

SAVONIA



OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN ALA

PROJEKTIOPIIT KÄYTÄNTÖÖN - TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

TEKIJÄ Auli Rissanen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Tutkinto-ohjelma InnoTech-liiketoiminnan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Auli Rissanen	
Työn nimi Projektiopit Käytäntöön - Toimintamallin Kehittäminen	
Päiväys 19.3.2025	Lähdeluettelon viimeisen sivun numero 57 /Liitteiden lukumäärä 1
Yhteistyötaho Istekki Oy	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli parantaa organisaation tuottavuutta ja asiakastyytyvää projektiooppien avulla. Opinnäytetyössä tutkittiin millainen toimintamalli parantaa projektiooppien hyödyntämistä. Tarkoituksena oli ensin selvittää, miten organisaatiossa käsiteltiin projektiooppeja ja tämän jälkeen kehittää toimintamalli niiden käsittelyyn, jakamiseen ja hyödyntämiseen projektin eri vaiheissa. Lisäksi tarkoituksena oli suunnitella jalkautussuunnitelma uuden toimintamallin käyttöönottamiseksi.</p> <p>Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, koska tärkeää oli ymmärtää nykyiset toimintatavat sekä tehdä yhteistyötä henkilöiden kanssa, joihin toimintamalli vaikuttaa sekä kehitetään käytäntöä yhdistämällä teoreettinen ja empiirinen tieto. Työssä käytettiin deduktiivista lähestymistapaa, koska tutkimuksen aikana saatua tietoa peilattiin aiempaan tutkimustietoon. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta, missä kysymykset pohdittiin etukäteen, mutta haastattelut etenivät haastattelutilanteen mukaan. Haastateltavat valittiin organisaation ryhmistä, joita projektiopit koskettavat.</p> <p>Tuloksena syntynyt projektiooppien käsittelyn toimintamalli jakautuu projektin vaiheen ja toimintojen mukaan siihen, miten oppeja hyödynnetään ennen projektia, miten niitä käsitellään projektin aikana ja miten niitä jaetaan, analysoidaan ja hyödynnetään projektin jälkeen. Toimintamallin jalkautussuunnitelmassa jokainen vaihe kohdentuu kyseistä vaihetta toteuttavan vastuuyksikön vastuulle. Oppien analysointi, niiden käsittely, sekä vieminen käytäntöön -vaiheet käynnistyivät työn aikana. Näiden avulla organisaatio parantaa tietämystään siitä, kuinka projekteissa kannattaa toimia ja näin sujuvoittaa sekä tehostaa projektitoimintaa ja lisää asiakas- sekä työtyytyvää. Tutkimustulokset osoittavat, että jatkotutkimuksena kannattaa tutkia millaisia analyysjä kerätyistä projektioopeista saa tekoälyn avulla ja miten ne ovat hyödynnettävissä.</p>	
Avainsanat projektiopit, projektiprosessi, projektiooppien toimintamallin kehittäminen, työssäoppiminen, organisaation oppimiskulttuurin kehittäminen	

Field of Study Technology, Communication and Transport	
Degree Programme Master's Degree Programme in Engineering, InnoTech	
Author Auli Rissanen	
Title of Thesis Implementing Project Lessons Learned – Developing a Lessons Learned Process	
Date 19.3.2025	Pages/Appendices 57/1
Client Organisation /Partners Istekki Oy	
<p>The aim of the research was to make use of previous project lessons in new projects to improve the organization's productivity and customer satisfaction. The goal was to analyze the organization's current practices in handling project lessons and to develop a model that facilitates the effective processing of the lessons learned at various project stages. Furthermore, the purpose was to create an implementation plan for the new model to be taken by the organization.</p> <p>The study was conducted as action research to understand current practices and collaborate with those impacted by the model. A deductive approach was employed in this study, comparing the gathered information with existing research. Data was collected through semi-structured thematic interviews, with participants selected from the organization's groups affected by the project.</p> <p>The resulting operating model for handling projects lessons learned is structured according to the project's phases. The implementation plan assigns responsibilities for each phase to the corresponding unit. By implementing this model, the organization enhances its understanding of how to effectively operate in projects, thereby increasing both customer and employee satisfaction. Further research is recommended to explore the use of AI in analyzing the collected project lessons learned.</p>	
Keywords project lessons learned, project management, learning organization, work-based learning	

LYHENTEET

ICMT	Tieto-, viestintä- ja terveydenhuoltoteknologia (Information, Communication and Medical Technology)
IT	Tietokoneiden avulla tehtävä tietojen käsittely (Information Technology)
ITSM	IT-palvelunhallinta (IT-Service Management)
KICK-OFF	Aloituskokous
OHRY	Ohjausryhmä
PDCA	Jatkuvan parantamisen sykli parantamiseen ja kehittämiseen (Plan, Do, Check, Act)
PMBOK	Projektinhallinnan standardoitu tietokokonaisuus ja terminologia (Project Management Body of Knowledge)
PMO	Projektitoimisto (Project Management Office)
PRINCE2	Prosessipohjainen projektinhallintamenetelmä (Projects in Controlled Environments)
SFS-ISO	Suomen standardoimisliiton ja kansainvälisen standardoimisjärjestön yhteistyö

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuskysymykset ja työn tavoite.....	8
1.2	Tutkimuskysymykset	8
1.3	Tarkoitus ja tavoite	9
1.4	Ennakkokäsitys	9
2	ORGANISAATION OPPIMISPROSESSIT JA KULTTUURI	10
2.1	Kokemusperäinen oppimisteoria.....	10
2.2	Jatkuva parantaminen	11
2.3	Oppien muuttaminen toiminnaksi organisaatiossa	12
3	PROJEKTI JA NIIDEN HALLINTA ORGANISAATIOSSA	13
3.1	Projektinhallinnan keskeisiä käsitteitä.....	13
3.2	Projektiopit	14
3.2.1	Merkitys	14
3.2.2	Miksi projektiopit jäävät hyödyntämättä.....	15
3.2.3	Kerääminen.....	16
3.2.4	Taltioiminen ja analysoiminen.....	16
4	TYÖN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS	18
4.1	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan esittely	18
4.2	Kehittämistyön ympäristö	20
4.3	Aineiston hankinta.....	20
4.4	Aineiston analyysi	21
5	PROJEKTIOPPIEN NYKYTILA JA KEHITYSTARPEET	22
5.1	Tutkimuksen eteneminen	22
5.2	Nykytila-analyysi ja ensimmäinen kehitystehtävä.....	23
5.3	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	24
5.3.1	Haastateltavien valinta	24
5.3.2	Haastattelujen valmistelut ja niiden eteneminen.....	25
5.3.3	Analysointi.....	27
5.4	Käsittelyn nykytila.....	28
5.4.1	Kerääminen.....	28
5.4.2	Jakaminen.....	29

5.4.3	Hyödyntäminen	30
5.4.4	Toimintamalli	30
5.5	Käsittelyn kehittäminen	30
5.5.1	Kerääminen.....	30
5.5.2	Käsittely projektin sisällä	31
5.5.3	Luokittelu ja analysointi	32
5.5.4	Jakaminen ja hyödyntäminen	32
5.5.5	Järjestelmä sekä tekoälyn hyödyntäminen.....	33
5.5.6	Toimintamalli sekä sen jalkautus	34
6	UUSI TOIMINTAMALLI JA SEN JALKAUTUSSUUNNITELMA.....	36
6.1	Käsittely projekteissa.....	36
6.1.1	Järjestelmäsuunnittelu.....	38
6.2	Jakaminen ja hyödyntäminen	39
6.2.1	Jakaminen.....	39
6.2.2	Kehitystoimenpiteet	39
6.3	Hyödyntäminen suunnitteluvaiheessa.....	41
6.4	Toimintamallin jalkautussuunnitelma	42
6.4.1	Käsittely projekteissa sekä hyödyntäminen suunnitteluvaiheella	44
6.4.2	Kehitystoimenpiteet	46
7	POHDINTA.....	48
7.1	Yhteenveto.....	48
7.2	Tutkimuskysymyksiin vastaus sekä työn tulokset.....	48
7.2.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	48
7.2.2	Tutkimusaineisto	49
7.2.3	Tulos.....	50
7.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	51
7.4	Eettisyys ja luotettavuus	51
7.5	Hyödynnettävyys, vaikutukset työelämään ja johtopäätöksiä	52
7.6	Kehittämisideat/jatkotutkimusaiheet.....	53
	TYÖSSÄ ON KÄYTETTY SEURAAVASTI TEKOÄLYÄ	55
	LÄHTEET.....	55
	LIITE 1: SALASSA PIDETTÄVÄ TULOSAINEISTO ESITETÄÄN ERILLISISSÄ LIITTEESSÄ, JOKA EI OLE OSA JULKISESTI SAATAVILLA OLEVAA VERSIOTA.	58

KUALUETTELO

Kuva 1. Kolbin kokemusperäinen oppimisteoria (mukaillen Kolb 1984)	10
Kuva 2. PDCA-mallin vaiheet (tietosisältö SFS-IS 9001, 2015 7–8.)	11
Kuva 3. Opinnäytetyössä käyttämäni menetelmät tutkimussipulissa (tietosisältö Phair & Warren 2021)	18
Kuva 4. Tutkimuksen eteneminen (mukaillen tietosisältöä SFS-IS 9001, 2015 14–15.)	22
Kuva 5. Tutkimusaineiston kerääminen aikajanalla	24
Kuva 6. Haastateltavat ja haastatteluiden eteneminen	25
Kuva 7. Haastattelurunko sekä mahdolliset lisäkysymykset	26
Kuva 8. Aineiston analysointi - tilanteen, luokan ja alaluokat	27
Kuva 9. Aineiston käsittely.	28
Kuva 10. Projektioppien käsittelyn toimintamalli	36
Kuva 11. Oppien käsittely projektin aikana (mukaillen Kolb 1984.)	37
Kuva 12. Toimintamalli projektien oppien käsittelyyn projektin aikana	38
Kuva 13 projektien oppien käsittely projektin jälkeen	40
Kuva 14. Projektipäivän runkoluonnos	41
Kuva 15. Projektin oppien käsittely projektin suunnitteluvaiheessa.	42
Kuva 16. Toimintamallin ja jalkautussuunnitelman eteneminen kohti jalkautusta	43
Kuva 17. Toimintamallin jalkautus on jaettu viiteen eri osaan	44
Kuva 18. Oppien käsittely projekteissa -toimintamallin jalkautus	45
Kuva 19. Kirjattujen oppien analysointi, priorisointi sekä jatkokäsittely	46
Kuva 20. Projektioppien käsittelyn toimintamallin jalkautuksen etenemisen tilanne	50

1 JOHDANTO

Tilaaajaorganisaation yksikkö asetti vuodelle 2025 yhdeksi tavoitteeksi projektioppien paremman hyödyntämisen. Projektioppien hyödyntäminen kuuluu osana jatkuvaa parantamista, joka on kirjattu myös vaatimukseksi SFS-ISO 9001 standardiin. Projektiammatillaiset ry:n julkaisemassa PMO 2023 -tutkimuksessa projektitoiminnan kehitystarpeiden tarkastelussa nousi ensimmäiselle sijalle tarve parantaa oppien ja kokemusten hyödyntämistä.

Alan viimeaikaisissa tutkimuksissa näkyy perusteet hyödyntää projektioppeja. Projektioppeilla kasvatetaan organisaation tietämystä (SFS-ISO 21506, 2018, 14) ja projektien laatua (SFS-ISO 9000, 2015, 23). Projektioppien hyödyntäminen tuo organisaatiolle myös strategista etua (Gorkem, Gozde, Irem & Talat 2020). Kilpailumarkkinassa on tärkeää oppia kokemuksista (Zhao & Jensen 2022; Ferrer & Moehler 2024) ja tehostaa näin toimintaa (Cook 2024).

Tilaaajaorganisaation projekteissa työskentelevät käsittelevät projektioppeja eri tavoilla. He kirjaavat niitä, keskustelevat niistä ja pitävät webinaareja, mutta oppien hyödyntäminen seuraavissa projekteissa voi tuottaa haasteita. Tämä joskus voi näkyä tilaaajaorganisaation projekteissa siten, että samat haasteet voivat toistua, eikä hyväksi todettuja käytäntöjä osata välttämättä hyödyntää seuraavissa projekteissa. Oppien hyödyntäminen on haasteellisempaa, kun on useita asiakkuuksia ja kymmeniä projektipäälliköitä. Kokemusten jakaminen ja oikea aikainen tiedon saatavuus vaatii yhteiset pelisäännöt.

Toteutin tutkimuksen laadullisena toimintatutkimuksena, jossa tutkin nykytilaa sekä selvitin kehityskohteita puolistrukturoiduilla haastatteluilla sekä ryhmäkeskustelulla. Litteroin ja koodasin aineiston, minkä jälkeen tein sille sisältöanalyysin. Tähän analyysiin perustuen suunnittelin projektioppien käsittelyyn toimintamallin sekä sen jalkautussuunnitelman saadun aineiston sekä aiempien tutkimustulosten perusteella. Toimintamallin tarkoituksena on jatkossa ohjata systemaattisesti projektioppien havainnointia, kirjaamista, jakamista ja hyödyntämistä organisaatiossa.

1.1 Tutkimuskysymykset ja työn tavoite

Tässä osiossa esittelen ensin perustellusti tutkimuskysymyksen sekä sitä tarkentavan lisäkysymyksen. Sen jälkeen käsittelen tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita. Viimeisessä osion luvussa pohdin ennakkokäsitystäni aiheesta.

1.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön avulla vastaan perustellusti kysymykseen: millainen toimintamalli parantaa projektioppien hyödyntämistä kohdeorganisaatiossa? Ongelmana projektioppien hyödyntämisessä yleisesti on, että projekteja ei välttämättä dokumentoida niin, että ne ovat helposti myöhemmin saatavilla. Usein voi olla myös tilanne, että oppeja on kyllä kirjattu, mutta niitä ei osata hyödyntää projekti-suunnittelussa tai ne eivät ole oikean tahon saatavilla. Organisaatiosta voi myös puuttua yhteisesti sovitut kaikkien tiedossa olevat toimintatavat.

Lisäkysymyksenä tähän tarkennan: kuinka toimintamalli kannattaa jalkauttaa käytäntöön kohdeorganisaatiossa? Vaikkakin toimintasuunnitelma ei ole järjestelmäriippuvainen, selvitän tutkimuksen aikana eri järjestelmien tuomat mahdollisuudet oppeja kerätessä ja tallennettua tietoa hyödyntäessä.

1.3 Tarkoitus ja tavoite

Tavoitteenani oli suunnitella tilaajaorganisaatiolle projektioppien käsittelyn toimintamalli ja jalkautussuunnitelma. Ensin tutkin aikaisempaa teoriaa sekä viimeaikaista tutkimusta aiheesta. Näiden perusteella tutustuin nykytilaan sekä suunnittelin haastattelut ja ryhmäkeskustelun. Tutkimuksen avulla hankin tietoa organisaation nykytilasta sekä kokemuksia siitä, kuinka toimintamallia voidaan kehittää. Tutkimustulosten perusteella suunnittelin toimintamallin sekä sen jalkautussuunnitelman.

Opinnäytetyön aihe on erittäin merkityksellinen tilaajaorganisaatiolle. Tällä hetkellä organisaatiossa kerätään oppeja, mutta niiden aktiivinen hyödyntäminen ei ole niin organisoitua ja järjestelmällistä kuin voisi olla. Työn tilaajalle on tärkeää saada toimintamalli projektioppien käsittelyyn sekä sen jalkautukseen.

1.4 Ennakkokäsitys

Ennakkokäsitykseni oli, että oppeja kerätään, mutta tämän tulisi olla järjestelmällisempää ja vähemmän työlästä. Tätä edesauttaisi valmiin järjestelmän tai pohjan luominen, mistä ne tulee olla jälkikäteen helposti saatavissa ja löydettävissä. Tekoälyn hyödyntäminen on hyvin ajankohtaista, mutta jää nähtäväksi pystynkö sitä vielä tämän opinnäytetyön aikana hyödyntämään tähän tarkoitukseen. Järjestelmäksi, johon opit kirjataan tai kootaan, näen tällä hetkellä parhaaksi vaihtoehdoksi joko toiminnanohjaus- tai projektisalkunhallintajärjestelmän.

Asiaa on tutkittu paljon ja aihetta on pyöritelty monelta kannalta, mutta hyvää tapaa organisaation oppimiseen ei mielestäni ole vielä keksitty. Jokaisen organisaation on myös muodostettava toimintamalli omaan organisaation sopivaksi. Kiireen keskellä oppien kirjaamisen pakollisuus erilliseen järjestelmään erillisenä toimenpiteenä tuntuu äkkiseltään kovalta vaatimukselta. Oppeja kirjataan tälläkin hetkellä eri muodoissa eri järjestelmiin ja raportteihin. Kuinka nämä tiedot saadaan helposti haettavaksi, on mielenkiintoista selvittää.

