatua myönteinen rahoituspäätös.

Jokaiselle projektille toteutetaan arviointi. Projektissa voidaan hyödyntää esimerkiksi arviointitilantti –työkalua.

4.12 Projektin loppuvaiheet

Projektin päättyminen tulee ennakoida hyvissä ajoin. Loppuvaiheessa tulee varmistua, että projektin tavoitteet on saavutettu tai tullaan saavuttamaan ennen projektin päättymistä. Kaikki varsinaiset toimenpiteet tulee olla tehtynä ennen projektin päättymistä.

Liite 8 (11)

Projektihallinnan ohje

Projektin lopetusvaiheen toimenpiteet käydään läpi projektin tiimin ja Kehon palaverissa, sekä projektin talouden osalta projektitalouspalaverissa.

Projektin loppuvaiheessa on myös varmistuttava, että projektille tulevat laskut tulevat riittävän ajoissa ja ne ennätetään kohdistaa projektille. Rahoittajan edellyttäessä tulee projektin päättyessä toteuttaa tilintarkastus.

Projektin raportointi tulee tehdä rahoittajan asettamaan määräaikaan mennessä.

Hyvissä ajoin, ennen projektin päättymistä tulee pohtia ja varmistaa projektin toiminnan jatkuminen ja tarve jatkumiselle projektin päättymisen jälkeen. Tässä kohdassa tulee myös varmistaa projektihakemukseen ja –suunnitelmaan kirjatut asiat projektin sisältöön kuuluvan toiminnan jatkumisesta projektin jälkeen.

Projektin materiaalit arkistoidaan Jyränkölän arkistointiohjeen mukaisesti. Arkistoinnissa tulee huomioida rahoittajan asettamat vaatimukset. Alkuperäiset päätökset ja sopimukset säilytetään toimiston saapuneiden asiakirjojen ja sopimusten mapissa ja arkistossa. Taloushallinnon materiaalit säilytetään muun Jyränkölän talousmateriaalin yhteydessä. Näiden osalta on myös huomioitava rahoittajan vaatima säilytysaika.

Projektin idea- ja suunnittelukortti säilytetään Y-aseamalla, projekti-ideoiden kansiossa.

5 Projektin talous

5.1 Kirjanpito ja budjetointi

Projektin budjetti suunnitellaan projektin suunnittelu- ja hakuvaiheessa. Projektin budjetin pohjana on tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, palvelut ja materiaalit. Projektin budjetin rakenne on usein määritelty rahoittajan hakemuslomakkeessa.

Budjetoinnissa on hyvä muistaa, että

- henkilöstökulujen suuruus on riittävä
- palkkakuluihin liittyvät sivukulut ja lomarahat on huomioitu
- projektin tarvitsemiin palveluihin on varauduttu
- projektin tarvitsemiin materiaaleihin on varauduttu
- atk-laitteiden hankinta tai leasing –vuokraus mahdollisuus on selvitetty
- ESR ja EAKR –projekteissa yleiskustannukset/flat rate on huomioitu
- hallinnollisiin kustannuksiin on varauduttu (mm. taloushallinto ja atk-tuki)

Liite 8 (12) Projektihallinnan ohje

- arvonlisäveron osuus on mukana kustannuksissa
- rahoitus on pohdittu tarkasti ja tarvittavat sitoumukset on hoidettu
- omarahoitussuuden syntyminen on selvitetty ja varmistettu johdolta
- de minimis –sääntö on huomioitu (lisätietoa: <https://www.tem.fi/?s=497>)

Budjetti tulee käydä taluspäällikön kanssa läpi ennen projektihakemuksen lähettämistä. Myös myöhemmin mahdollisesti tehtävät muutokset tulee käydä taluspäällikön kanssa läpi.

Projektin kirjanpito toteutetaan osana Jyränkölän kirjanpitoa. Projektille avataan oma kustannuspaikka. Projektin käynnistysvaiheessa projektihenkilöstö käy taluspäällikön kanssa läpi projektin talousseurantatarpeet ja sen mukaisesti avaa käyttöön esim. 3. kustannuspaikat.

Projektille voi kirjata vain ne kustannukset, jotka kuuluvat projektille ja jotka aiheutuvat projektin toiminnasta. Kustannusten kirjaamisessa tulee huomioida rahoittajan antamat ohjeistukset (esim. sisäisten kustannusten kirjaamisesta ja perusteista).

Palkkakustannukset kirjataan projektille joko projektille sovitujen prosentiosuuksien mukaisesti tai työajanseurantalomakkeella jälkikäteen. Tehty työaika todennetaan aina työajanseurantalomakkeella.

Mikäli projekti laskuttaa esimerkiksi omarahoitussuosuuksia, tulee laskutustoimeksianto toimittaa sisäisten laskutusten osalta taluspäällikölle ja ulkoisten laskutusten osalta talous- ja palkkasihteerille. Talouteen liittyvät pyynnöt tulee toimittaa hyvissä ajoin taloushallinnon henkilöstölle.

Vuoden vaihteessa tilinpäätökseen liittyvistä asioista tulee ottaa yhteys taluspäällikköön. Tilinpäätös vaiheessa varmistetaan, että kaikki projektin kustannukset ja rahoitusosuudet on kirjattu projektin kirjanpitoon ja lasketaan projektin siirtyvät tai odotettavissa olevat rahoitusosuudet.

5.2 Talouden seuranta

Projektien talouden seuranta tehdään kuukausittain. Taluspäällikkö tulostaa kuukausittain projektien pääkirjat ja tallentaa ne y-asemalle hanketalous -kansioon. Projektihenkilöstö ja taloushenkilöstö työstävät projektiseurannan kuukausittain ja tämän kautta seuraavat projektin talouden kehittymistä.

Projektihenkilöstö ja taluspäällikkö kokoontuvat neljä kertaa vuodessa projektitalouspalaveriin, jossa käydään läpi projektin toiminnan tila ja taloustilanne. Samalla käydään läpi raportointien ja muun projektitoiminnan aikataulut. Projektitalouspalaverista pidetään muistiotia.

Projektipäälliköt raportoivat taloudentilanteesta myös rehtorille.

Liite 8 (13) Projektihallinnan ohje

Projektin tulee pysyä suunnitellussa budjetissa. Mikäli budjetin ja toteuman välillä on eroavaisuutta, tulee siitä pikaisesti olla yhteydessä johtoon ja projektin rahoittajaan.

Mikäli rahoittaja edellyttää, projektille toteutetaan tilintarkastus.

5.3 Raportointi rahoittajalle

Projektin taloustilanteesta raportoidaan rahoittajalle maksatushakemusten/tilityshakemusten muodossa. Taloudenraportoinnin aikataulu ja ohjeistus löytyvät rahoittajan päätöksestä tai ohjeistuksista.

Taloustilanteesta raportoidaan lyhyesti myös esimerkiksi väli/vuosiraportin ja loppuraportin yhteydessä.

Mikäli projektin budjetissa ja toteumassa on eroavaisuuksia, tulee tästä raportoida pikaisesti rahoittajalle. Usein rahoittaja edellyttää tässä tilanteessa muutoshakemuksen tekemistä.

5.4 Arvonlisävero

Arvonlisävero jää Jyränkölän lopulliseksi kustannukseksi. Näin ollen sen voi hakea osaksi projektin budjettia ja maksuun maksatushakemusten kautta suurimmalla osalla rahoittajista. Tarkasta arvonlisäveron merkintä rahoittajan ohjeista tai rahoittajalta.

6 Sopimukset

Projektin käynnistysvaiheessa tulee huolehtia tarvittavat sopimusasiat. Esimerkiksi osatoteuttajien kanssa tulee tehdä kirjallinen sopimus projektin toteuttamisesta. Sopimustarpeet ovat jokaisen projektin osalta tarkasteltava erikseen. Myös projektin toteutuksen aikana saattaa tulla eteen tilanteita, joissa tarvitaan uusia sopimuksia.

Sopimukset tulee tarkistuttaa rehtorilla, toimitusjohtajalla ja/tai hallituksen puheenjohtajalla. Sopimusten tekemiseen voi hyödyntää myös lakimiehen asiantuntemusta.

Sopimukset allekirjoittaa nimenkirjoitusoikeuden omaavat henkilöt.

7 Hankinnat ja kilpailutus

Projektissa voi toteuttaa hankintoja projektisuunnitelman mukaisesti. Kilpailutusedellytykset on useimmiten mainittu rahoittajan projektipäätöksessä tai ohjeistuksissa. Monilla rahoittajilla on edellytyksenä että kaikki hankinnat kilpailutetaan.

Pienten hankintojen osalta tulee hyödyntää pienkilpailutusmuistiota (liite 6.). Pienissä hankinnoissa voi selvittää esimerkiksi viiden toimittajan osalta tuotteen/palvelun hinnan ja valita niistä edullisimman. Pienkilpailutusmuistioon dokumentoidaan tehty kilpailutus. Mikäli rahoittaja ei vaadi erillistä kilpailutusta voi pienkilpailutusmuistiota hyödyntää myös isommissa hankinnoissa dokumentoinnin välineenä.