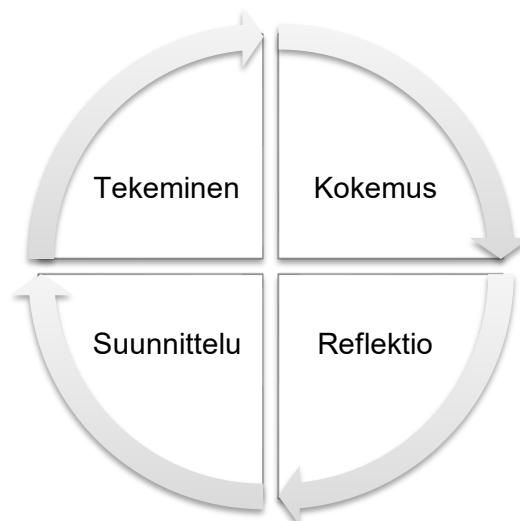
Ennakkokäsityksenä oli, että toimintamalli, mikä ei vaadi erillistä uutta järjestelmää eikä lisäkirjaimista, vähentää kynnystä kirjata oppeja. Pääpainona on, että nykyisen tiedon hyödyntämiseksi on kehitettävä uusia ratkaisuja ja toimintamallin jalkautuksessa kannattaa huomioida käyttäjien hyödynäkökulma. Aikaisemmin opittuja asioita ei ole tarpeen keksiä uudelleen, vaan tiedon täytyy löytyä helposti ja sitä kannattaa hyödyntää.

2 ORGANISAATION OPPIMISPROSESSIT JA KULTTUURI

Osiassa Organisaation oppimisprosessit ja kulttuuri käsittelen ensin D.A. Kolbin kokemusperäistä oppimisteoriaa. Tämän jälkeen tarkastelen teorian kautta jatkuvan parantamisen merkitystä organisaatiossa. Luvun viimeisessä osassa käsittelen vaatimuksia, jotta opitut asiat saadaan tehokkaasti vietyä käytäntöön.

2.1 Kokemusperäinen oppimisteoria

Kolb yhdisti kolme aiempaa teoriaa kokemuksellisesta oppimisesta: John Dewey'n pragmatismia, Kurt Levinin kenttäteorian ja Jean Piaget'n kognitiivisen kehitysteorian. Näistä hän kehitti nelivaiheisen kokemusperäisen oppimissyklin: kokemus, reflektio, suunnittelu ja tekeminen (kuva 1). (Kolb 1984.)



Kuva 1. Kolbin kokemusperäinen oppimisteoria (mukaillen Kolb 1984)

Oppimisprosessissa Kuva 1 peräkkäin näkyvät toistuvat toiminnot tarkoittavat, että kokemus -vaiheessa tapahtuu konkreettinen asian kokeminen (kuva 1). Reflektio -vaiheessa pohditaan koettua kokemusta ja yhdistetään saatu kokemus edellisiin opittuihin asioihin. Suunnittelu -vaiheessa mietitään muuttaako kokemus toimintatapaa tai aiempaa ymmärrystä asiaan sekä suunnitellaan tämän pohjalta toimintatavat. Viimeisenä vaiheena sovelletaan uusia toimintatapoja käytäntöön. (Kolb 1984.)

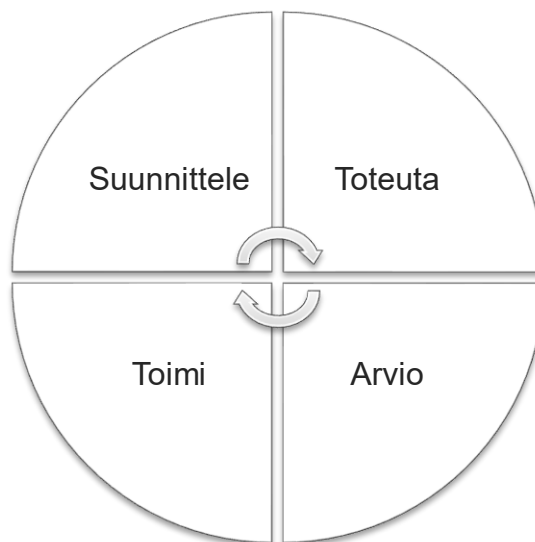
Kolb tiivistää tutkiessaan oppimista, että oppimisessa tieto yhdistyy kokemukseen. Teoria auttaa ymmärtämään oppimisprosessia ja oppimisprosessin ymmärtämisen avulla voidaan kehittyä oppijoina. Kun ymmärretään oppimisprosessia, ollaan valmiimpia kohtaamaan ja ratkaisemaan erilaisia vastaan tulevia haasteita sen sijaan, että keskitytään vain sisältöjen ja lopputulosten saavuttamiseen. (Kolb 1984.)

Oppiminen ei ole vain yksittäinen tapahtuma vaan oppimista tapahtuu koko ajan uusien kokemusten pohjalta. Tämä oppiminen yhdistää käytännön tekemisen sekä henkilökohtaisen kasvun laajentaen

sekä konkreettista osaamista että henkilökohtaista ymmärrystä. Tieto ja ymmärrys ovat toisiinsa kietoutuneita ja ne tukevat toisiaan. Ymmärtämällä tiedon luonteen voimme paremmin hyödyntää sitä ja käyttämällä tietoa voimme syventää ymmärrystämme. Jotta voimme ymmärtää, meidän on tiedettävä mitä tieto on ja miten se toimii. Ja jotta voimme ymmärtää tiedon luonteen on ymmärrettävä, miten oppiminen tapahtuu. (Kolb 1984.)

2.2 Jatkuva parantaminen

Organisaatiossa voi hyödyntää PDCA-mallia jatkuvassa laadun parantamisessa. PDCA-malli koostuu neljästä vaiheesta: suunnittele, toteuta, arvioi ja toimi (kuva 2). Nämä vaiheet toistuvat jatkuvan parantamisen prosessissa. Käyttämällä toimintamallia organisaatio voi varmistaa, että on huomioinut suunnittelussa kaikki tarvittavat vaiheet. (SFS-ISO 9001, 2015, 7–8.) PDCA on saanut alkunsa, kun Deming laajensi Shewhartin kehittämää parannus sykliä nelivaiheiseksi (Lean n.d.).



Kuva 2. PDCA-mallin vaiheet (tietosisältö SFS-IS 9001, 2015 7–8.)

PDCA-mallin suunnittelu -vaiheessa keskitytään uuden idean toteutuksen suunnitteluun (kuva 2). Tässä vaiheessa arvioidaan, onko idea toteutuskelpoinen, tuoko se parannusta ja miten sitä voidaan testata käytännössä. Tämä vaihe on tärkeää, sillä se määrittää idean potentiaalin ja sen, miten idea voidaan tehokkaasti integroida organisaation toimintaan. (Torkkola 2015.)

PDCA-mallin oikeassa yläkulmassa näkyvässä toteuta -vaiheessa keskitytään idean toteuttamiseen (kuva 2). Tässä vaiheessa toteuttaminen kannattaa tehdä alkuun mahdollisimman pienimuotoisesti. Kun kokeilut onnistuvat, voidaan käyttöä laajentaa asteittain. Tämä varmistaa, että idean toimivuus voidaan todentaa ennen laajempaa käyttöönottoa. Kokeilut eivät kuitenkaan saa olla liian aikaa vieviä ja massiivisia. (Torkkola 2015.)

Seuraavassa vaiheessa arvioidaan toteutuksen onnistuminen (kuva 2). Silloin tarkastellaan, onko käyttöönotossa saavutettu haluttu päämäärä, onko vastaan tullut hidastavia tekijöitä tai onko jokin

osa epäonnistunut. Tämä arviointi auttaa tunnistamaan mahdolliset parannuskohteet ja varmistamaan, että tavoitteet saavutetaan tehokkaasti. (Torkkola 2015.)

Toimi -vaiheessa arvioidaan, oliko kokeilu onnistunut vai täytyykö se perua (kuva 2). Jos kokeilu todetaan epäonnistuneeksi, sitä ei pidä nähdä epäonnistumisena, vaan arvokkaana oppimiskokemuksena. Kokeilu on tuottanut tietoa siitä, miten ei kannata toimia, ja tästä opitaan tulevaisuutta varten. (Torkkola 2015.)

2.3 Oppien muuttaminen toiminnaksi organisaatiossa

Organisaatiossa on tärkeää tunnistaa sen sisällä oleva tietämys. Tietämystä tulee hallita, kasvattaa sekä jakaa ja se perustuu myös aiempaan kokemukseen. Projekteissa tapahtuu erilaisia asioita ja jotkut tapahtumat voivat johtaa onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Kun nämä kokemukset taltioidaan ja jaetaan muiden saataville, se mahdollistaa osaltaan tavoitteiden saavuttamisen ja suorituskyvyn parantamisen projekteissa. (SFS-ISO 9001, 2015, 17.; SFS-ISO 21500, 12.)

Motivaatio on tärkeä tekijä oppimisessa, mutta se ei pelkästään riitä asioiden eteenpäin viemiseen. Hyviä ideoita syntyy ja niistä innostutaan, mutta ne täytyy osata viedä myös käytäntöön. Jotta hyvät ideat saadaan käytäntöön, tarvitaan motivaation lisäksi myös volitiota eli toimeenpanon taitoa. Toimeenpanon taito edellyttää kykyä tietoisesti hyödyntää ja ohjata vallitsevia olosuhteita päämäärään saavuttamiseen. Jotta tämä voidaan toteuttaa, on ensin asetettava päämäärä sekä rajattava eteenpäin vietävät asiat. (Parpei 2018.)

Koulutettaessa tai kehitettäessä uusia asioita organisaatiossa on tärkeää keskittyä siihen, miten työntekijä voi tehokkaasti soveltaa opittuja taitoja ja muuttaa ne käytännön toiminnaksi. Tällöin on huomioitava yksilöiden kyky siirtää opittua käytäntöön ja tukea heitä tässä prosessissa. Henkilökohdainen tavoitteiden asettaminen tuo oppimiseen merkityksellisyyttä sekä sitouttaa työntekijän oppimiseen. Kanssaihminen tuki, negatiivisten tunteiden käsittely ja hallinnan tunne tulee huomioida koulutettaessa tai kehitettäessä uutta asiaa. Nämä auttavat asioiden eteenpäin viemisessä ja johtaa tehokkaampaan toimeenpanoon ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Parpei 2018, 8.)

Projekteissa opittua tietoa on organisaatioissa yleensä runsaasti saatavilla, mutta pelkkä tiedon olemassaolo ei riitä muuttamaan toimintatapoja yksiotasolla. Kaikkea ei voi muuttaa kerralla, vaan organisaation on osattava priorisoida opeista asioita, joita sillä hetkellä organisaation toiminnan kannalta on tärkeintä lähteä edistämään. Jotta uusi toimintatapa muuttuu henkilötasolla rutiiniksi, tarvitaan toistuvaa harjoittelua ja tukea käytännön toimintatapamuutoksen tueksi. (Oksman 2024)

3 PROJEKTI JA NIIDEN HALLINTA ORGANISAATIOSSA

Ensin tässä osiossa avaan tutkimuksen aikana esiin nousseita yleisesti projektinhallinnassa käytettyjä käsitteitä. Lisäksi tarkastelen projektioppien merkitystä sekä niiden hyödyntämisen toimintatapoja. Lähteinä käytän yleisesti alalla käytettyjä ja hyväksytyjä menetelmiä ja standardeja sekä viimeaikaisia tutkimuksia. Näiden lisäksi käytän lähteinä tunnettujen organisaatioiden tekemiä verkkojulkaisuja. Viimeaikaisten tutkimusten lähteiksi rajasin tutkimukset viimeisen vuosikymmenen ajalta muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.

3.1 Projektinhallinnan keskeisiä käsitteitä

Projekti on rajatun ajan kestävä hanke, jolle asetetaan tavoitteet ja se tuottaa ennalta sovitun tuotoksen tai tavoitteen (SFS-ISO 21506, 2018, 19; SFS-ISO 21502, 2021, 8). Projektinhallinta käsittää organisaatiossa ennalta sovitut tavat toimia projektin aikana saavuttaakseen erikseen sovitun palvelun tai tuotteen (SFS-ISO 21506, 2018, 19).

Projektiprosessi koostuu sarjasta toimintoja, jotka suoritetaan projektin elinkaaren aikana. Näillä varmistetaan, että projekti saavuttaa odotetut tulokset. Sekä PRINCE2 että PMBOK ottavat kantaa projektiprosessin hallintaan. Molemmissa on asiaan hieman erilainen näkökulma.

Projektinhallinta on ennalta suunniteltu joukko tehtäviä (SFS-ISO 21506, 19), joiden etenemistä ohjataan ja valvotaan sekä raportoidaan, päämääränä saavuttaa projektissa asetetut tavoitteet (SFS-ISO 9000, 20). Tässä opinnäytetyössä viitataan kahteen merkittävään projektinhallintamenetelmään: PRINCE2 ja PMBOK. Molemmat tarjoavat kattavan viitekehukset projektinhallintaan. PRINCE2 on maailmanlaajuisesti käytetty viitekehys, joka tarjoaa parhaiden käytäntöjen mukaisen lähestymistavan projektinhallintaan (Hinde 2012). PMBOK, Project Management Body of Knowledge, on Project management Institutien kehittämä kokonaisuus yleisesti tunnistetuista projektinhallinnan käytännöistä (PMBOK® Guide, 2017). Projektinhallinnan yhteydessä salkulla tarkoitetaan ryhmää projekteja, jotka niputetaan yhteen tarpeen tai yhteisen nimittäjän perusteella. Projektien niputtaminen yhteen auttaa seuraamaan ja hallitsemaan useita projekteja yhtä aikaa. (SFS-ISO 21500, 7.)

Projektipäällikkö johtaa projektia. Hänen tehtäviinsä kuuluu esimerkiksi resurssien- ja riskienhallinta, projektiryhmän motivointi ja johtaminen sekä sidosryhmien koordinointi. Projektipäällikkö raportoi projektin omistajalle sekä ohjausryhmälle. (SFS-ISO 21502, 18–19.)

Fasilitointitaidot ovat tärkeitä projektipäällikölle. Kun hän osaa toimia hyvänä fasilitaattorina projektin aikaisissa tapahtumissa, auttaa se projektiin osallistuvia henkilöitä loistamaan. Fasilitointia voidaan tehdä monilla tavoilla, mutta lähtökohtaisesti sen tarkoituksena on helpottaa osallistujia osallistumaan käsiteltävän asian käsittelyyn. Fasilitaattorin tehtävänä on ohjeistaa konkreettisesti, miten yhteisessä tilaisuudessa toimitaan sekä mahdollistaa kaikkien, myös niiden hiljaisempien, osallistuminen keskusteluun. (Merensola n.d.)

Projektiryhmä koostuu projektin tehtäviä suorittavista henkilöistä. Projektiryhmää perustettaessa on huomioitava henkilöiden osaaminen ja vastuut sekä varmistettava heille tarvittavat ohjeet. Projektiryhmän kokoonpano voi koostua henkilöistä organisaation sisältä, mutta tarvittaessa jäseniksi voi

kuulua yhteistyökumppaneita organisaation ulkopuolelta. Myös projektiryhmän tehtävänä on tunnistaa ja kirjata projektissa opittuja asioita. (SFS-ISO 21502, 20, 36, 50.)

Projektin ohjausryhmä, eli ohry, koostuu päätäntävaltaisista ja tarvittavaa ymmärrystä omaavista henkilöistä. Ohjausryhmällä on erilaisia tehtäviä koko projektin elinkaaren ajan aina suunnitteluvaiheelta projektin lopputuotoksen onnistumisen arviointiin asti. Ohjausryhmällä on projektin toteutusvaiheella vastuu seurata ja valvoa projektin etenemistä sekä tukea projektipäällikköä. Projektipäällikkö on taas raportointivastuussa projektista ohjausryhmälle. (Reuter 2024.)

Projektin kick-off tilaisuus pidetään projektin käynnistysvaiheessa. Jos kyseessä on laaja projekti, mikä on jakautunut useampiin vaiheisiin, pidetään kick-off tilaisuus erikseen jokaisen vaiheen alkaessa. Tässä tilaisuudessa kirkastetaan projektin tavoitteet ja millä tavoin ne on tarkoitus saavuttaa sekä selvennetään projektin aikainen roolijako. (PMBOK® Guide, 2017, 86.)

Yksi projektin päättämiseen liittyvistä tehtävistä on loppuraportin laadinta. Loppuraportista selvenee projektin tavoitteet ja suunnitelma. Loppuraporttiin kirjataan budjettiin tai resursseihin liittyvät muutokset ja poikkeamat projektin aikana. Siinä todetaan perustellusti, täyttyivätkö projektin tavoitteet sekä hyödyt. Näiden lisäksi loppuraporttiin kirjataan yleensä myös selvitys projektin riskienhallinnasta sekä opit ongelmista, eli havainnot ja mahdolliset toiminnot, joilla ne on ratkaistu. (PMBOK® Guide, 2017, 127–128.)

Project management office (PMO) voi toimia eri yrityksissä eri tavoin, mutta yleensä PMO on yrityksessä tukemassa, kehittämässä ja valvomassa projektiprosessien yhdenmukaista sujumista.

PMO:ssa toimivat henkilöt auttavat ja valvovat, että projektit sujuvat organisaatiossa laadittujen projektiprosessien mukaisesti. PMO on yleensä keskeisessä roolissa myös autettaessa projekteja hyödyntämään aikaisemmista projekteista saatuja oppeja. (PMBOK® Guide, 2017, 48; Tuovinen 2024.)

3.2 Projektiopit

Seuraavassa osiossa pureudun projektioppeihin. Ensiksi perustelen tutkimustulosten avulla niiden merkityksen, minkä jälkeen käsittelen sitä, minkä vuoksi ne monissa tapauksissa jäävät hyödyntämättä. Tämän jälkeen käsittelen oppien keräämistä ja taltioimista. Analysointi osiossa paneudun siihen, miten kerättyjä oppeja käsitellään ja jalostetaan eteenpäin.

3.2.1 Merkitys

Projekteissa opitut asiat ovat koettuja asioita, joista kasvatetaan organisaation tietämystä siitä, kuinka tapahtumia kannattaa käsitellä jatkossa (SFS-ISO 21506, 2018, 14). Opittuja asioita hyödyntämällä saadaan kasvatettua myös projektien laatua. Projektien laatua tarkastellessa tarkastellaan sitä, miten hyvin projektin tuotos täyttää asetetut tavoitteet (SFS-ISO 9000, 2015, 23). Projektioppien hyödyntäminen tuo organisaatiolle strategista etua ja organisaatio voi käyttää tallentamia oppeja toimintansa parantamiseen (Gorkem, Gozde, Irem & Talat 2020).

Organisaatioiden on kasvavassa kilpailumarkkinassa tärkeää oppia kokemuksistaan (Zhao & Jensen 2022; Ferres & Moehler 2024). On myös tunnistettu, että opittujen asioiden avulla pystytään tehostamaan toimintaa muutoksessa (Cook 2024). Projektioppien kirjaaminen vähentää myös tiedon häviämistä organisaatiosta henkilön vaihtaessa työpaikkaa (Zhao & Jensen 2022).

Projektit ovat keskenään erilaisia myös yrityksen sisällä. Tämän vuoksi jokaisessa projektissa täytyy erikseen miettiä mitä aiemmin toteutetuissa projekteissa opittuja asioita voidaan hyödyntää kyseisessä projektissa ja mitä tässä projektissa opittuja asioita kannattaa projektin edetessä kirjata myöhempien projektien saataville. (PMBOK® Guide, 2017, 74.)

Noudattaessa PRINCE2 projektinhallintamenetelmää, tulee projektia suunniteltaessa huomioida aikaisemmista projekteista saadut kokemukset ja toimia niistä saatujen parhaiden käytäntöjen mukaan. Jo ennen projektin alkua kannattaa huomioida aiemmat opit, sekä hyödyntää aiemmin vastaavanlaisissa projekteissa työskennelleitä henkilöitä. Jos heidän hyödyntämisensä ei ole suoraan mahdollista, voi heiltä hakea kokemuksia haastattelemalla (Cook 2024). Oppeja tulee kerätä ja tallentaa koko projektin ajan niin, että ne ovat taas seuraavien projektien saatavilla. (Hinde 2012.)

Tärkeä asia projektioppien hyödyntämisen varmistamisessa on organisaation johdon sitoutuminen asiaan. Heitä varten kannatta projektien opeista olla saatavilla lyhyt kooste, jonka alkuun nostetaan esille opeista kootut parannusehdotukset. (Rowe & Sikes 2006.) Projektioppien hyödyntämättä jättäminen on organisaatiolle kallista, kun samat virheet toistetaan aina uudelleen projekteissa. Cunion (2024) tutkimuksessaan osoitti, että projektioppien hyödyntäminen voi vaikuttaa positiivisesti organisaation tulokseen.

3.2.2 Miksi projektiopit jäävät hyödyntämättä

Vaikka projekteista opitaan jatkuvasti, samat virheet toistuvat usein, koska oppeja ei hyödynnetä tehokkaasti tulevissa projekteissa. Yritykset ovat yrittäneet ratkaista tätä ongelmaa erilaisilla tiedonhallinnan prosesseilla ja työkaluilla, mutta oppiminen ja opitun hyödyntäminen ovat lopulta kiinni ihmisistä. Oppimisen esteitä ovat muun muassa vaikeus ilmaista opittua, kiire sekä tiedon jakamisen haluttomuus. Näiden rajoitteiden tunnistaminen ja ylittäminen on olennaista, jotta opit saadaan tehokkaasti käyttöön. (Oksman 2021.)

Projektioppien jakaminen ei ole aina helppoa ja vastaan tulee haasteita. Opittu tieto katoaa helposti, jos sitä ei heti taltioida tai taltioitua tietoa ei pystytä hyödyntämään tehokkaasti. Oppien kerääminen voi olla haastavaa, jos ongelmien esille tuominen aiheuttaa organisaatiossa kielteisiä reaktioita eikä tämän vuoksi juurisyytä pystytä tutkimaan. Organisaatiossa voi olla sisäistä kilpailua, mikä osaltaan estää tiedon jakamista. Lisäksi siellä voi esiintyä vastahakoisuutta tiedon vastaanottamisessa. (Gorkem, ym. 2020.)

Haasteet voivat johtua myös siitä, että taltioidut tiedot opeista eivät ole täydellisiä. Oppeja tarkastelevat voivat myös ymmärtää tallennetut opit omalla tavallaan tai tieto on hajanaista tai ristiriitaista ja sitä joutuu yhdistelemään. (Ferres & Moehler 2024.) Oppien kirjaamistapaan tulee kiinnittää huomiota. Tieto tulee kirjata riittävän laajasti, jotta pelkästään kirjatun asian lukemalla pystyy ymmärtämään opin. Lisäksi tieto tulee kirjata niin, että se löytyy helposti, kun oppeja etsitään. (Barbosa, de Carvalho, Choo, & Versiani 2020.)

Projektimaailman julkaisemassa tutkimuksessa ”Miksi projekteista ei opita” tunnistetaan neljä asiaa, mitkä vaikeuttavat oppien hyödyntämistä. Ensinnäkin johto ei välttämättä ymmärrä oppien hyödyntämisen tärkeyttä, toiseksi projektiyryhmä ei ole nostanut oppeja prioriteetiksi, kolmanneksi oppeja voi-

daan myös pimitä ja viimeisenä hyödyntämisen toimintatavat ovat irrallisia varsinaisesta tekemisestä (Buttler & Oksman 2023). Monesti organisaatioissa oppeja kerätään, mutta niiden hyödyntämiseen ei ole käytössä tehokasta prosessia (Oksman 2024).

3.2.3 Kerääminen

Projektioppien käsittelyn voi jakaa eri vaiheisiin. Ensin opit on pystyttävä tunnistamaan. Tämä ei ole pelkästään projektipäällikön tehtävä vaan myös projektiryhmän jäsenet, henkilöt sidosryhmistä tai asiakas, jolle projektin tulosta tehdään, ovat vastuussa oppien keräämisestä. Oppien keräämiseen on olemassa erilaisia toteutustapoja. Opittuja asioita voi myös tunnistaa kyselyn avulla, joka lähetetään projektin sidosryhmille. Siinä kysytään mitkä asiat onnistuivat, mitkä asiat epäonnistuivat ja mitä voi parantaa. (Rowe & Sikes 2006.)

Zhao & Jensen (2022) ovat tutkimuksessaan päätyneet ratkaisuun, että oppien tunnistaminen alkaa heti projektin käynnistysvaiheessa ja opeista pidetään kokouksia säännöllisesti projektin edetessä. Rowe & Sikes (2006) suosittavat pitämään jokaisessa projektissa erillisen tilaisuuden kokemusten läpikäynnille. Tässä tilaisuudessa pohditaan mitä projektin aikana meni oikein, mikä jotain pieleen ja mitä olisi voinut parantaa. Saadut tulokset tulee dokumentoida ja jakaa kaikille projektiin osallistuneille.

Projekteissa dokumentoidaan laajasti eri osa-alueita, projektien oppeja voi kerätä myös olemassa olevasta dokumentaatioista. Projekteissa dokumentointivaatimus voi syntyä joko organisaation sisäisistä prosesseista tai asiakkaan vaatimuksista projektissa. Asiakas saattaa myös edellyttää tiettyjä dokumentaatioita tuotteen toimittamisen yhteydessä. (Barbosa ym. 2020)

3.2.4 Taltioiminen ja analysoiminen

Oppeja tallennettaessa on tärkeää, että käytössä on yhteinen alusta ja selkeä tiedonluokittelu. Yhteinen alusta varmistaa, että kaikki tarvittava tieto on keskitetysti saatavilla ja helposti hallittavissa. (Cook 2024; Zhao & Jensen 2022; Leinonen 2020.) Järjestelmää miettiessä tulee huomioida, että järjestelmän tulee olla helppokäyttöinen ja sille tulee määrittää omistaja (Cook 2024).

Zhao & Jensen (2022) esittävät ratkaisussaan, että oppien taltioimiseen tarkoitettun järjestelmän tulee olla osa järjestelmää, jota käytetään projektin muidenkin tietojen tallentamiseen. Näin suunnittelun järjestelmän nähdään helpottavan oppien tallentamista sekä tiedonhakua. Opittujen asioiden keskittäminen yhteen järjestelmään voi tehdä aiemmin opittujen tietojen löytämisestä helpompaa (Gorkem, ym. 2020).

Oppeja taltioidessa järjestelmän on jo itsessään ohjattava siihen, mitä tietoja tulee tallentaa. Projektin opeista tulee kirjata opin kuvaus, juurisyys ja seuraus sekä suositukset siitä, kuinka asia olisi pitänyt hoitaa. Eli kuvaukseen tulee kirjata kuvaus tapahtumasta sekä seuraus millaista haittaa tai hyötyä se aiheutti. Oppiin tulee myös pystyä merkitsemään, jos ongelma havaitaan toistuvan. (Koskenkorva (2022, 41.) Zhao & Jensen (2022) huomioivat, että opista tulee luokitella vakavuus, projektiin kuuluvat sidosryhmät sekä kuuluko oppi hyviin vai huonoihin kokemuksiin. Taltioidessa projektin oppia, voidaan prosessiin miettiä myös hyväksymismenettely ennen, kun oppi jaetaan kaikkien nähtäväksi (Gorkem, ym. 2020).

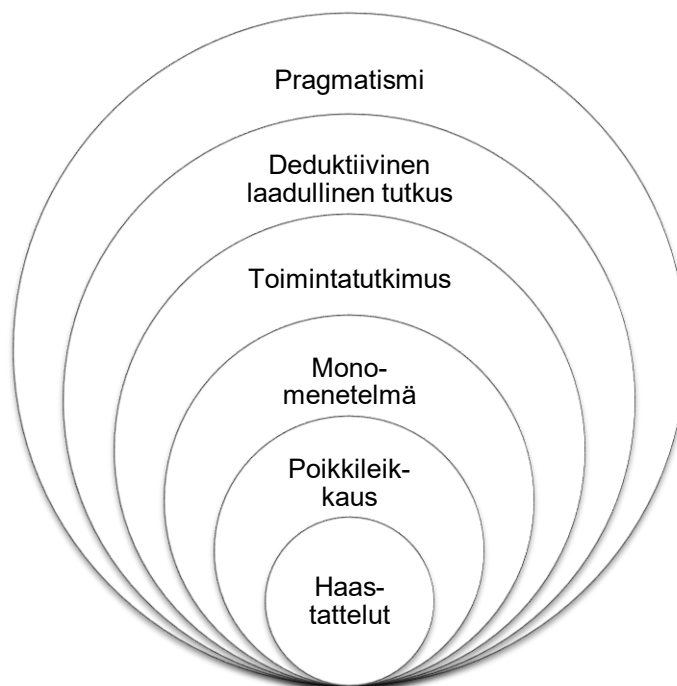
Projektien opeista ei ole hyötyä organisaatiolle, jos kukaan ei käsittele kerättyjä oppeja. Oppeja täytyy analysoida säännöllisesti, jotta niistä tunnistetaan eteenpäin vietäviä toimenpiteitä, parhaita käytäntöjä seuraaviin projekteihin ja kehitettäviä asioita. (Rowe & Sikes 2006.) Organisaatio voi hyödyntää oppeja toimintamallin parantamiseen sekä strategian kehittämiseen (Cunio 2024).

4 TYÖN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Tässä osassa kerron opinnäytetyön toteutustavasta sekä siitä, miten opinnäytetyön suunnittelussa hyödynsin tutkimussipulia. Tämän jälkeen kerron millaisessa ympäristössä toteutin kehittämistyön sekä avaan, kuinka aineiston kerääminen eteni haastattelujen ja ryhmäkeskustelujen avulla. Viimeisessä osiossa käsittelen aineiston analysointimenetelmiä.

4.1 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan esittely

Suunniteltaessa opinnäytetyön toteutustapaa hyödynsin Saundersin tutkimussipulia. Sen avulla tutkimusprosessin suunnittelu jakautui sipulimaisittain kuuteen päällekkäiseen kerrokseen. Tutkimussipulin päällimmäisessä kerroksessa valitsin tutkimusfilosofian, seuraavasta kerroksesta päätin mitä tutkimuksellista lähestymistapa käytän, kolmannessa kerroksessa valitsin tutkimusstrategian ja neljännessä pohdin teenkö tutkimuksen käyttämällä yhtä vai useampaa tietotyyppiä. Toiseksi sisimmäisessä kerroksessa valitsin, onko tarkoituksenmukaista kerätä tietoa yhdessä vai useammassa ajankohdassa ja sisimmäisenä sipulikerroksessa mietin tarkoituksenmukaisimman tiedonkeruumenetelmän. (Phair & Warren 2021.) Kuva 3 kertoo käyttämäni menetelmät havainnollistettuna kerroksittain.



Kuva 3. Opinnäytetyössä käyttämäni menetelmät tutkimussipulissa (tietosisältö Phair & Warren 2021)

Uloimmaisena kerroksena näkyviä tutkimusfilosofioita ovat esimerkiksi Positivismi ja Pragmatismi (kuva 3). Positivismissa tutkija on tutkittavan asian ulkopuolella eikä hän tee tulkintoja tutkittavasta asiasta. Pragmatismissa tutkija lähestyy tutkittavaa asiaa käytännönlähtöisesti ja tekee johtopäätöksiä tutkimuksessa kerätyn tiedon perusteella. (Phair & Warren 2021.) Opinnäytetyössä filosofisena

lähestymistapana käytin pragmatismia, koska tavoitteena on keskittyä käytännön hyötyihin, ja tutkijana osallistuin aktiivisesti tutkimusprosessiin huomioiden sekä omat että haastateltavien kokemukset ja näkökulmat.

Lähestymistavaksi tutkimukselle voi valita induktiivisen tai deduktiivisen lähestymistavan. Induktiivisessa tutkimustavassa tutkimus aloitetaan luomalla uutta teoriaa ja deduktiivisessa lähestymistavassa tutkimus pohjautuu jo aiemmin tutkittuun teoriaan. (Phair & Warren 2021.) Opinnäytetyö pohjautui aiemmin tutkittuun teoriaan, johon peilasin tutkimuksen aikana saatua tietoa. Tämän vuoksi tutkimuksessa käytin deduktiivista lähestymistapaa (kuva 3). Valittaessa käytetäänkö laadullista vai määrällistä tutkimustapaa otin huomioon tutkimusaineiston muodon. Määrällisen tutkimuksen tutkimusaineisto on numeraalista ja laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi olla tuotettu esimerkiksi haastattelujen avulla. (Warren 2020.) Tässä tutkimuksessa keräsin aineistoa haastattelujen ja ryhmäkeskustelujen avulla, minkä vuoksi tutkimuksen toteutin laadullisena tutkimuksena (kuva 3). Koska käytän tutkimuksessa vain yhtä tapaa kerätä aineistoa, muodostui neljännen sipulikerroksen (kuva 3) valinnaksi seka- tai monimenetelmän sijaan monomenetelmä (Phair & Warren 2021).

Kolmantena sipulikerroksena on tutkimusstrategia (Phair & Warren 2021). Aluksi tarkoitukseni oli toteuttaa opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämistyönä, missä toimintamalli perustuu tutkittuun tieteelliseen pohjaan sekä käytännön toteutukseen. Toikko & Rantanen (2009, 56.) kiinnittävät siinä huomion viiteen kehittämistehtävään, kehittämisen tarpeellisuuden perusteluihin, kehittämistoiminnan organisointiin, varsinaiseen kehittävään toimintaan, tämän arviointiin ja uusien palveluiden käyttöönottoon. Parhaiten sopivan toimintamallin kehittämiseksi oli kuitenkin tärkeää ymmärtää nykyiset toimintatavat ja tehdä yhteistyötä niiden henkilöiden kanssa, joihin toimintamalli vaikuttaa. (Phair & Warren 2021.) Toimintatutkimus painottaa yhteistyötä henkilöiden kanssa, joita tutkimus koskettaa. (Eden & Huxham 1996). Tässä toimintamallissa kehitetään käytäntöä yhdistämällä teoreettinen ja empiirinen tieto. Empiirinen tieto kerätään henkilöiltä, jotka osallistuvat tutkimuksen kohteena olevaan kehitysprosessiin (Brydon-Miller, Greenwood, & Maguire, P. 2003). Toimintatutkimuksessa vuorotellaan olemassa olevan toiminnan kehittämisen teorian ja käytännön välillä, ja toimenpiteitä reflektoidaan kehityksen edetessä. Tämä toimintatapa edesauttaa syventämään ymmärrystä kehitettävästä asiasta. (Dick & Greenwood 2015.)