Suuremmista hankinnoista tulee toteuttaa hankintalain mukainen kilpailutus (mikäli rahoittaja näin edellyttää). Lisätietoja:

- Hankintalaki: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>
- Julkisten hankintojen neuvonta: <http://hankinnat.fi>
- Ohjeistus hankintojen kynnysarvoista:
<http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/kynnysarvot/Sivut/default.aspx>
- Hilma, julkiset hankinnat –järjestelmä: www.hankintailmoitukset.fi

8 Tiedottaminen

Tiedotuksella ja viestinnällä on oleellinen osa projektin toteutuksessa ja tavoitteiden toteutumisessa. Tiedotus tulee pohtia tarkasti projektin käynnistämisvaiheessa. Tiedotuksesta tulee tehdä oma tiedotussuunnitelmansa (mitä, missä ja milloin tiedotetaan). Suunnitelman ei tarvitse olla ”raskas”. Tärkeintä on, että tiedottamisen toteuttaminen suunnitellaan ja toteutetaan sen mukaisesti.

Projektin käynnistymisestä tulee tiedottaa Heinolan kansalaisopiston ja Jyränkölän henkilöstä, sekä yhteistyökumppaneita. Käynnistymiseen liittyvä tiedottaminen voi olla laajempaakin, projektin luonteesta riippuen. Tiedottamista tulee toteuttaa koko projektin ajan. Projektin päättyessä tehdään vapaamuotoinen analyysi ja tiedot mitä projektissa toteutettiin ja mitkä ovat tulokset. Tiedottamisessa on tärkeää pitää koko ajan mukana niin kansalaisopiston kuin Jyränkölänkin henkilöstö, sekä kohderyhmä ja yhteistyökumppanit.

Tiedottamisessa huomioitavaa:

- projektin nimi tulee aina olla näkyvissä
- projektin mahdollinen oma logo tulee olla näkyvissä
- Jyränkölän ja setelementtilogot näkyviin (Huom, setlementtilogon käytöstä oma ohjeistus)

Liite 8 (15) Projektihallinnan ohje

- rahoittajan vaatimat logot oltava esillä kaikessa projektin materiaaleissa (vaikuttaa kustannusten hyväksyttävyyteen esim. ESR: Vipuvoimaa Eu:sta, Rakennerrahastojen EU-lippu ja Ely –keskuksen logo)
- julkaisuista ei ole muita yhtenäisiä ohjeita, projektin yksilöllisyys saa näkyä
- Viestintävälineitä voivat olla:
 - projektin omat www-sivut
 - Jyränkölän www-sivut (Myös hanke-sivut <http://www.jyrankola.fi/hankkeet>)
 - Facebook
 - Blogi
 - Twitter
 - esitteet
 - seminaarit
 - tiedotustilaisuudet
 - muu markkinointimateriaali

9 Nimenkirjoitusoikeus

Projektin viralliset asiakirjat allekirjoittaa Jyränkölän nimenkirjoitusoikeuden omaavat henkilöt. Nimenkirjoitusoikeus on huomioitava esimerkiksi projektihakemuksessa ja projektin sopimuksissa. Nimenkirjoitusoikeus on

- hallituksen puheenjohtajalla + toimitusjohtajalla
- hallituksen puheenjohtajalla + hallituksen jäsenellä
- toimitusjohtajalla + hallituksen jäsenellä
- kahdella hallituksen jäsenellä

10 Tekijänoikeudet

Projekteissa syntyy usein materiaaleja joita koskettaa tekijänoikeusasiat. Tekijänoikeusasiat tulee selvittää ennen projektin varsinaisen toiminnan käynnistämistä.

Lisätietoa löytyy:

- Tekijänoikeus.fi –sivustolta: <http://www.tekijanoikeus.fi/>
- Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjeista: <http://www.minedu.fi/OPM/Tekijaenoikeus/>
- Tekijänoikeuslaista: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404>

11 Tukena

Projektitoiminnassa tukena ja apuna ovat

- koko projektin osalta
 - talon käytännön asioissa
 - taloudenasioissa
 - atk-asioissa
 - media- ja teknisissä asioissa
 - projektin kokonaisuudessa
- rehtori ja Keho -ryhmä
toimiston henkilöstö
talouspäällikkö, taloushenkilös-
tö ja projektien taloushenkilö
IT-vastaava
Mediapaja
rahoittaja

Lähteet

Jyränkölän Setlementti ry. 2000. Projektiohjeisto. 13.10.2000.

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2002. Projektikirja. Onnistuneen projektin toteuttamiseen. Helsinki: Kauppakaari.