Opinnäytetyössäni tieteellinen tutkimus kulki käsikädessä uuden tutkimusaineiston ja kehitettävän toimintamallin sekä tämän jalkautuksen suunnittelun kanssa. Aiheeseen liittyvällä tutkimusaineistolla sain syvennettyä kehitettävän asian pohjaa kuitenkin unohtamatta tuoda sitä tilaajaorganisaation ympäristöön. Haastattelujen ja ryhmäkeskustelujen avulla keräsin arvokasta tietoa tunnistettujen sidosryhmien näkemyksistä nykyisestä toimintamallista ja sen kehittämismahdollisuuksista. Tämän vuoksi toteutin opinnäytetyöni toimintatutkimuksena, joka näkyy tutkimussipulin kolmantena kerroksena (kuva 3).

Halutessa tutkia, miten tutkittava asia muuttuu tiedonkeruun aikana, käytetään silloin pitkittäistä aikahorisonttia. (Phair & Warren 2021.) Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui muutaman viikon aikana, enkä keräämisen aikana tutkinut, miten asia on muuttunut tiedonkeruun aikana. Tästä syystä

viidennessä sipulikerroksessa käytin poikkileikkaus aikahorisonttia (kuva 3). Kuva 3 sisimmässä kerroksessa valitsin aineistonkeruun menetelmäksi haastattelut sekä ryhmäkeskustelun (kuva 3). Tätä kuvaan tarkemmin osiossa 5.3 Aineiston hankinta.

4.2 Kehittämistyön ympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Istekki Oy. ”Istekki on suomalainen tieto-, viestintä- ja terveysteknologiayhtiö (ICMT), joka suunnittelee ja toteuttaa digitaalisia järjestelmiä ja palveluita sekä ylläpitää ja sovittaa yhteen erilaisia IT-ratkaisuja” (Istekki 2024). Istekki Oy:n asiakasomistajina on viisitoista hyvinvointialuetta + HUS sekä yhdeksäntoista kuntaa. Istekissä työskentelee noin 1400 teknologia-turvaajaa sekä alihankkijoita, jotka yhdessä varmistavat asiakasomistajiensa toiminnan tuottamalla heille hankintalain mukaan kilpailutettuja palveluita. Istekin toiminta on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa läpi suomen ja näin ollen Istekin toiminta koskettaa yli neljän miljoonan ihmisen elämää Suomessa. (Istekki 2024.)

Istekki koostuu eri liiketoimintoihin jakautuneista palveluista, joista yhtenä on Palvelutoimitus. Palvelutoimituksessa organisaatio tuottaa projektitoimistoissa projektijohtamis- ja projektitoimistopalveluja asiakkailleen. Yhdeksi tämän liiketoiminnan kehityskohteiksi on kirjattu palveluhallinnan yhdenmukaistaminen läpi kaikkien liiketoimintayksiköiden. (Istekki 2024.)

4.3 Aineiston hankinta

Puolistrukturoidussa laadullisessa teemahaastattelussa haastattelija pohtii kysymyksiä etukäteen haastattelutilanteeseen ja pääsääntöisesti haastattelu etenee niiden mukaan. Haastattelu ei kuitenkaan välttämättä etene pelkästään ennalta suunnitellusti, vaan haastattelija kysyy mahdollisia lisäkysymyksiä vastausten mukaan. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.)

Haastattelun avulla haastattelija ennalta suunniteltujen kysymysten avulla ohjaa tilannetta eteenpäin kohti haluttua päämäärää. Haastattelu aloitetaan rennommalla keskustelulla ennen varsinaiseen aiheeseen siirtymistä. Haastattelun aluksi haastattelija pyytää luvan haastattelun tallentamiselle, minkä jälkeen hän kertoo haastattelun taustat ja tarkoituksen. Haastattelu rakentuu kysymykselle, vastaukselle ja yleensä myös vastauksen kiitaukselle. Tämän jälkeen haastattelija voi kysyä tarkentavia kysymyksiä tai perustella saamaansa vastausta. Haastattelu muotoutuu aina tilanteen mukaan, koska niihin liittyy aina vuorovaikutustilanne. (Ruusuvuori, Tiittula, & Aaltonen 2005.)

Ryhmäkeskusteluja tai -haastatteluja käytetään, kun halutaan tuoda esiin erilaisia näkemyksiä yksittäisten mielipiteiden sijasta. Haastattelijan rooli on ryhmäkeskustelussa erilainen, kuin yksittäisissä haastatteluissa. Ryhmäkeskustelussa haastattelija toimii enemmän fasilitoijana ja moderaattorina ja hänen tehtävänä on esimerkiksi saada hiljaisemmatkin tuomaan esiin mielipiteensä sekä ohjata tilannetta eteenpäin hankalissakin vuorovaikutustilanteissa. (Pietilä 2017.)

Ryhmäkeskustelun alussa täytyy osallistujille avata haastattelun kulkua sekä luoda kyseistä keskustelua koskevat säännöt. Ryhmäkeskustelun vetäjän tulee kertoa, miksi henkilöt on kutsuttu keskustelemaan ja keskustelun päämäärät. Vetäjän on tarkoitus ohjata keskustelua ei niinkään tuoda omia mielipiteitään esille käsiteltävästä aiheesta. Keskustelua vetäjä ohjaa kysymyksillä sekä vastausten

jatkokysymyksillä. Ryhmäkeskustelussa on tyypillistä, että kaikki osallistujat eivät osallistu keskusteluun, ohjaajan tehtävä on hienovaraisesti yrittää kannustaa myös hiljaisia osallistumana keskusteluun. (Pietilä 2017.)

Tutkimusaineiston hankinnassa käytin ryhmäkeskustelua sekä haastatteluja. Niiden avulla sain hyvän kuvan organisaation projektioppien hyödyntämisen nykytilanteesta sekä haastateltavien ajatuksista siitä, mitä hyötynäkökulmia ja kehittämideoita eri rooleissa olevilla ihmisillä on. Haastattelut toteutin puolistrukturoituina laadullisina teemahaastatteluina.

Haastattelujen ja ryhmäkeskustelujen tekemisen hyvinä puolina mielestäni oli, että nykytilanteesta hahmottui parempi käsitys laajemmin, kuin pelkästään oman arviointini pohjalta. Ryhmäkeskustelua käyttämällä sain tehokkaasti selville useamman henkilön, jotka tässä tapauksessa toimivat organisaatiossa myös tiiminä, näkemyksen nykytilasta sekä siitä, miten toimintamallia heidän mielestänsä kannattaa kehittää. Aineiston kartoittamisen toteuttaminen puolistrukturoidun laadullisen haastattelun hyvinä puolina oli, että haastattelut oli mahdollista suunnitella osaksi etukäteen, mutta haastattelut eivät olleet tiukasti sidottu aiemmin pohtimiini kysymyksiin, vaan ne etenivät vuorovaikutuksessa ottaen huomioon haastateltavien mielipiteet sekä osaamisalueet.

4.4 Aineiston analyysi

Haastattelujen ja ryhmäkeskustelujen jälkeen puhe litteroidaan eli kirjoitetaan luettavaan muotoon. Litterointi on tehtävä tarpeeksi tarkalla tasolla, jotta sitä voidaan hyödyntää tutkimuksessa. Tarkkuus riippuu myös siitä, halutaanko haastattelusta saada irti muutakin kuin pelkkä asiasisältö. Jos fokus on asiasisällössä, riittää että sekä haastattelijan, että haastateltavan puheesta tehdään karkeampi litterointi. Litteroinnista on tässäkin tapauksessa tultava esille haastateltavan näkökulma. (Kallio 2021.)

Litteroitu aineisto koodataan analysointia varten. Koodaamisessa tutkija etsii aineistoista yhtymäkoh-
tia huomioiden tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tarkoituksen ja ryhmittelee niitä ominaisuuksien erilaisiin luokkiin ja alakuokkiin. Nämä luokat jäsentyvät työn edetessä ja ovat tutkijan itsensä luomia. Ryhmittelyä voi tehdä samasta aineistosta useamman kerran monipuolisesti erilaisilla tavoilla. (Juhila 2021.) Koodauksessa käydään litteroitu aineisto läpi useita kertoja, jotta aineistosta saadaan toimiva runko (Vuori 2021).

Koodattuun aineiston perusteella tehdään laadullinen sisältöanalyysi, mistä joskus puhutaan myös teemoitteluna. Analyysissä tarkastellaan mitä haastatteluissa käsitellään sekä etsitään aineistosta eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia sekä yleistyksiä ja näiden välisiä suhteita. Tällä tavoin löydettyjen asioiden ja luokittelujen avulla analysointi etenee johtopäätösten tekemiseen. Sisältöanalyysi voidaan toteuttaa täysin ilman apuvälineitä, mutta sitä varten on myös olemassa tietokoneohjelmia. (Vuori 2021.)

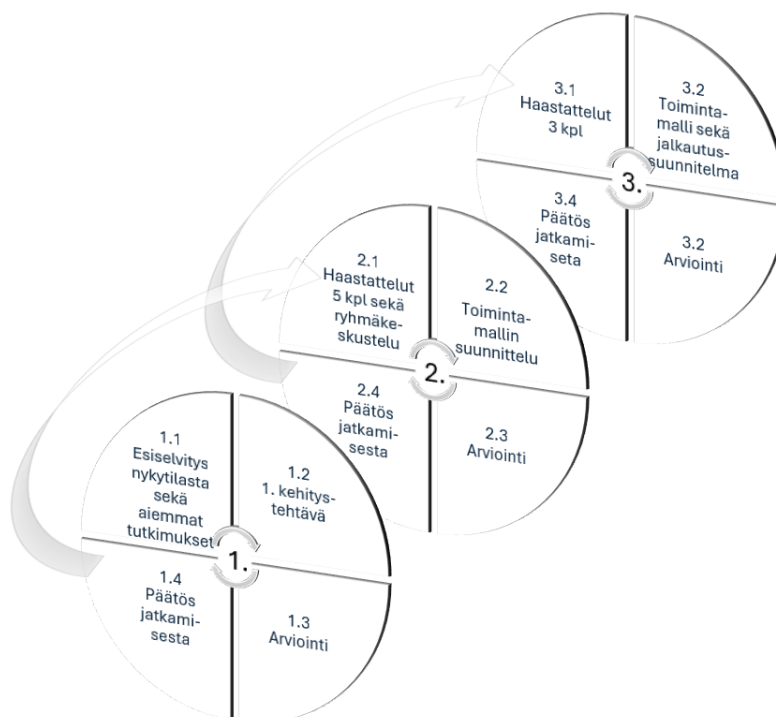
Ryhmäkeskustelun ja haastattelujen avulla keräämäni tutkimusaineiston tallennus tuotti automaattisen litteroinnin, jonka oikoluin tallenteen avulla. Oikolukemani litteroinnin tiivistin karkeampaan muotoon, minkä jälkeen koodasin aineiston Excel taulukkolaskennan avulla, koska minulla ei ollut käytössä analysointiin tarkoitettua sovellusta. Koodattuun aineistoon tein sisältöanalyysi, minkä avulla lähdin suunnittelemaan toimintamallia projektioppien käsittelyyn.

5 PROJEKTIOPPIEN NYKYTILA JA KEHITYSTARPEET

Tässä osiossa esittelen, kuinka kartutin aineistoa sekä etenin tutkimuksessa. Sen jälkeen käsittelen ensimmäisen vaiheen kehitystehtävän, minkä avulla projektinoppien käsittely eteni jo opinnäytetyön aikana. Tämän jälkeen käyn läpi haastattelujen suunnitteluvaiheen ja niiden etenemisen. Viimeisissä osiossa esittelen haastattelujen avulla saadut tiedot projektinoppien käsittelyn nykytilasta sekä kehitysnäkymistä.

5.1 Tutkimuksen eteneminen

Vein toimintatutkimusta vaiheittain eteenpäin hyödyntäen osiossa 3.2 Jatkuva parantaminen kuvattua PDCA-mallia. Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa kasvatin tietopohjaa aiempien tutkimusten perusteella sekä selvitin nykytilan. Tämän tarkoituksena oli saada alustava kuva oppien käsittelyn tilanteesta sekä tavoitteet toimintamallin suunnittelulle. Siinä vaiheessa havaitsin, että projektinoppien käsittely kannattaa jo tässä vaiheessa polkaista ripeästi alkuun käynnistämällä kerättyjen oppien analysointi. Tämän ensimmäisen kehitystehtävän käynnistämisen jälkeen arvioin tilannetta ja tein seuraavan vaiheen jatkopäätökset. Nämä vaiheet näkyvät vaiheessa 1 (kuva 4).



Kuva 4. Tutkimuksen eteneminen (mukailien tietosisältöä SFS-IS 9001, 2015 14–15.)

Kuva 4 vaiheessa 2 näkyy, miten etenin aiempien tutkimusten tiedon pohjalta suunnittelemiini haastatteluihin. Niiden edetessä ja toimintamallin suunnittelun alkaessa nousi arvioinnissa esille tarve lisähaastattelujen tekemiselle. Niiden toteutus näkyy kuvassa 4 vaiheessa 3.1. Tämän jälkeen jatkoin toimintamallin ja sen jalkautuksen suunnittelua. Näiden valmistumisen jälkeen arvioitin suunnitelman kahdella kollegalla, ryhmäpäälliköllä sekä hänen esihenkilöllänsä, minkä perusteella nousi

päätös toimintamallin jalkautuksen toteutukselle. Seuraavissa osiossa näitä vaiheita on kuvattu tarkemmin.

5.2 Nykytila-analyysi ja ensimmäinen kehitystehtävä

Ensimmäisessä vaiheessa tutkin aiempien tutkimusten tuloksia sekä kartutin tietoa siitä, miten oppeja tällä hetkellä käsitellään organisaatiossa. Näiden tietojen avulla tunnistin nykytilaa sekä suunnittelin ensimmäisen kehitysvaiheen, minkä kuvaan tässä osiossa.

Organisaation projektiprosessin mukaan projektipäälliköiden tehtävänä on raportoida projektin aikana nousseet keskeisimmät opit projektin loppuraporttiin. Tämä tapa on ollut jo pitkään vakiintunut käytäntö. Näistä raporteista PMO koostaa opit tiedostoon, joka on organisaatiossa kaikkien saatavilla. Oppien käsittelyä ei kuitenkaan tehdä kaikissa projekteissa systemaattisesti koko projektin ajan.

Organisaatiossa ei käsitellä ja jalosteta systemaattisesti projektien loppuraporteista kerättyjä oppeja eteenpäin. Koska PDCA-mallin mukaan toteutusta kannattaa edistää pienin askelin (Torkkola 2015), kehitin tähän vaiheeseen toimintamallin, mikä otettiin välittömästi käytäntöön. Tässä toimintamallissa PMO:sta varattiin pienelle ryhmälle kuukausittain toistuva aika kerättyjen oppien analysoimiseen sekä niistä nousseiden asioiden edistämiseen. Analysointivaiheessa opit luokiteltiin kohderyhmän mukaan sekä niistä tunnistettiin erilaisia kehitystarpeita.

Organisaatiossa PMO oli kerännyt projektien loppuraporteista oppeja systemaattisesti jo usean vuoden ajan yhteiseen koosteeseen, ja tämän vuoksi käsittelemättömiä oppeja oli kertynyt paljon. Ajansäästön ja tarkoituksenmukaisuuden vuoksi analysoitaviksi opeiksi rajattiin vuoden 2024 alusta lähtien kertyneet opit. Kyseisen rajauksen perusteella käsiteltäviksi opeiksi nousi 70 tapausta, joista jatkokäsittelyyn rajautui 30 oppia. Asiaa käsiteltäessä huomioin, että opeiksi tulee mieltää myös asiakkailta tulevat asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla kerättävät palautteet. Organisaatiossa on asiakkailta tulevien vastausten käsittelyyn prosessi. Tätä noudattamalla tunnistetut kehityskohteet jalostuvat käytäntöön.

Seuraavaksi selvitin, miten analysoituja oppeja kannattaa lähteä edistämään. Huomasin, että PMO:ssa on jo kehittyneet toimintatavat kehitystasojen asioiden jalostamiseen, mutta kerättyjen oppien käytäntöön vieniä ei ohjata tähän prosessiin. Sen jälkeen oli selvä, ettei tätä toimintamallin osaa kannata suunnitella uudelleen, vaan jatkossa PMO nostaa opeista nousevat kehitysasiat omaan kehitysprosessiin.

Tutkiessani aiempia tutkimustuloksia projektioppien käsittelystä sekä tehdessäni nykytila-analyysia minulle vahvistui, että opit pitää keskittää yhteen järjestelmään. Tämän vuoksi yhdeksi kehittämistarpeeksi nostin järjestelmän, joka korvaa nykyisen oppien koostetiedoston ja mahdollistaa oppien tallentamisen, käsittelyn sekä hyödyntämisen tehokkaammin koko projektin ajan sekä sen jälkeen. Tässä vaiheessa minulle heräsi kysymyksiä siitä, voiko tekoäly poimia ja linkittää oppeja projektin aikaisista materiaaleista sekä voiko se auttaa oppien tunnistamisessa ja luokittelussa. Lisäksi pohdin, voiko tekoäly hyödyntää tunnistamaan projektikuvauksesta asioita, kuten aiemmin vastaavissa projekteissa esiin tulleita riskejä.

5.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Osiossa 2.1 käsiteltynä kokemusperäiseen oppimisteoriaan viitaten on kehittämisen pohjaksi tärkeää koota tietoa kokemuksista. Toimintamallin kehittämiseksi tarvitsin oman kokemuksen lisäksi kerätä haastattelujen ja ryhmäkeskustelun avulla laajempaa tietoa siitä, miten organisaatiossa tällä hetkellä käsitellään projekteista saatuja oppeja eri projektivaiheissa. Haastattelut etenivät vaiheittain ja jaksottuivat viiden viikon ajalle. (kuva 5.)



Kuva 5. Tutkimusaineiston kerääminen aikajanalla

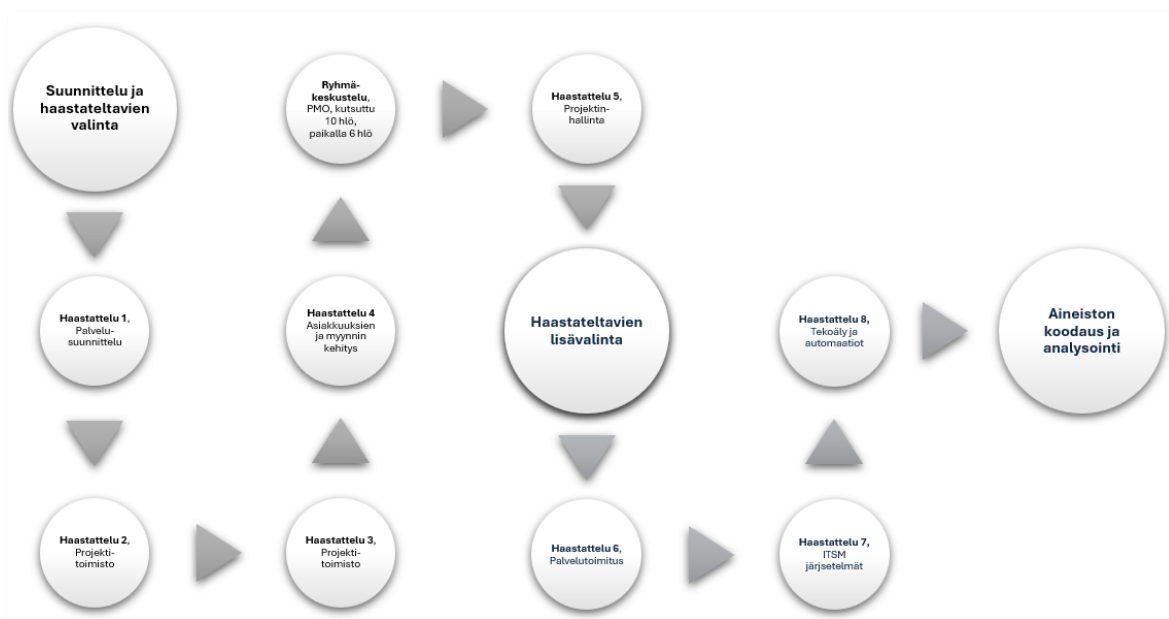
Tutkimusaineiston keräämisen aloitin suunnittelusta, minkä jälkeen haastattelut etenivät ripeään tahtiin. Haastateltaviksi valitsin alkuun viisi henkilöä, mutta suunnittelun edetessä havaitsin tarvitsevani näiden lisäksi lisää tietoa. Tämän perusteella kutsuin vielä kolme henkilöä haastatteluihin. Näiden jälkeen aineiston kerääminen eteni koodaus- ja analysointivaiheelle. Satujen aineistojen pohjalta etenin toimintamallin suunnitteluun. (Kuva 5.)

Seuraavissa osiossa käsitelen tarkemmin aineiston keruun suunnittelua ja vaiheita. Ensin käsitelen haastateltavien valintaperusteet, minkä jälkeen tarkastelen haastattelujen ja ryhmäkeskustelujen valmistelua ja etenemistä. Viimeisessä osiossa kuvaan, kuinka edellä kuvatuilla tavoilla koottu aineiston analysointi eteni.

5.3.1 Haastateltavien valinta

Saatuani alkukäsityksen organisaation tilasta käsitellä oppeja lähdin kartoittamaan aineistoa haastattelujen ja ryhmäkeskustelun avulla. Ensimmäisenä kartoitin ryhmät, joita projektien opit koskettavat organisaatiossa. Tämän perusteella valitsin haastateltaviksi organisaatiossa eri rooleissa olevia henkilöitä. Havaitsin myös tarpeelliseksi selvittää PMO-asiantuntijoiden käsitykset nykytilasta sekä heidän näkemyksensä siitä, mitä projektioppien käsittelyssä tulisi ottaa huomioon. PMO-asiantuntijoita organisaatiossa on useita, ja he toimivat tiiviisti tiiminä myös projektien oppien käsittelyprosesseissa. Tämän vuoksi keräsin heiltä tietoa ryhmähaastattelun avulla (kuva 6).

Haastateltaviksi valikoitui seuraavana kuvattujen perusteluiden perusteella henkilöitä eri ryhmistä. Asiakasrajapinnassa Asiakkuuksien ja myynnin tuen -ryhmässä työskentelevät suunnittelupäälliköt ovat keskeisessä roolissa asiakasymmärryksen ja -tarpeen näkökulmasta. Projektin suunnitteluvaiheessa Palvelusuunnittelu -ryhmässä toimivat suunnittelijat lähtevät suunnittelemaan projektin toteutusta. Projektitoimistojen ryhmäpäälliköt taas luotsaavat hanke- ja projektipäälliköitä sekä projekti-koordinaattoreita läpi vaativien toimitusprojektien. Projektitoimistojen projektipäällikkö -roolissa toimivilta löytyy näkemys siitä, kuinka oppeja käsitellään projektin aikana. (Kuva 6.)



Kuva 6. Haastateltavat ja haastatteluiden eteneminen

Tärkeää oli saada myös johto sitoutumaan oppien käsittelyyn. Projektitoiminnan päälliköltä, joka toimii ryhmäpäälliköiden sekä PMO:n ryhmäpäällikön esihenkilönä, löytyy ylätasoinen kokonaiskuva eri näkökulmista sekä ryhmien toiminnasta ja vastuista prosessin ympärillä. Näillä valintaperusteilla haastateltavia oli kertynyt viisi, joiden lisäksi ryhmähaastatteluun osallistui yhteensä viisi henkilöä. (Kuva 6.)

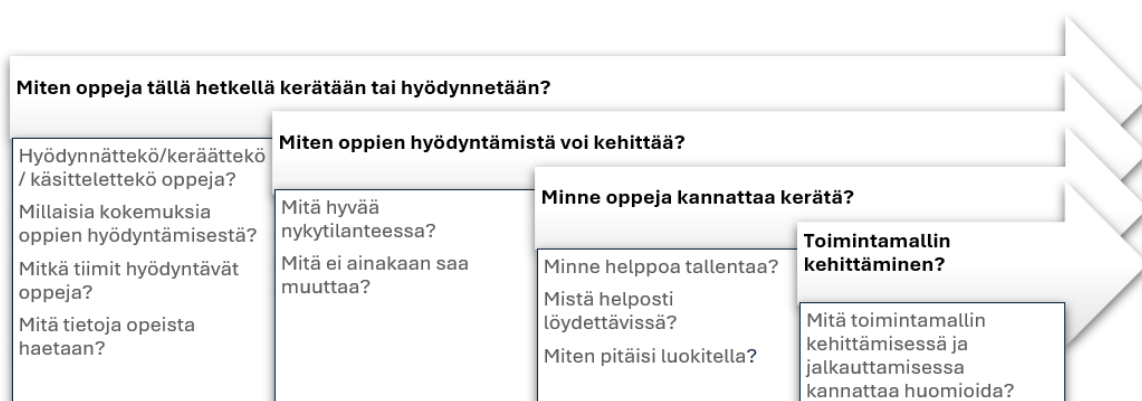
Tiedonkeruun edetessä havaitsin tarvitsevani laajentaa haastatteluja saadakseni näkemyksiä projektien kehityksestä sekä siitä, millaiset mahdollisuudet organisaatiossa on hyödyntää olemassa olevia järjestelmiä sekä tekoälyä. Tämän vuoksi pyysin haastatteluun organisaatiossa ylemmällä tasolla toimivan palvelutoimituksen kehityspäällikön sekä erikoisasiantuntijat ryhmistä tekoäly ja automaatiot sekä ITSM järjestelmät. Nämä lisävalinnat näkyvät (kuva 6) keskeltä alkaen. Lisävalintojen jälkeen haastateltavia oli yhteensä kahdeksan henkilöä.

5.3.2 Haastattelujen valmistelu ja niiden eteneminen

Haastattelumenetelmänä käytin puolistrukturoitua laadullista teemahaastattelua. Tämän menetelmän mukaan pohdin haastattelukysymyksiä etukäteen, mutta haastattelut etenivät jokaisen haastateltavan kohdalla sen mukaan, mitä asioita haastattelun edetessä nousi esille.

Runkokysymyksiä muokkasin etukäteen haastateltavan tietämyksen ja roolin mukaan. Näin varmistin, että keskustelu etenee oikein ja sain haastateltavalta tarvittavat tiedot. Hyvänä esimerkkinä tästä on, että suunnittelin haastattelut huomioiden sen, että järjestelmien erikoisasiatuntijat eivät tiedä, miten projektioppeja käsitellään organisaatiossa eivätkä projektipäälliköt ole perillä siitä, mihin organisaation järjestelmät voivat projektioppien käsittelyssä taipua.

Suunnittelin haastattelurungon (kuva 7) hyödyntäen aiemmin tutkimaani teoriapohjaa ja niiden tuloksia. Haastatteluissa kysyin aiempien tutkimustulosten perusteella, jotka löytyvät osiossa 3.2.3, miten tällä hetkellä projektioppeja tunnistetaan, kerätään ja käsitellään ja mitä haasteita on tullut vastaan. Osiossa 3.2.4 nousseiden asioiden perusteella kysyin haastatteluissa, millaisia kokemuksia oppien taltioimisesta ja analysoimisesta on ja miten se näkyy kyseisessä roolissa. Toimintamallin kehittämiseksi tarvitsin myös tiedon siitä, mitä näkemyksiä haastateltavilla on oppien käsittelyn toimintamallin kehittämiseen sekä niiden keräämiseen ja taltioimiseen tarvittavasta järjestelmästä.



Kuva 7. Haastattelurunko sekä mahdolliset lisäkysymykset

Nuolirivillä näkyy (kuva 7) haastattelujen pääkysymykset. Pääkysymysten alapuolella näkyy lisäkysymykset, joita suunnittelin käyttäväni riippuen siitä, mitä asioita haastateltava tuo esille. Haastattelu ohjautui eteenpäin sen mukaa, millaista aiempaa kokemusta haastateltavalla oli oppien käsittelystä.

Haastattelut toteutin Teams-kokouksina, jotka tallensin. Ennen haastattelukutsujen lähettämistä varmistin haastateltavien halukkuuden osallistua haastatteluun sekä alustin lyhyesti mistä asiassa on kysymys. Teams kokouskutsussa oli myös kerrottu keskeiset asiat haastattelusta sekä liitetiedostoina tietosuojaseloste ja tutkimustiedote-suostumus. Kutsussa oli linkki kyselyyn, minkä avulla hain vahvistukseen siitä, että tutkimukseen osallistuja on lukenut tietosuojailmoituksen sekä tutkimustiedotteen ja haluaa osallistua haastatteluun.

Haastatteluissa käytin apuna PowerPoint esitystä, mihin koostin dioiksi haastattelun etenemisen. Ensimmäisenä tilaisuuden alkaessa varmistin, että haastateltava oli tutustunut tietosuojaselosteeseen ja tutkimustiedotteeseen sekä antanut suostumuksen osallistua haastatteluun. Ennen haastattelun tallentamisen aloittamista pyysin siihen vielä suostumuksen haastateltavalta. Tämän jälkeen

esittelin haastattelun tarkoituksen ja tutkimuksen etenemisen minkä jälkeen ohjasin haastattelua esityksessä esitettyjen päätason kysymysten avulla.

5.3.3 Analysointi

Haastattelujen avulla kerätylle aineistolle tein analyysin osiossa 4.4 käsiteltyjen vaiheiden pohjalta. Teams tallenne tuotti haastatteluista automaattisen litteroinnin. Automaattisesti litteroitu aineisto ei kuitenkaan ollut sinällään käyttökelpoista, vaan siinä oli paljon korjattavaa ja jopa asiavirheitä. Sen vuoksi aineisto täytyi oikolukea huolellisesti hyödyntämällä äänitallennetta.

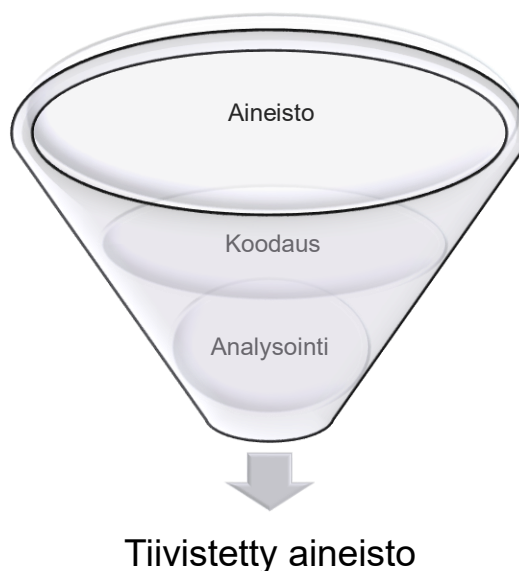
Oikoluvun jälkeen anonymisoin aineistot. Tämä tapahtui poistamalla haastateltavien tiedot muuttamalla haastateltavien nimet nimiksi: Haastateltava1 – Haastateltava8. Ryhmäkeskusteluun osallistuneille muodostin nimet Keskustelija1 – Keskustelija5. Anonymisoidut aineistot tiivistin helpommin koodattaviksi poistamalla niistä liitännäissanoja sekä tutkimusaineistoon riippumatonta keskustelua. Seuraavana lähdin koodaamaan aineistoja ja tätä vaihetta varten tein luokittelut (kuva 8).

Tilanne	Luokka	Alaluokka
Idea (127 riviä)	Analyysointi (6 riviä)	Aikataulu
Nykytila (30 riviä)	Hyödyntäminen (11 riviä)	Ketkä hyötyy
		Haasteet
	Jakaminen (25 riviä)	Mentorointi
		Projektipäivät
		Projektitoimistoryhmän tasolla
	Järjestelmä (28 riviä)	Asiakaspalautteet
		Haku
		Käytäntöönvienti
		Luokittelu
		Testaaminen
Kerääminen (18 riviä)	Asiakastyytyväisyyspalautteet	
	Luokittelu	
	Mitä kirjataan	
	Tunnistaminen	
Luokittelu (7 riviä)	Luokittelu	
Tekoäly (33 riviä)	Automaatio	
	Haku	
	Kerääminen	
	Luokittelu	
	Yhteenveto	
Toimintamalli (29 riviä)	Ketkä hyötyy	
	Toimintamallin jalkautus	

Kuva 8. Aineiston analysointi - tilanteen, luokan ja alaluokat

Analyysointiin on olemassa myös siihen tarkoitettuja järjestelmiä, mutta tein aineiston koodauksen ja analysoinnin Microsoft Excel-taulukkolaskentasovelluksen avulla. Luokittelin aineiston ensin ideoihin, joita oli 127 riviä, sekä nykytilaan, joita oli 30 riviä. Näiden avulla sain kuvan oppien käsittelyn nykytilasta sekä kehittämisestä. Nämä jaoin vielä luokkiin sekä alaluokkiin (kuva 8). Luokkia oli alkuun yli kymmenen, mutta ne tiivistyivät analyysin edetessä.

Exceliin tallensin aineistoa noin 160 riviä ja yhdessä solussa teksti rivittyi useille riveille. Aineistoa oli mielestäni paljon. Laaja aineisto näkyy suppilon (kuva 9) yläreunassa. Excelissä laitoin sarakkeisiin päälle suodatus -toiminnon, minkä avulla rajasin aineiston luokittelujen perusteella, ja tämä mahdollisti aineiston sisältöanalyysin tekemisen. Sisältöanalyysin avulla tein aineistosta johtopäätökset uuden toimintamallin suunnittelun pohjalle.



Kuva 9. Aineiston käsittely.

Koodatessani aineistoa se tiivistyi kuin se olisi kulkenut suppilon läpi. Haastatteluilla hankittua aineistoa oli paljon, ja se tiivistyy sitä mukaa, kun koodasin ja analysoin sitä. Suppilon yläreunassa (kuva 9) näkyy koko käsiteltävä aineisto, mikä koodaamisen ja analysoinnin jälkeen tulee ulos tiivistetyssä muodossa. Tiivistetystä aineistosta oli tämän jälkeen helpompaa lähteä tekemään johtopäätökset. Salassa pidettävä tulosaineiston esittelen erillisessä liitteessä (liite 1), joka ei ole osa julkisesti saatavilla olevaa versiota.