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

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

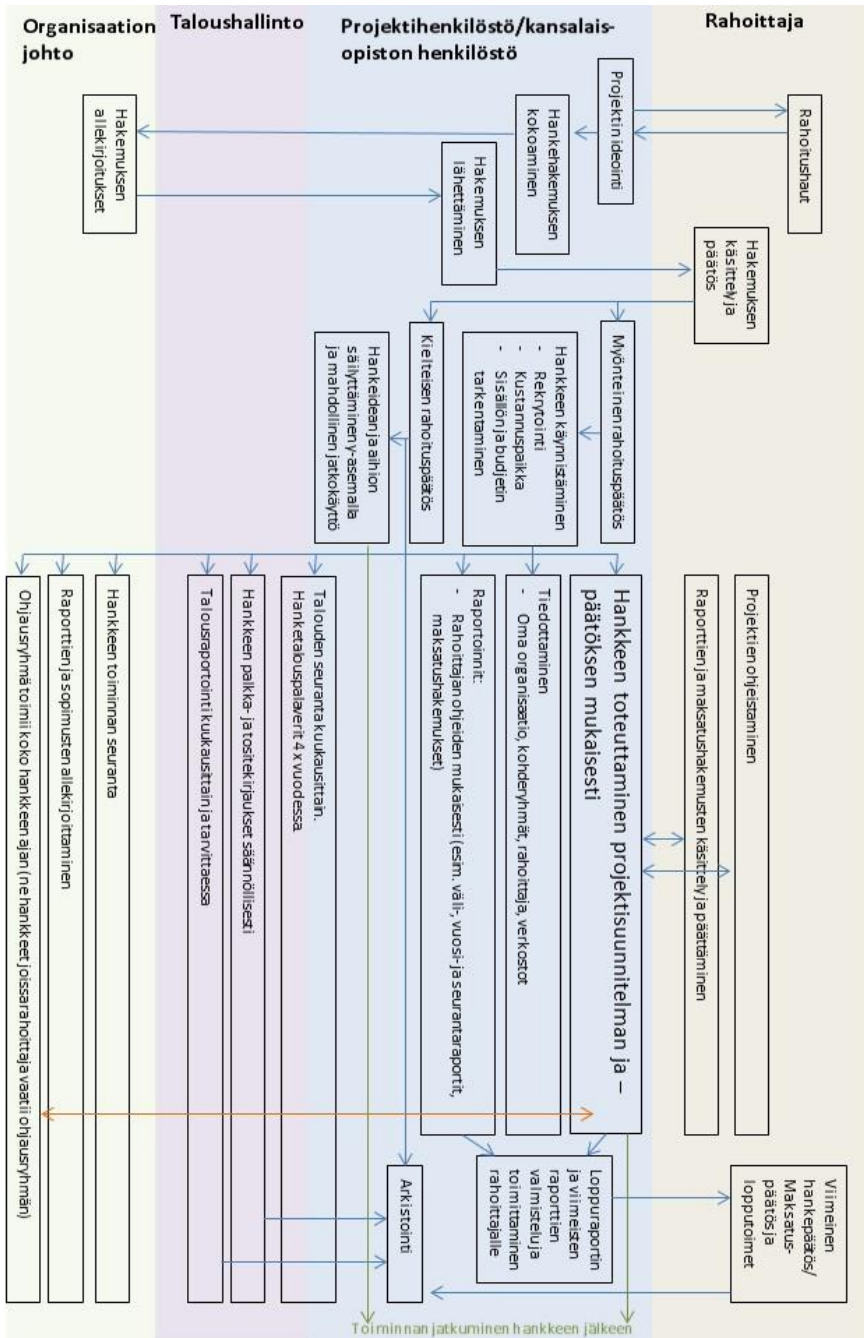
Rakennerastot.fi. 2014. <http://www.rakennerahastot.fi/ohjausryhma#.VEKWL-9034g>. Luettu 18.10.2014.

Lisäksi projektihallinnan ohjeistoa tehtäessä on benchmarking–menetelmällä tutustuttu Laurea-ammattikorkeakoulun, Vantaan kaupungin ja Hämeen kylät ry:n projektihallinnan menetelmiin.

Liite 8 (18)
Projektihallinnan ohje

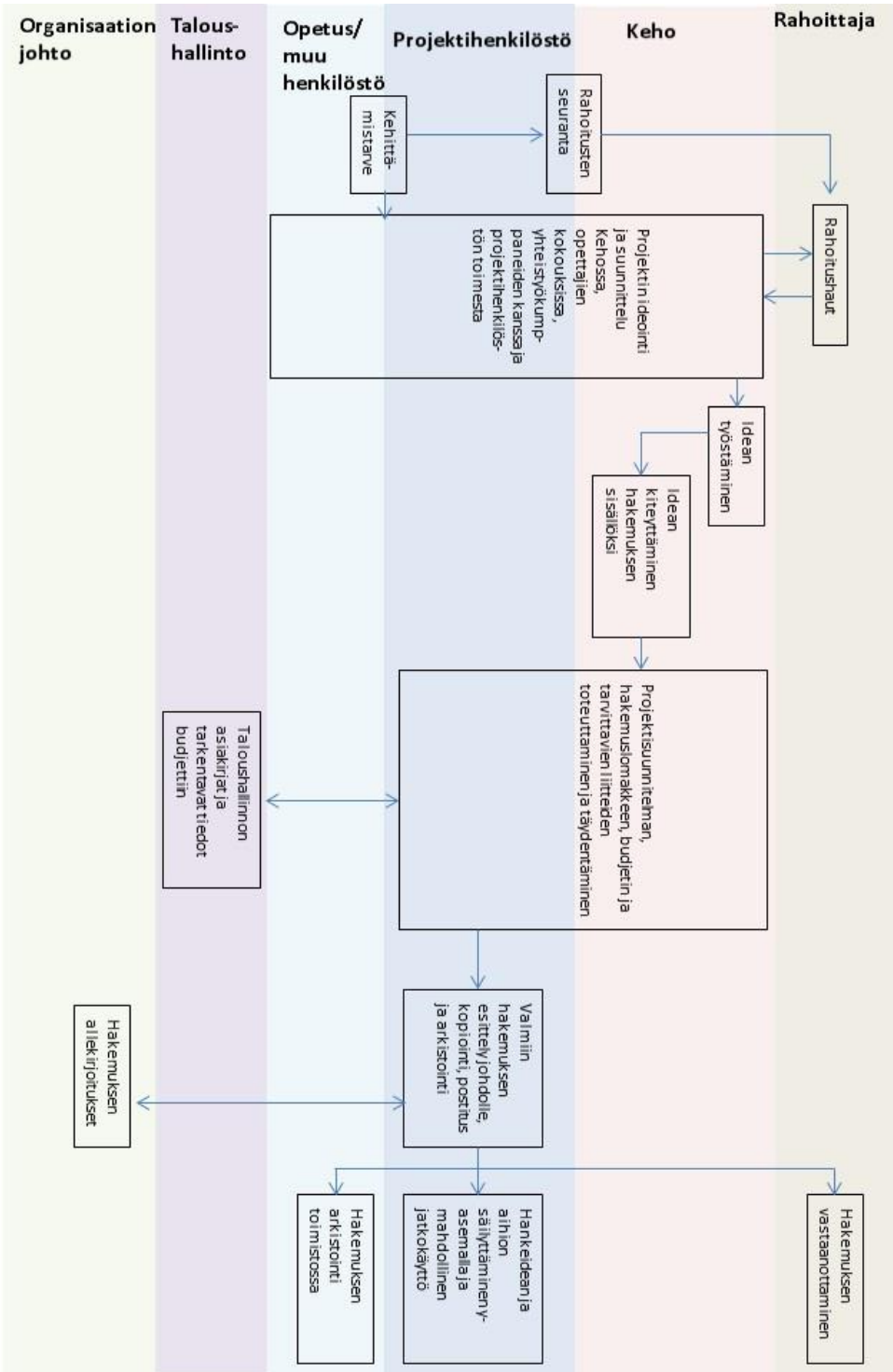
Liite 1. Heinolan kansalaisopiston projektitoiminnan prosessikuva-
ukset