5.4 Käsittelyn nykytila

Tässä osassa tiivistän haastattelujen ja ryhmäkeskustelujen avulla havaitun nykytilan. Osiot on jaettu analysoinnin edetessä nousseita luokitteluja hyödyntäen. Aineistosta sai kartoitettua analyysin avulla kattavan näkemyksen nykytilasta.

5.4.1 Kerääminen

Haastateltavat kertoivat, ettei kaikissa projektin elinkaarenvaiheissa kerätä projektinoppeja. Asiakasrajapinnassa oleville näkyy, että asiakkailta tulevat projektiopit nousevat harvoin esille. Haastatte- luissa kerrottiin myös, että palautteista voi puuttua tarkemmat syyt, joiden avulla asiaa voisi lähteä kehittämään. Asiakasrajapinnassa asiakkailta saatuja oppeja ei tällä hetkellä ole mahdollisuutta kir- jata minnekään myöhemmin hyödynnettäviksi.

Haastateltavat kertoivat myös, että projektipäälliköitä kannustetaan keräämään oppeja kokonaisuutena koko projektin elinkaaren ajan. Ja jos näin ei toimita, on projektin loppuvaiheessa hankala muistaa, mitä projektin aikana on tapahtunut. Haasteltavien mielestä oppien kerääminen on tällä hetkellä kokonaisuudessaan marginaalista.

Tutkimusaineistosta näkyy että, kerääminen ja käsittely vaihtelee eri projektipäälliköiden välillä. Ne projektipäälliköt, jotka toteuttavat projektit ketterällä mallilla, jakavat projektin pienempiin osiin ja jokaisen osan päätteeksi opit käsitellään yhteisessä kokouksessa. Näissä tilanteissa esiin nousseet asiat mahdollistavat toimintatapojen muuttamisen ketterästi projektin edetessä. Opeista projektipäällikkö tekee projektin päättyessä yhteenvedon projektin loppuraportille, jonka avulla opit välittyvät myös asiakkaan tietoon. Erään haastateltavan mukaan projektien opit kiinnostavat paljon asiakkaita.

Ryhmäkeskustelussa keskustelijat nostivat esille, että PMO vie loppuraporttiin kirjatut opit yhteiseen koosteeseen. Toimintamalli on ollut käytössä useita vuosia ja PMO pitää systemaattista kirjaamista tärkeänä. Projektipäälliköt kirjaavat loppuraporttiin oppien avainsanat, ja PMO täydentää niitä tarvittaessa viedessään ne yhteiseen koosteeseen. Keskusteluun osallistuneet kokivat, että avainsanojen täydentäminen helpottaa oppien löytämistä jälkikäteen.

5.4.2 Jakaminen

Haastateltavat kertoivat, että organisaatiossa on paljon pistemäistä tiedonvaihtoa projektitoimistojen kesken. He kuitenkin huomioivat, että hiljaista tietoa ei aina systemaattisesti välitetä eteenpäin tai kirjata ylös. Kun opit tulevat esiin asiakaskohtaamisissa, tieto välitetään satunnaisesti joko projektipäällikölle tai projektiryhmän ryhmäpäällikölle.

Haastateltavat kertoivat, että kaikki eivät välttämättä halua jakaa kokemuksen myötä saatua omaa osaamistaan muille. Oksmanin (2021) julkaisemassa blogikirjoituksessa nousi esille samat haasteet. Haastateltavat kokivat, että kokemusten myötä kasvatettu osaaminen on olennainen osa omaa osaamista ja että hyvä motivaattori sekä hyötynäkökulma ovat tarpeen, jotta tällä tavoin hankittua osaamista halutaan jakaa toisille. He myös näkivät, että näkymättömät muurit ja pelko negatiivisista seurauksista voivat estää tiedon jakamiseen. Eräs haastateltava koki, että projektitoimistojen sekä koordinoijien välillä kypsyytaso vaihtelee ja organisaation projektikulttuuri on vielä suhteellisen nuori.

Haastateltavat kertoivat, että joissakin projektitoimistoissa käsitellään oppeja kuukausittain projektiryhmän omassa kuukausikokouksessa. Näissä tilaisuuksissa projektipäälliköt jakavat projekteissa vastaan tulleita merkittävimpiä kokemuksia, joista he uskovat olevan hyötyä muille projektitoimiston jäsenille. Kuitenkaan haastateltavat eivät ole varmoja siitä, käsitelläänkö kaikissa projektiryhmissä opit samalla tavalla.

Ryhmäkeskustelussa keskustelijat kertoivat kokemuksesta tilaisuudesta, missä projektipäällikkö esiteli hyvin ja monipuolisesti projektissa esiin nousseet opit. Myös muut haastateltavat olivat järjestäneet vastaavanlaisia tilaisuuksia aiempina vuosina. Heidän mukaansa näiden tilaisuuksien haasteena oli saada ihmiset kertomaan omia kokemuksiaan sekä osallistujat keskustelemaan aktiivisesti tilaisuuden aikana.

Yksi haastateltava kertoi, että tällä hetkellä projektitoimistoissa on käytössä mentorointi, jota hän piti hyvänä keinona jakaa tietoa. Kokeneempi projektipäällikkö mentoroi uutta projektipäällikköä ja siirtää näin tärkeää osaamista eteenpäin. Tämän toimintatapa tapahtuu kuitenkin aina ryhmän sisällä eikä tietoa vaihdeta projektitoimistojen välillä

5.4.3 Hyödyntäminen

Haastateltavat kertoivat, että jotkut nostavat esiin nousseita oppeja satunnaisesti PMO:n sekä kehityspäällikön tietoon. PMO vie esiin nousseet opit kuukausittain PMO-tunneille, ja kehityspäällikön tietoon tulleet opit hän jalostaa kehitysideoiksi. Tämä toimintatapa ei tällä hetkellä ole haastateltavien mukaan kuitenkaan systemaattista.

Useat haastateltavat kertoivat, että projektioppeja kannattaa hyödyntää monipuolisesti projektin eri vaiheissa. Yhdessä haastattelussa kuitenkin varmistui, ettei oppeja ole saatavilla kaikissa projektin vaiheissa. Nousi myös esille, että oppien hyödyntämisen nähtiin jääneen muiden kehitettävien asioiden jalkoihin. PMO:ssa oman toiminnan kehittäminen on vahvaa ja se on läheltä käsin helpompaa, kun haastavampana pidetty projektioppien hyödyntämisen kehittäminen.

Yksi haastateltava toi esille erilaisen näkökulman, että oppien hyödyntäminen vuosia jälkikäteen on turhaa ja raskasta. Hän perusteli tätä sillä, että toimintatavat sekä tekniikka kehittyvät jatkuvasti ja projekteissa kaikkien on suunnattava katse aina eteenpäin. Tästä syystä hän koki turhaksi vanhojen oppien hyödyntämisen jälkikäteen.

5.4.4 Toimintamalli

Useat haastateltavat näkivät puutteita nykyisessä toimintatavassa. Kuitenkin yksi haastateltava nosti esiin näkemyksen, että nykyinen toimintamalli on riittävä. Hän näki, että vaikka projektioppien käsittelyssä on parannettavaa, on organisaatiossa jo olemassa selkeät toimintatavat ja näitä noudattamalla opit siirtyvät eteenpäin.

Yksi haastateltava kertoi, että vuosien varrella on kokeiltu erilaisia toimintamalleja, joissa koettujen haasteiden vuoksi kokeilu on päätetty unohtaa. PMO-palvelutunneilla projektipäälliköt oli ohjeistettu esittelemään oppeja, mutta tuolloin oli nähty, että organisaation kypsyystaso avoimeen käsittelyyn ei ollut riittävä, jotta haasteellisia asioita olisi haluttu nostaa esille omilla kasvoilla.

5.5 Käsittelyn kehittäminen

Tässä osassa tiivistän aineistosta esiin nousseet näkemykset kehitystarpeista. Tässäkin osassa jaoin osiot analysoinnin edetessä nousseita luokitteluja hyödyntäen. Haastateltavat kertoivat monia asioita, mitkä kannattaa ottaa huomioon toimintamallin kehityksessä.

5.5.1 Kerääminen

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siinä, että oppeja tulee kerätä systemaattisesti koko projektin elinkaaren ajan. He korostivat oppien hyödyntämisen tärkeyttä myös projektin suunnitteluvaiheella. Projektin aikana kirjaaminen ei saa olla pelkästään projektipäällikön vastuulla, vaan koko projektiryhmän tulee osallistua oppien keräämiseen. Suunnitteluvaiheelle kaivattiin tietoa projekteissa opituista

tavoista sekä asioista, joita on osattava välttää tietyntyyppisissä projekteissa. Haastateltavat painottivat, että positiiviset opit pitää kirjata erityisesti silloin, kun tietyllä toimintatavalla toimimalla projektissa päästään parempaan lopputulokseen.

Monet haastateltavat korostivat, että ihmiset pitää saada kirjaamaan opit, jotta niitä voidaan ylipääntään hyödyntää myöhemmin. Haastateltavat miettivät ryhmäkeskustelussa mahdollisuutta kirjata oppeja anonyymisti, koska he näkivät tämän madaltavan kynnystä kirjata asioita totuudenmukaisesti. Yksi haastateltava huomioi, että kirjatusta opeista tarvitaan joissakin tilanteissa tarkempaa taustatietoa. Tätä varten on pohdittava, onko tarve jättää tietylle rajatulle ryhmälle näkyvyys kirjaajan henkilöllisyyteen.

Ryhmäkeskustelussa haastateltavat miettivät, täytyykö kirjattuja oppeja pystyä muokkaamaan tai täydentämään jälkikäteen. He päätyivät siihen, että oppia tulee voida täydentämään myöhemmin ja lisäksi opille tulee olla erillinen kenttä ratkaisun kirjaamista varten. Näin oppia hyödyntävä henkilö näkee nopeasti, kuinka vastaavassa tilanteessa kannattaa toimia. Samassa keskustelussa pohdittiin myös opin poistamisen mahdollisuutta. Keskustelijat totesivat tämän tarpeelliseksi, mutta huomauttivat, että on pohdittava tarkkaan, millä foorumilla opin poistopäätös tehdään.

Yksi haastateltava kertoi, että projektin suunnitteluvaiheessa tarvitaan läpinäkyvämmän tietoa asiakastytyväisyydestä. Hänen mielestään pitkiä projekteissa palaute kannattaa kerätä heti tarjousvaiheen jälkeen. Näin asiakkailta saadaan tärkeät opit tietoon ja toimintaa pystytään parantamaan niiden avulla. Hän toivoi esimerkiksi tietoa siitä, onko asiakas tyytyväinen tarjoukseen, vastaako se odotuksia, saiko asiakas tarjouksen toivomassaan ajassa, sisälsikö se tarvittavat asiat, oliko asiakkaan tarve ymmärretty oikein tai oliko tarjouksessa jokin muu asia pielessä.

5.5.2 Käsittely projektin sisällä

Haastateltavat kertoivat, että oppien näkemys jää hyvin subjektiiviseksi, jos pelkästään projektipäällikkö käsittelee mitä asioita ja kehitystarpeita projektin aikana nousee esille. He näkivät oppien käsittely projekteissa asiantuntijoiden sekä sidosryhmien kanssa todella hyödyllisenä ja suosittelivat tekemään tätä nykyistä enemmän. Yksi haastateltava näki, että projektipäällikön fasilitointitaidot auttavat tässä vuoropuhelussa, sillä ne tekevät keskusteluista tuloksellisempia ja tuottavampia sekä ohjaavat käsittelyä oikeisiin asioihin, mikä johtaa sitä kautta parempaan onnistumiseen.

Eräs haastateltava toivoi, että loppuraportin tekemisen jälkeen projektiryhmä ja PMO järjestävät yhteisen katselmoinnin, jossa käydään läpi asiakastytyväisyystulokset, johtoryhmän loppuarviot sekä projektiopit. Hän kuitenkin huomautti, että tällainen toiminta vie paljon aikaa eikä ole kannattavaa. Hän ehdotti, että aja säästämiseksi voitaisiin pitää kuukausittain yhteinen tilaisuus, jossa päättyneistä projekteista esitellään tiivistetysti keskeiset asiat ja tulokset.

Eräs haastateltava toi esille ketterän toimintamallin edut. Hän näki tämän toimintamallin parantavan toiminnan läpinäkyvyyttä, kun tehtävät ja niiden eteneminen on koko ajan kaikkien nähtävillä. Hän korosti, että tässä mallissa toimitaan sprinteissä ja jokaisen sprintin jälkeen on automaattisesti retro, jossa käsitellään projektiryhmän kanssa hyvin tai huonosti menneet asiat sekä kehittämistarpeet.

5.5.3 Luokittelu ja analysointi

Lähes kaikki haastateltavat sekä tarkastelemani tutkimustulokset osiossa 3.2.4 korostivat, että opit täytyy pystyä luokittelemaan. Luokittelusta saadaan hyötyä hakiessa oppeja, mutta oppia kirjatessa luokitteluun ei kuitenkaan saa kulua liikaa aikaa. Tämän helpottamiseksi järjestelmässä, johon opit kirjataan, täytyy olla valmiit luokitteluvaihtoehdot.

Haastateltavat kertoivat, että tarpeellisia luokkia ovat projektin laajuus, budjetti, roolit, resurssit, vaikutukset ja projektityyppi. Projekteja pitää pystyä luokittelemaan myös liiketoimintayksikön mukaan, johon projektin tuotos kohdistuu sekä vaiheen mukaan, johon projektin oppi kohdistuu. Luokitteluja pitää pystyä tekemään myös sen mukaan, mikä yksikkö voi lähteä edistämään oppia. Haastateltavien mielestä luokittelua pitää pystyä tekemään myös organisaation sisäisten- ja asiakaskäyttöön tarkoitettujen oppien välillä.

Haastateltavat korostivat, että kirjattuja oppeja pitää analysoida systemaattisesti. He painottivat, että opin analysointi täytyy tehdä ryhmässä, johon kirjattu oppi kohdistuu. Toisaalta he pitivät tärkeänä, että analysointivaiheessa tehdään yhteistyötä ja oppien vertaisarviointia yksiköiden välillä. Analysoinnissa tulee huomioida oppien jatkojalostustarve, kohderyhmä, opista saatavat hyödyt sekä mahdolliset trendit. Tässä tilanteessa on tärkeää tunnistaa asiakkaalle laajuudeltaan vaikuttavimmat tekijät sekä organisaation sisäiset muutostarpeet.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että analysointia täytyy tehdä systemaattisesti. Jotkut heistä olivat sitä mieltä, että sitä tulee tehdä vähintään parin kuukauden välein, jottei analysoinnista kasva liian iso työmaa. Nähtiin, että usein tehtävä analysointi mahdollistaa lisätietojen kysymisen tarvittaessa. On tärkeää, että tapahtumasta ei kulu liian pitkä aika, jotta opin kirjaajaa kiinnostaa selvittää asian juurisyyt.

Haastateltavat korostivat, että on tärkeää kiinnittää huomio myös opin edistämisen työläyteen. Analysoinnin yhteydessä tulee huomioida kuinka paljon aikaa edistettävä asia vie. On tärkeää tunnistaa, mitkä asiat voidaan liittää sellaisenaan päivittäiseen projektityöhön tai mitkä asiat vaativat laajempaa muutosta ja enemmän työtä niiden toteuttamiseksi. Eräs haastateltava painotti myös, että oppeja analysoitaessa tulee huomioida myös asiakastytytyväisyystulokset ja niistä tehdyt poiminnot. Näitä tuloksia tulisi verrata projektioppeihin sekä suunnitteluvaiheen ja tarjouksen onnistumiseen.

5.5.4 Jakaminen ja hyödyntäminen

Haastateltavat korostivat, että projektiopit on jaettava laajemmin muiden saataville. Projektitoimistoissa on nostettava tiedon jakamiseen motivaatiota sekä parannettava tiedonsiirtoa projektitoimistojen välillä. Oppeja voi hyödyntää monella tavalla projektin eri vaiheissa. Tärkeitä oppeja ovat miten projektisuunnitelma on toteutunut ja kuinka hyvin se on suunniteltu, mitkä projektit ovat menneet hyvin, missä on ollut toistuvia kompastuskiviä tai turhaa aikaa vieviä toiminnallisuuksia. Näiden oppien avulla voidaan sujuvoittaa toimintaa. Eräs haastateltava painotti, että kun organisaatiossa hyödynnetään projektioppeja paremmin, nostaa se organisaation tuottavuutta.

Haastateltavat kertoivat erilaisia ideoita, miten oppeja voi jakaa. He kertoivat, että joissakin projektitoimistoissa on käytössä toimintatapa, missä oppeja jaetaan projektiryhmän sisällä. Heidän miele-

tänsä tämä on hyvä tapa toimia ja se kannattaa laajentaa kaikkiin projektiryhmiin. Useat haastateltavat olivat samaa mieltä, että projektiryhmien välillä oppien jakaminen on tällä hetkellä vajavaista, mutta näkemys siitä, kuinka oppien jakaminen kannattaa hoitaa vaihteli eri haastateltavien välillä. Tähän oppien käsittelyn vaiheeseen nousi haastatteluissa eniten hajontaa haastateltavien välillä.