Heinolan kansalaisopiston projektien toiminnan ja hallinnan prosessi - nykytila



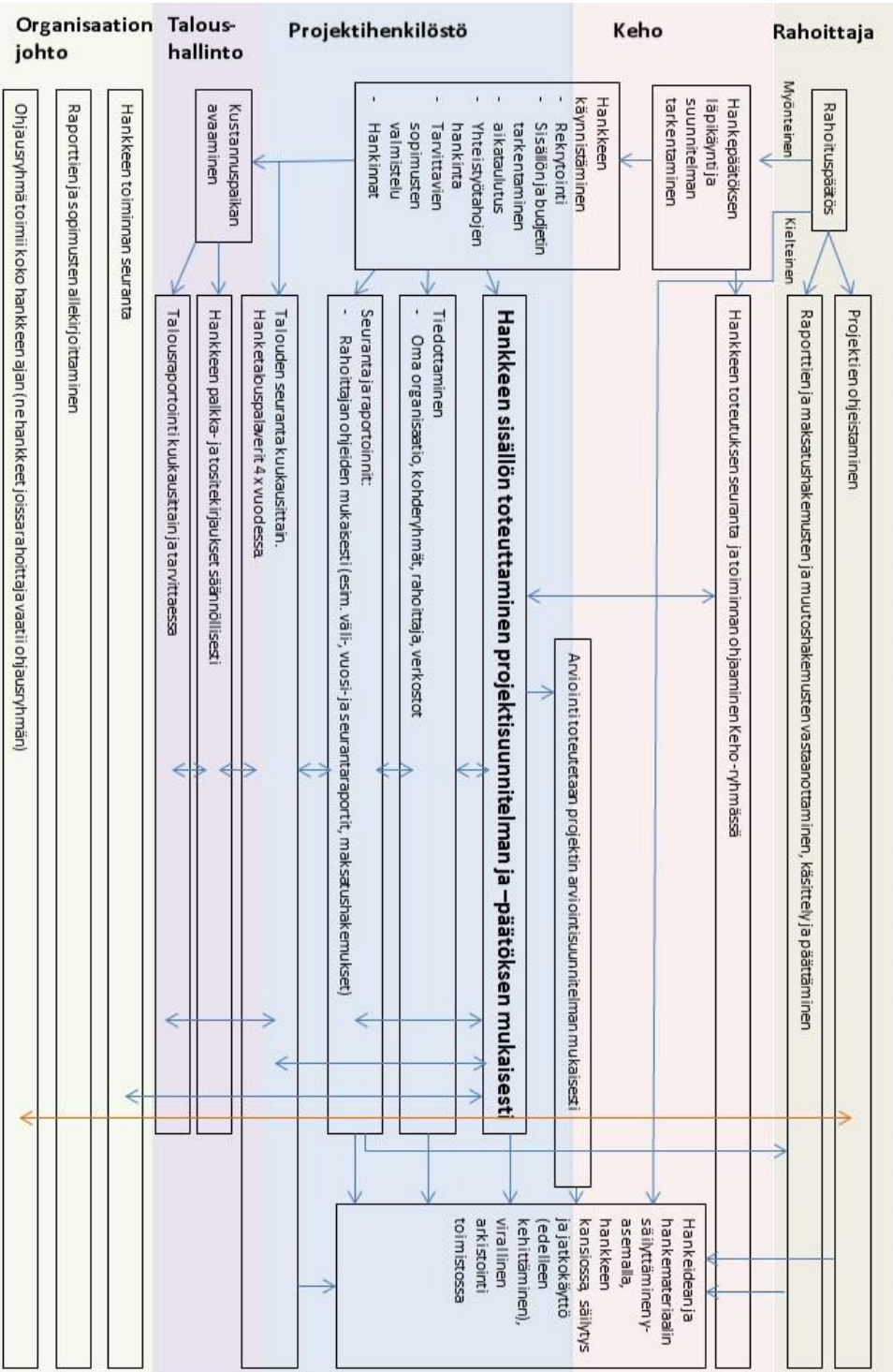
Liite 8 (19)
Projektihallinnan ohje

Hakuvaiheen prosessi
Heinolan kansalaisopisto



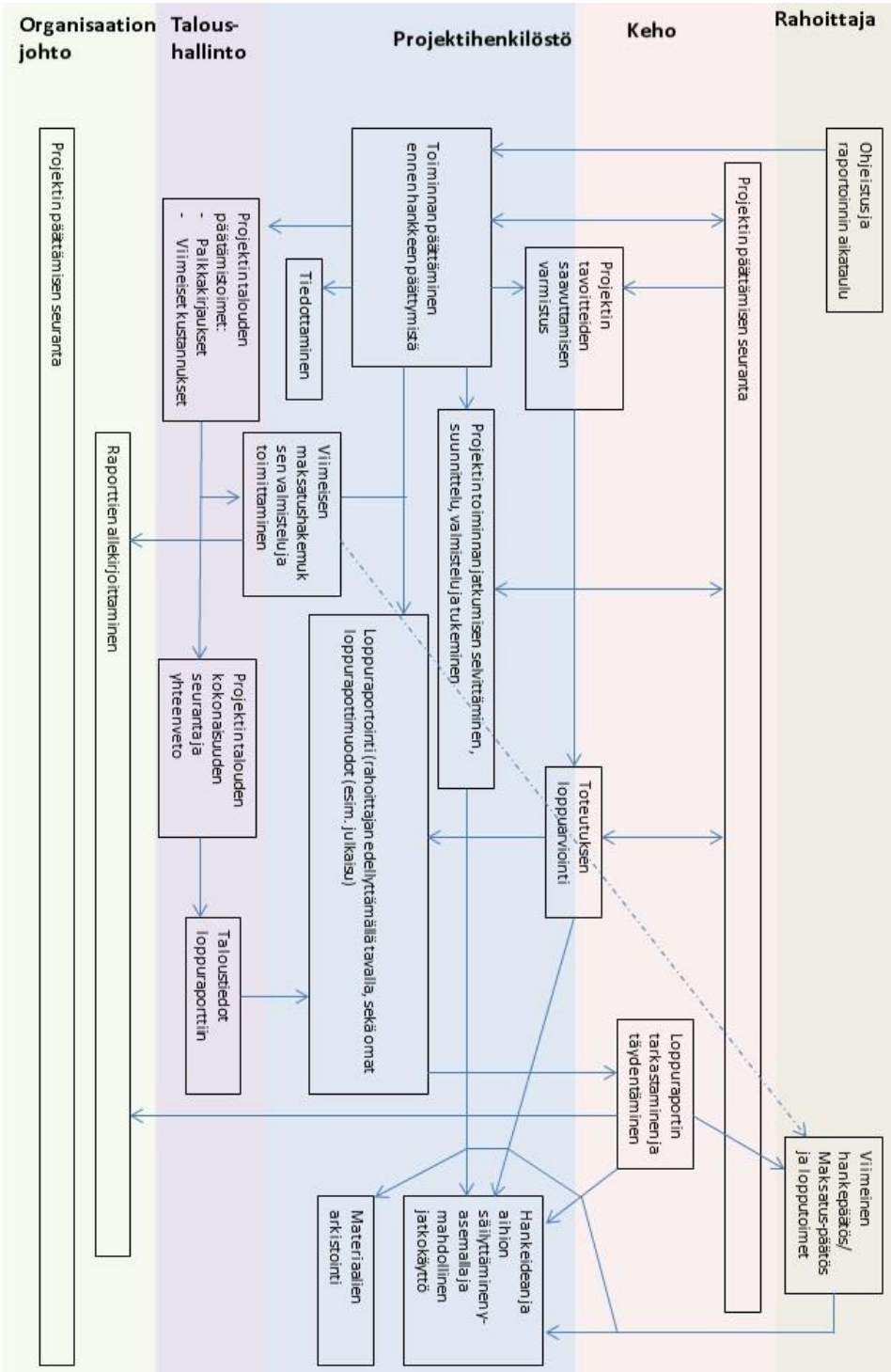
Liite 8 (20) Projektihallinnan ohje

Toteutusvaiheen prosessi Heinolan kansalaisopisto



Liite 8 (21) Projektihallinnan ohje

Projektin päätösvaiheen prosessi Heinolan kansalaisopisto



Liite 2. Projektien idea- ja suunnittelukortti

IDEA- JA SUUNNITTELUKORTTI

Projektin idea ja sisällön kuvaus kirjataan idea- ja suunnittelukorttiin. Suunnitteluvaihe aikataulutetaan ja korttia hyödynnetään niin suunnittelun etenemisen seurannassa kuin suunnitteluvaiheen jälkeen ideapankin ideakorttina. Huomioi suunnittelussa rahoittajan määräpäivä ja ennen sitä tarvittavien toimenpiteiden aikatauluttaminen.

Tehtävät		
Nimi/työnimi		
Rahoitushaku	Rahoittaja:	Haku avoimena:
Suunnittelijat		
Kuvaus (lyhyt tiivistelmä)		
Budjetti		
• kustannukset	Kustannukset yhteensä:	€
• rahoitus	Rahoittaja, rahoittajataho?	€