Yksi haastateltava näki, että projektioppien lukeminen järjestelmästä ei ole motivoivaa. Hänestä tekoälyn käyttäminen voi ajaa siihen, että jokainen pyörii omassa kuplassa ja keskustelee asiasta vain tekoälyn kanssa. Haastateltavasta mielekkäämpi tapa jakaa oppeja on keskustella ja peilata ajatuksiaan muiden kanssa.

Haastatteluissa nousi esille muiltakin saman suuntaisia toiveita, että projektipäälliköiden ja -koordinaattoreiden täytyy päästä keskustelemaan koetuista asioista laajemmin. Projektipäälliköiden kertomana oppien nähtiin saavan lihaa luiden ympärille, koska ilman taustatietoa opit voivat jäädä irralliseksi projekteista. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että kokemusten jakaminen auttaa kehittämään myös itseä. Hän näki, että tilanne, missä koettuja oppeja voi käsitellä, peilata ja jopa haastaa muiden kanssa toimii motivaattorina jakaa omaa kokemusta ja osaamista toisille. Hänestä tilaisuudessa kannattaa osallistujat jakaa pienryhmiin keskustelemaan, sillä keskustelu syventää ja tehostamista oppimista.

Yksi haastateltava toi esille, että jokaisessa projektissa tulee esiin haasteita ja sellaista projektia ei olekaan, missä kaikki asiat menevät kerralla maaliin. Hän näki, että opit pitää käydä yhdessä läpi ja käsitellä niin, että yhdessä pohtimalla pystytään parantamaan toimintaa. Haastateltava näki, että oppien käsittely kannattaa brändätä positiivisempaan valoon, mikä madaltaisi asioiden esiintuomista.

Toinen haastateltava toi esiin, että oppien jakamisessa kaivataan enemmän yhteen hiileen puhaltamista ja asioiden ajattelua pidemmälle, kun omaan rooliin liittyen. Lopputuotoksen kannalta tarpeet ja vaikutukset pitää tunnistaa ja se mahdollistaa paremman onnistumisen projekteissa. Samalla haastateltava korosti, että esille nostettavien oppien prioriteettina pitää olla asiat, mitkä vaikuttavat eniten asiakasprojekteihin ja parantavat niiden onnistumista.

Yksi haastateltava toivoi, että opit yhdistetään muuhun tekemiseen. Hän toivoi, että uusia toimintamalleja tai esiin nousseita asioita jalkauttaessa projektipäälliköt esittelevät asiasta kokemusnäkökulman. Hänestä esiteltävää asia menee paremmin perille, kun saa kuulla, miten aiheena oleva asia on esiintynyt projekteissa, kuinka se on hoidettu sekä millaisia vaikutuksia siihen on liittynyt.

Haastateltavien mielestä projektiopin vastuuryhmä on oikea taho viemään opeista nousseita kehitystehtäviä eteenpäin. Heidän mielestään nämä ehdotukset voidaan nostaa esimerkiksi yhteisille PMO-tunneille, joissa myös myyntiputki olisi mukana. Haastattelevat näkivät kuitenkin, että kaikki asianosaiset eivät työkiireiden vuoksi ehdi osallistua näihin tilaisuuksiin.

5.5.5 Järjestelmä sekä tekoälyn hyödyntäminen

Haastateltavat kertoivat miten opit heidän mielestään pitää kirjata. Oppeja varten pitää olla järjestelmä, mihin kaikki pystyy ne kirjaamaan. Opit pitää olla myös kaikkien saatavilla koko projektin elinkaaren ajan, sekä sen jälkeen. Tätä varten heidän mielestään ei kannata hankkia uutta ratkaisua,

vaan oppien kirjausalusta on kehitettävä organisaatiossa jo tällä hetkellä käytössä olevaan järjestelmään. Järjestelmäksi he suosittelivat toiminnanohjausjärjestelmää, koska se sisältää paljon valmista tietoa projekteista.

Ryhmäkeskustelussa haastateltavat nostivat esille, että järjestelmään, mihin opit on kirjattu, pitää kaikilla organisaation jäsenillä olla automaattisesti pääsyoikeus. Yksi haastateltava nosti esille, että oppi pitää pystyä kirjaamaan milloin vaan, koska opin havainnointi tapahtuu hetkessä, eikä sitä muista välttämättä enää jälkikäteen. Aineistossa nousi esille yksimielisyys siitä, ettei tieto opin kirjajasta saa olla kaikkien nähtävillä, vaan se tulee rajata vain tietyn ryhmän saataville.

Haastateltavien mielestä oppien kirjaaminen ja löytäminen pitää olla helppoa ja nopeaa sekä järjestelmän tulee olla helppokäyttöinen. Opin eri tietoja varten kirjausalustassa pitää olla omat kentät ja sekä oletusarvot ja alusvetovalikot. Toiminnanohjausjärjestelmässä on monia ominaisuuksia, mitkä helpottava hakuja ja näitä kannattaa hyödyntää myös opeissa.

Haastateltavien mielestä oppien käsittelyssä pitää hyödyntää tekoälyä. Tekoäly voi luokitella opit, tunnistaa niistä trendejä sekä tehdä analyysejä ja tiivistelmiä. Yksi haastateltava toi esille, että tekoäly analysoi ja tunnistaa trendejä, joiden avulla saadaan tarkempaa tietoa ihmisten johtamiseen, laadun parantamiseen ja projektiprosessien suunnitteluun. Hän näki, että olemassa olevaa dataa on paljon ja olisi mielenkiintoista tarkastella minkälaisia hyötyjä analyysien pohjalta olisi saavutettavissa. Hän myös totesi tämän olevan sen verran uutta asiaa, että vasta kokeilujen avulla nähtäisiin, mitä kaikkea datasta pystytään hyödyntämään ja siinä on vain mielikuvitus rajana.

Eräs haastateltava toi esille, että oppien havainnoija pystyy kasvattamaan osaamistaan tunnistamalla asioita laajemmin tekoälyn avulla. Sen tekemät analyysit voivat tuoda esiin tietomassasta asioita, joiden käsittely veisi ihmiseltä niin paljon aikaa, ettei kukaan ehtisi käsitellä tietoja yhtä monipuolisesti. Tekoälyn tekemät analyysit ja yhteenvedot voivat haastateltavan mielestä toimia projektipäälliköille motivaattorina käyttää järjestelmää ja nämä ominaisuudet tuottavat todennäköisesti heille myös tunteen henkilökohtaisesta hyödyistä. Näiden toiminnallisuuksien haastateltava koki konkreettisesti säästävän työaikaa sekä toimivan oppien kirjaamisen motivaattorina.

Yksi haastateltava nosti esille erilaiset tekoälyratkaisut sekä mekanismit, joiden avulla tekoälyä kannattaa hyödyntää, kouluttaa ja ohjata. Näiden hyödyntäminen parantaa lopputuloksen laatua. Hän huomautti, että numeroiden käsittely ja datan siirrot on parempi toteuttaa tekoälyn sijaan automaattilla. Hän kertoi, että organisaatiossa on jo olemassa työkalut ja tieto tekoälyn hyödyntämiseen, mutta käyttöönotto vaatii kuitenkin jonkin verran työtä.

5.5.6 Toimintamalli sekä sen jalkautus

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että organisaatio tarvitsee toimintamallin projektiooppien käsittelyn eri vaiheisiin ja tämä pitää kuvata nykyisen projektiprosessin sisälle. Projektipäällikön pitää hyödyntää aiempien projektien oppeja heti projektin alkaessa. Projekteissa projektiryhmän pitää käsitellä systemaattisesti oppeja, minä avulla toimintaa pystyy muuttamaan välittömästi. Näistä projektin aikana kerätyistä opeista projektipäällikkö koostaa jo tälläkin hetkellä yhteenvedon projektin loppuraporttiin. Haastateltavat kertoivat, että tätä toimintatapaa ei saa muuttaa, koska siitä on paljon hyötyä.

Haastateltavat toivoivat, että toimintamallia, jossa projektipäälliköt esittelevät päättäneiden projektien opit projektitoimistojen kuukausikokouksessa, hyödynnetään systemaattisesti myös muissa projektitoimistoissa. He ehdottivat myös toimintamallia, jossa oppeja jaetaan projektitoimistojen välillä yhteisissä tapaamisissa, joihin osallistuvat projektipäälliköt kaikista organisaation projektitoimistoista.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastuutahojen pitää edistää kirjatusta opeista esiin nousevia asioita. Jotkut haastateltavat näkivät, että opit pitää käsitellä suoraan ryhmissä, joille opin asiat kohdistuvat. Toimintatapana tässä toimisi, että opin kirjaaja ohjaa opin luokittelujen avulla suoraan vastuutahon käsittelyyn. Toisaalta taas nähtiin, että PMO:lla on päävastuu oppien analysoinnissa ja analysoinnin jälkeen PMO pystyy yhteistyökokouksissa jakamaan opit oikeille vastuutahoille jatkokesittelyyn.

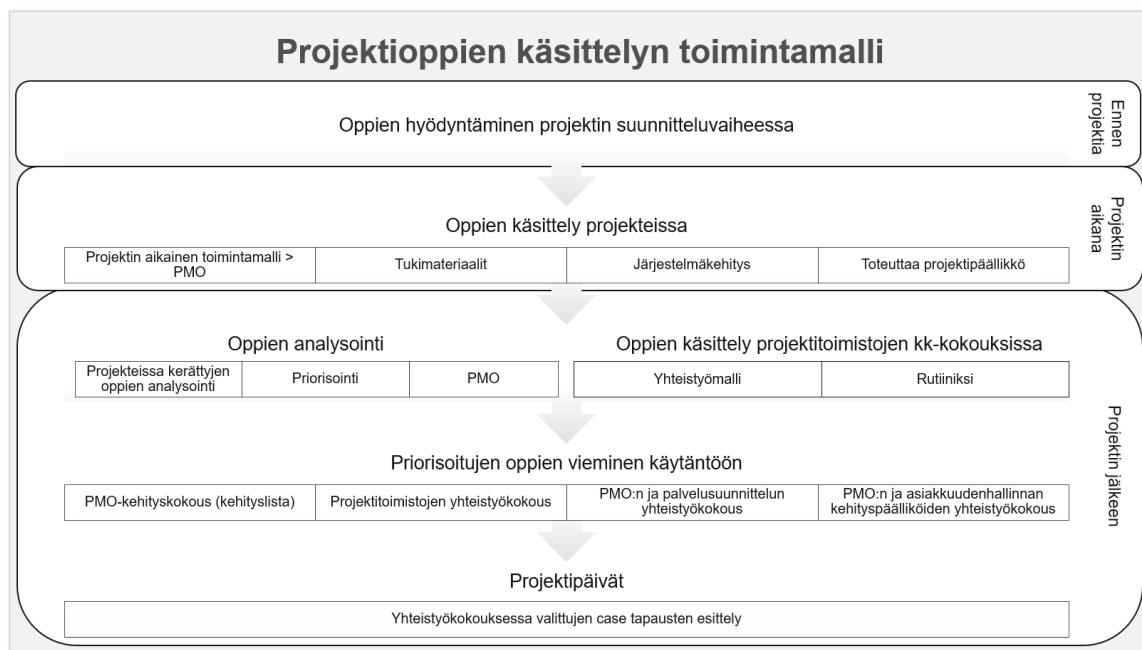
Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että projektioppien käsittely koskettaa organisaatiossa PMO:n ja projektitoimistojen lisäksi ratkaisusuunnittelua sekä projekteissa toimivia asiantuntijoita. Ratkaisusuunnittelun pitää olla toimintamallin suunnittelussa mukana, mutta ennen tätä, käsittelytoimenpiteiden suunnat pitää olla valmiit. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että vastuutahon pitää jalkauttaa toimintamalli riipeästi talotasolla muillekin ryhmille projektitoimistojen lisäksi. Toisaalta haastateltavat nostivat esille näkökannan, että liikkeelle kannattaa lähteä asia kerrallaan toimintamallia pikkuhiljaa kasvattaen.

Eräs haastateltava nosti esille, että ennen, kun toimintamallia jalkautetaan muihin yksiköihin, tulee tekemiselle olla selkänöjä ylemmältä johdolta. Tämä varmistaa oppien delegoinnin mahdollisuuden kohderyhmille sekä näiden ryhmien sitoutumisen niiden käsittelyyn. Yhdessä haastattelussa nousi esille pohdinta siitä, kannattaako projektiopit brändätä uudelle nimelle, jotta käyttäjät saataisiin hyödyntämään niitä laajemmin.

Useissa haastatteluissa nousi esille, että vastuutahon pitää jalkautusvaiheessa kouluttaa käyttäjiä sekä tiedottaa uusista toimintamalleista useita eri kanavia pitkin. Tämä varmistaa käyttäjien sitoutumisen uuteen toimintamalliin. Vastuutahon pitää markkinoida toimintamallia, käyttäjät tulee ottaa mukaan suunnitteluun ja tekemiseen sekä koulutusta tulee järjestää kohdennettuna eri ryhmille. Haastateltavat nostivat myös esille, että koulutusten jälkeen käyttäjiä ei saa jättää yksin uuden toimintamallin kanssa, vaan vastuutahon pitää järjestää tilaisuuksia, missä käyttäjät voivat vapaasti kysyä toimintamalliin liittyvistä asioista.

6 UUSI TOIMINTAMALLI JA SEN JALKAUTUSSUUNNITELMA

Aiempien tutkimustulosten sekä haastatteluissa nousseiden havaintojen perusteella jaoin toimintamallin loogisesti eri projektin vaiheille sekä eri toimintoihin (kuva 10). Toimintamalli koskettaa organisaatiossa useita eri yksiköitä ja PMO edistää sen jalkautusta yhteistyössä projektitoimistojen sekä palvelusuunnittelun kanssa eri yksiköiden asiantuntijoiden hyödynnettäväksi.



Kuva 10. Projektioppien käsittelyn toimintamalli

Toimintamallissa kuvaan (kuva 10), kuinka kirjatut opit ovat hyödynnettävissä projektin suunnitteluvaiheessa ja kuinka oppeja käsitellään projektin aikana. Projektin päätyttyä projektipäällikkö esittelee keskeisimpien projektien opit projektitoimistojen kk-kokouksissa sekä PMO analysoi projekteissa havaitut opit sekä nostaa niistä priorisoidut opit kehitys- ja yhteistyökokouksiin tunnistettujen vastuutahojen mukaan. Yhteistyökokouksista vastuutahot vievät tarvittavat opit kehitystoimienpiteiksi. Yhteistyökokouksiin osallistuvat myös tunnistavat ja valitsevat opit trendien ja vaikuttavuuden perusteella Projektipäiville. Seuraavissa osioissa käsittelen nämä vaiheet tarkemmin.

6.1 Käsittely projekteissa

Näen tärkeänä, että oppien käsittelyprosessi on selkeä ja johdonmukainen, jotta projektiryhmät voivat hyödyntää opittuja asioita ja parantaa työskentelytapojaan. Tämä edellyttää systemaattista toimintaa, jossa opit kirjataan, analysoidaan ja jaetaan säännöllisesti. Ensimmäinen askel on tunnistaa oppeja projektin aikana, ja seuraava on varmistaa, että ne käsitellään projekteissa. Näin varmistetaan, että oppien hyödyntäminen on osa organisaation jatkuvaa kehittymistä ja parantaa pitkällä aikavälillä projektien laatua sekä asiakastytyväisyyttä.

Sekä aiempien tutkimusten tulokset että haastateltavat olivat yksimielisesti ja selkeästi sitä mieltä, että projektin aikana on tärkeää tunnistaa oppeja. Tämä ei ole vain projektipäällikön vastuulla, vaan oppeja täytyy havainnoida, tuoda esiin ja kirjata kaikkien, jotka toimivat projektiryhmässä, projektin ohjausryhmässä tai vaikka PMO-asiantuntijoina. Projektioppien käsittelyn mukaillen Kolbin kokemuseräistä oppimisteoriaa kuvasin seuraavaan kuvaan (kuva 11).