	Oma raha, mistä koostuu?	€
	Muu rahoitus, mikä?	€
Muuta huomioitavaa		
		Aikataulu- tus/deadline
Rehtorin huomiot, pvm, kuittaus		
Taluspäällikön huomiot, pvm, kuittaus		
suunnittelukortti ja projektisuunnitelma allekirjoittajille		
Varattava 2 päivää		
Allekirjoitukset ja postitus		
Varattava 3 päivää		
Rahoittajan hakuaajan määräpäivä		

Liite 3. Rahoituslähteitä

Rakennerahastot:

<http://www.rakennerahastot.fi/>

<http://www.etela-suomenesr.fi/>

<http://www.etela-suomeneakr.fi/>

<http://rakennerahastot.ita-suomi.fi/alueportaali/www/fi/index.php>

<http://www.lansisuomi.fi/fi/etusivu/?id=2>

<http://www.pohjois-suomi.fi/>

OPH:

<http://www.oph.fi/>

<http://www.oph.fi/rahoitus/valtionavustukset>

Muut:

www.paijat-hame.fi

<http://www.ely->

[kes-](#)

[kus.fi/web/ely/aiheet?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14253](http://www.ely-kes.fi/web/ely/aiheet?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14253)

<http://www.maaseutu.fi/fi/index/maaseudunkehittamisohjelmat.html>

<http://www.paijanne-leader.net/>

Komissiorahoitteiset:

<http://www.centralbaltic.eu/>

<http://i4c.eu/>

Liite 8 (24)
Projektihallinnan ohje

http://eu.baltic.net/The_Baltic_Sea_Region_Programme_2007_2013.2.html

<http://urbact.eu/en/homepage-2/>

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/comenius_en.htm

http://ec.europa.eu/cip/index_fi.htm

http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html

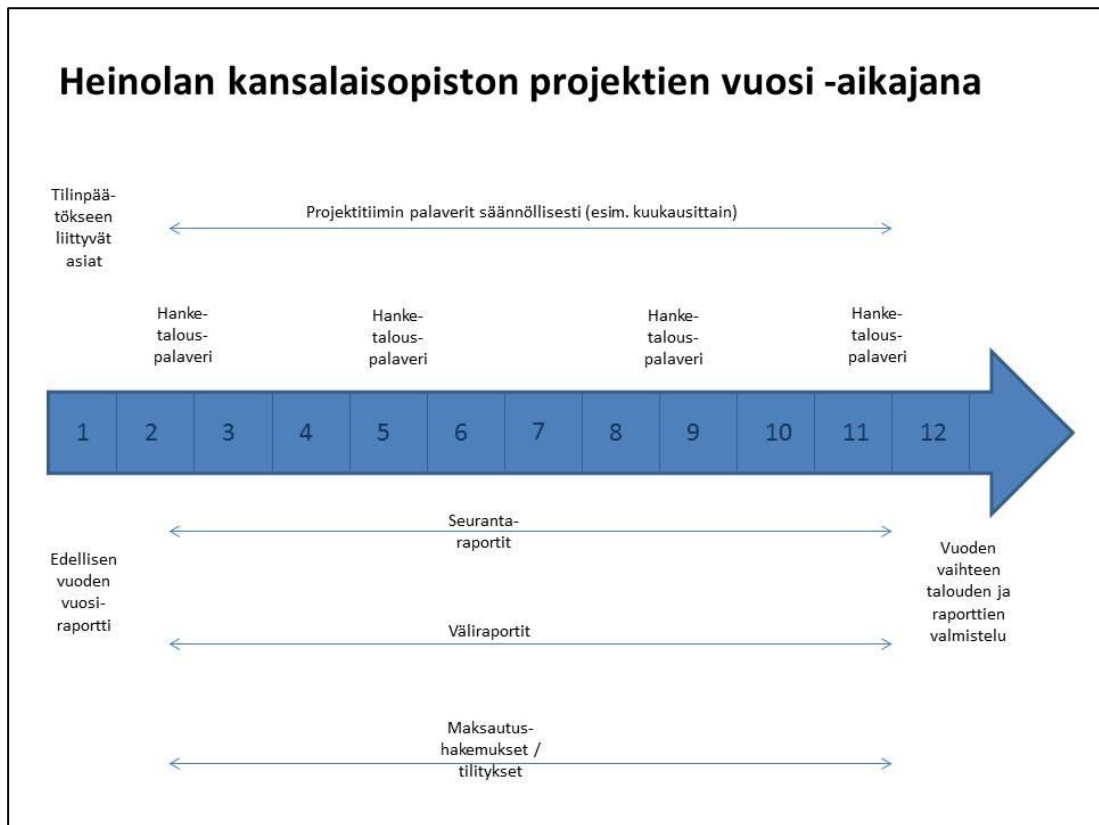
Tekes:

www.tekes.fi

Sitra.

<http://www.sitra.fi/rahoitus-hankkeisiin>

Liite 4. Projektien yhteinen aikajana



Liite 5. Työajanseurantalomake

KOKONAISTYÖAJANSEURANTA

Projekti: _____ Projektikoodi: _____

Toteuttajan / osatoteuttajan nimi: _____

Työntekijä: _____ Nimike: _____

Tuntipalkka:(sivukuluineen)

Maksatusjakso: _____ Kuukausi: _____

Pvm	Projektille tehty työ, tehtävät	Projektin työtunnit	Muut työtunnit	Yhteensä
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				

Liite 8 (27)
Projektihallinnan ohje

23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
	Yhteensä: Työtuntisarakeet yhteensä (projektin + muut työtunnit):	0,00	0,00	0,00

Päivämäärä ja paikka

työntekijän allekirjoitus

esimiehen allekirjoitus (nimenselvennys)
asema organisaatiossa ja puh.nro

□

Liite 6. Pienkilpailutusmuistio

Jyränkölän Setlementti/Heinolan kansalaisopisto

PIENKILPAILUTUSMUISTIO

Hankin-
ta

Tarjous-
pyynnön
sisältö

Pvm	Palveluntarjoaja	Tarjous pyydety	Tarjoushin- ta	Lisätiedot

_____ Hankinnan kilpailuttajan allekirjoitus ja nimenselven-
Päiväys nys