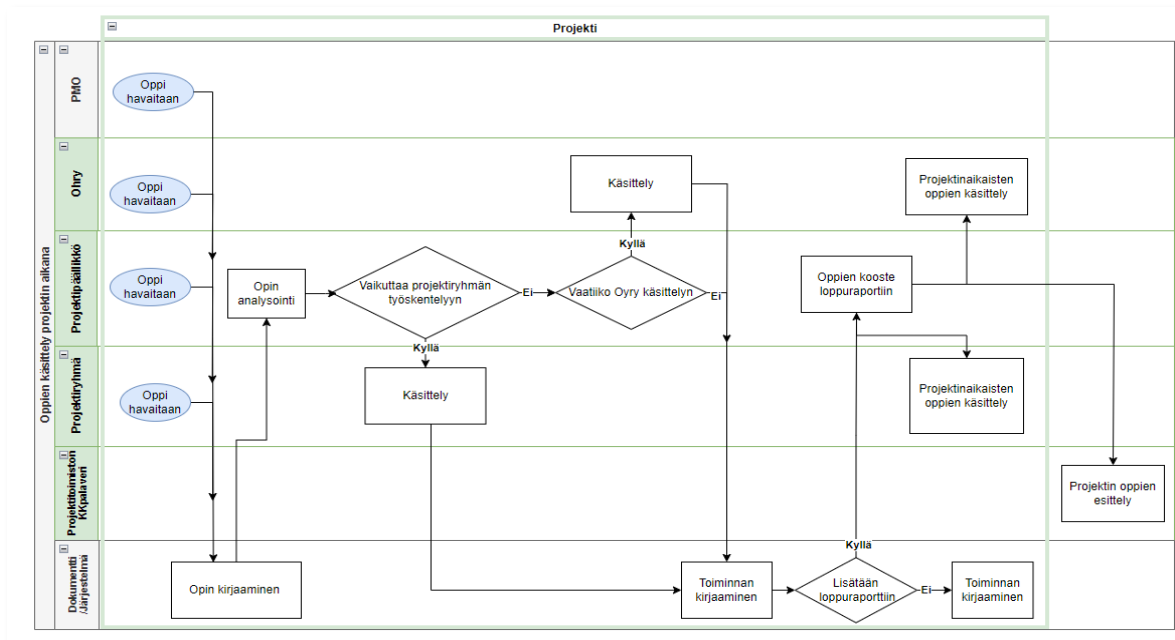
Projektin kick-off-tilaisuudessa projektipäällikkö ohjeistaa projekti- sekä ohjausryhmään kuuluvia henkilöitä oppien tunnistamisessa. Tällä tavoin hän varmistaa, ettei oppien huomioiminen jää pelkästään hänen itsensä vastuulle. Toimintamallin jalkautuksen alkaessa PMO lisää kick-off materiaaliin sekä ohjausryhmän pöytäkirjapohjaan kohdat oppien käsittelylle. Tällä tavoin nämä materiaalit tukevat projektipäällikköä oppien käsittelyssä ja siitä tulee rutiinia. Sen jälkeen, kun oppien kirjaamiseen on käytössä järjestelmä, organisaation sisäiset henkilöt kirjaavat opit suoraan järjestelmään. Tämä vaihe näkyy kohdassa ”Kokemus ja kirjaaminen” (kuva 11). Projektipäällikkö vastaa organisaation ulkopuolisilta henkilöiltä, esimerkiksi projektin yhteistyökumppaneilta ja asiakkaalta, tulleiden oppien kirjaamisesta.



Kuva 11. Oppien käsittely projektin aikana (mukaillen Kolb 1984.)

Projektipäällikkö analysoi kirjattuja oppeja systemaattisesti projektin aikana, tämä toiminto näkyy kohdassa ”PP analysointi” (kuva 11). Projektipäällikkö tunnistaa ja vie eteenpäin opit, mitkä vaativat projektiryhmän tai projektin ohjausryhmän käsittelyn. Toiminto näkyy kohdasta ”Käsittely ohry ja/tai projektiryhmä” (kuva 11). Kun projektiryhmä tunnistaa ja käsittelee oppeja systemaattisesti projektin aikana, voivat he muuttaa toimintaa ripeästi niiden perustella. Toimintamalli parantaa suoraan projektien laatua ja asiakastytyväisyyttä.

Toimintamalli esittää vaihe vaiheelta, miten eri vastuutahot käsittelevät projektioppeja projektin aikana (kuva 12). Ensin ryhmät havainnoivat sekä kirjaavat opit, seuraavassa vaiheessa projektipäällikkö analysoi ne sekä vie tarvittavat asiat eteenpäin projektiryhmän ja ohryn käsittelyyn.



Kuva 12. Toimintamalli projektien oppien käsittelyyn projektin aikana

Projektin lopussa projektipäällikkö kirjaa loppuraporttiin koosteen projektin aikana esiintyneistä opeista (kuva 12). Loppuraporttimallissa on erillinen kohta opeille, jossa oppien kirjaaminen ohjeistetaan tarkasti. Tässä yhteydessä projektipäällikkö kirjaa myös oppeihin liittyvän avainsanat, joita hyödyntämällä opit löytyvät uusia projekteja suunniteltaessa. Projektipäällikkö käy läpi loppuraporttiin nostetut opit asiakkaan kanssa loppuraportin hyväksynnän yhteydessä sekä projektiryhmän päätöskokouksessa.

6.1.1 Järjestelmäsuunnittelu

Samaan aikaan, kun etenin toimintamallin sekä sen jalkautuksen suunnittelussa, jalostui käsitykseni siitä, minne ja miten oppeja kannattaa lähteä organisaatiossa kirjaamaan. Viimeaikaisten tutkimusten tulokset osiossa 3.2.4. sekä haastateltavat kautta linjan olivat samaa mieltä, että opit pitää kirjata järjestelmään, jossa on jo muutenkin projektien tietoja. Näiden pohjalta oppien kirjaamisalustaksi suunnitelin toiminnanohjausjärjestelmän. Järjestelmäsuunnittelua toteutin yhteistyössä ITSM-päällikön sekä PMO:n kanssa. Oppien kirjaamiselle saimme ensimmäisen version testiin joulukuussa 2024 toiminnanohjausjärjestelmän testiympäristöön.

Suunnitellessani oppien kirjausalustaa lähtökohtana oli helppous sekä mahdollisuus hyödyntää jo olemassa olevia tietoja. Tässä otin huomioon aiemmissa tutkimuksissa sekä haastatteluissa nous-

seet vaatimukset luokitteluille. Kirjausalustan rakenteen hahmottelin Excelliin, mihin kirjasin tarvittavat kenttätiedot, käyttöoikeudet sekä toiminnallisuudet. Asian edetessä vaatimuksia katselmoitiin ryhmäpäällikön sekä PMO-asiantuntijoiden kanssa.

Jatkamme PMO:n kanssa oppien kirjausalustan testausta testiympäristössä siihen asti, kun toiminnallisuudet on hiottu halutulle tasolle. Tämän jälkeen viedään kirjausalusta tuotantoon projektinaikaisen toimintamallin pilottiryhmän saataville. Projektinaikaista oppienkäsittelyä pilotoidaan tuotannossa rajatusti. Tämän vaiheen aikana kirjausalusta piilotetaan muilta näkyvistä siihen asti, kun siirrymme pilotista suunnitellusti tuotantoon

6.2 Jakaminen ja hyödyntäminen

Kahdessa seuraavassa osiossa kerron, kuinka oppeja analysoidaan ja hyödynnetään toimintamallin mukaan. Käsittely osiossa esittelen, kuinka opit toimintamallin mukaan huomioidaan eri tilanteissa. Tämän jälkeen kehitystoimenpiteet osiossa esittelen, kuinka opeista priorisoidut asiat etenevät käytäntöön.

6.2.1 Jakaminen

Projekteissa koostetut opit täytyy saada käytäntöön, jotta niistä on hyötyä ja ne ovat hyödynnettävissä myöhemmissä projekteissa. Vaikka oppeja on tärkeä käsitellä ja hyödyntää jo projektin aikana, on ne tärkeää saada myös muiden saataville. Organisaatiossa on useita projektitoimistoja, jotka koostuvat hankepäälliköistä, projektipäälliköistä sekä -koordinaattoreista. Jokaisen projektitoimiston ryhmäpäällikkö järjestää kuukausittain kuukausikokouksen, jossa käsitellään ryhmän ajan-kohtaiset asiat.

Muutamit haastateltavat nostivat esille, että joidenkin projektitoimistojen kuukausikokouksissa esitellään päätyneiden projektien opit. Tämän toimintatavan halusin systemaattiseksi toimintatavaksi kaikkiin projektitoimistoihin. Tämä systemaattinen toimintatapa laajentaa henkilöstön tietämystä sekä läpikäynti mahdollistaa kehittävän keskustelun esiin nousseesta opista. Kyseinen vaihe näkyy toimintamallissa projektin jälkeen (kuva 12).

6.2.2 Kehitystoimenpiteet

Niin kuin Rowe & Sikes 2006 myös totesivat, kerätyistä opeista ei ole hyötyä, jos niitä ei analysoida. Myös nykytila-analyyseissä sekä haastatteluissa todettiin, että kerätyt opit täytyy hyödyntää. Tästä syystä kehitin toimintamallin projektioppien analysointia varten. Tässä toimintamallissa PMO:sta kaksi henkilöä analysoi ja priorisoi kuukausittain jatkokäsittelyä varten projektipäälliköiden projektien loppuraportteihin koostamat opit. Analyysissä he arvioivat viedäänkö oppi PMO:n kehityslistalle tai opin vastuutahoksi tunnistetun yksikön ja PMO:n väliseen yhteistyökokoukseen. Tämä vaihe näkyy tarkemmin toimintamallissa (kuva 13).

PMO:sta valitut henkilöt katselmoivat ryhmäpäällikön kanssa heidän PMO:n kehityslistalle nostamansa opit ja vievät niistä tarvittavat asiat käsiteltäväksi PMO:n kehityskokoukseen. Tässä vaiheessa ryhmäpäällikkö ja PMO arvioivat myös sitä, onko opin edistämisen resurssivaatimukset suuremmat kuin sen hyödyt, ja kannattaako oppi edistää kehitystoimenpiteeksi.

Tilaisuuden juonta rajaa tarkemmin keskustelun päämäärän ja se voi olla esimerkiksi juurisyiden pohdinta esitellystä asiasta, kuinka estetään negatiivisesti vaikuttavien tilanteiden syntyminen tulevissa projekteissa tai miten hyvät kokemukset integroidaan osaksi toimintatapoja. Näiden ryhmäkeskustelujen jälkeen on yhteinen tiivistys aiheesta, jossa jokainen ryhmä kertoo keskustelun tulokset lyhyesti. Projektipäivän runkoluonnos esittää päivän etenemisen (kuva 14).



Kuva 14. Projektipäivän runkoluonnos

Projektipäivän runkoluonnoksessa näkyy kolmen eri aiheen tai projektin käsittely projektipäivän aikana (kuva 14). Projektipäivän kesto voi vaihdella puolesta päivästä kokonaiseen päivään, riippuen käsittelyyn nousseista tapauksista. Tämän mallin mukaan yhden päivän aikana kannattaa käsitellä korkeintaan neljä eri tapausta.

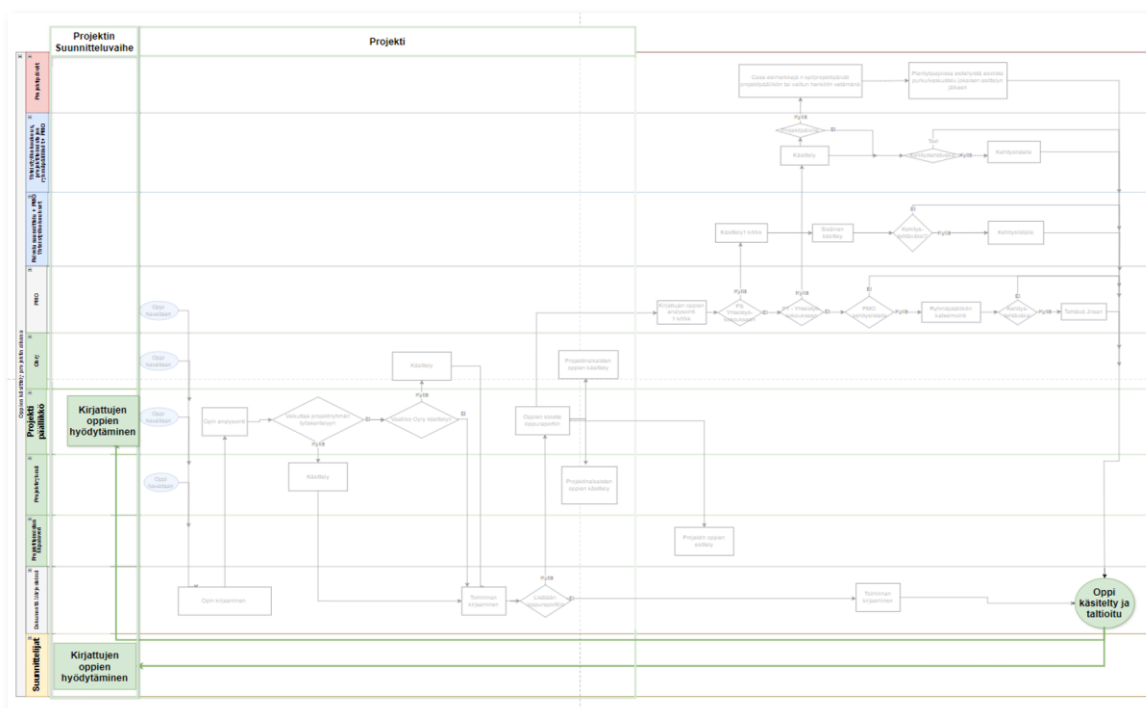
6.3 Hyödyntäminen suunnitteluvaiheessa

Sekä aiempien tutkimusten tulokset että haastateltavat olivat samaa mieltä, että oppeja kannattaa hyödyntää jo projektien suunnitteluvaiheessa. Projektioppien hyödyntäminen suunnittelu- sekä tarjousvaiheessa vähentää projektin aikaista muutostarvetta ja näin ollen parantaa projektien kustannustehokkuutta, asiakastytyväisyyttä sekä suorituskykyä. Suunnitteluvaiheessa ja ennen projektin alkua opeista hyötyvät sekä palvelusuunnittelu että projektipäälliköt.

Järjestelmäsuunnittelussa huomioin projektin suunnitteluvaiheen tarpeen hyödyntää oppeja. Erityisesti jälkikäteen oppeja etsiessä järjestelmään kehitetystä luokittelusta on apua. Kirjausalustan kehitin toiminnanohjausjärjestelmään kiinni projektintietoihin, koska siellä on jo paljon tietoa projekteista. Luokittelussa pystyy näin hyödyntämään jo aiemmin kirjattuja tietoja, eikä näitä tarvitse kirjausaiheessa syöttää uudelleen.

Toimintamallin suunnitteluvaiheessa suunnittelijat hyödyntävät aiemmissa projekteissa kirjatut ja luokitellut opit (kuva 15). Luokittelu auttaa heitä löytämään uuteen projektiin vaikuttavat opit. Suunnittelijat löytävät uutta projektia koskevat opit tarkistamalla, onko aiemmin toteutettu vastaavia projekteja, mitä asioita kyseisen asiakkuuden projekteista tulee huomioida ja mitä oppeja on kirjattu vastaavan palvelun tai vastaavan laajuisista projekteista. He hyödyntävät aikaisempia oppeja myös sisöryhmien, budjetin ja resurssien suunnittelussa.

Toimintamallin vasemmassa reunassa näkyy (kuva 15), kun projekti siirtyy suunnitteluvaiheelta toimitusvaiheelle. Tässä vaiheessa projektipäällikkö ottaa vetovastuun projektista, ja hän käy läpi kirjatut opit aiemmista projekteista vastaavan asiakkuuden, laajuuden ja palvelun mukaan. Kun hän huomioi opit jo tässä vaiheessa, saa hän arvokasta tietoa aiemmista kokemuksista ja se auttaa häntä johtamaan projektin menestyksekkääseen lopputulokseen.



Kuva 15. Projektin oppien käsittely projektin suunnitteluvaiheessa.

Toimintamallin vasemmassa reunassa näkyy (kuva 15), kuinka suunnittelija sekä projektipäällikkö hyödyntävät kirjattuja oppeja projektin suunnitteluvaiheessa. Tämä vaihe sekä oikean alakulman Oppi käsitelty ja taltioitu -vaihe näkyvät kuvassa tarkoituksella terävimpinä. Tämä auttaa suhteuttamaan näiden vaiheiden sijoittumisen himmeällä hahmottuvaan kokonaisuuteen. Muut vaiheet näkyvät tarkemmin kuvissa: kuva 12 ja kuva 13.

6.4 Toimintamallin jalkautussuunnitelma

Tutkimuksen tilaajaorganisaatio tarvitsi toimintamallin lisäksi jalkautussuunnitelman. Toimintamallin jalkautussuunnitelmaa varten tutustuin Parpein (2018) määritelmään volitiosta sekä kysyin haastat-

teluissa haastateltavien kokemuksia jalkautuksista. Toimintamallin jalkautussuunnitelman etenemisen toteutin pienin askelin arvioiden sen toteutuskelpoisuutta osiossa 2.2 esittelemäni PDCA- mallin mukaan. Näin toimimalla varmistin, että suunnitelma vastaa tilaajan toiveita ja osaan huomioida asiat tarpeeksi laajasti.

Toimintamallin ja jalkautuksen suunnittelussa etenin vaiheittain ja jalkautus jatkuu edelleen. Eteneminen näkyy aikajanalla (kuva 16). Ensin tein alustavan suunnitelman, minkä jälkeen pyysin siitä kommentit PMO:n ryhmäpäälliköltä sekä PMO-asiantuntijoilta. Näiden kommenttien perusteella jatkoin suunnitelman parantamista ja tämän jälkeen pyysin projektitoiminnan päällikköä katselmoimaan sen. Häneltä nousi esille huomioitavia asioita, joiden avulla tarkensin suunnitelmaa ja varmistin suunnitelman toteutuskelpoisuuden.



Kuva 16. Toimintamallin ja jalkautussuunnitelman eteneminen kohti jalkautusta

Opinnäytetyön aikana toteutin jalkautussuunnitelman. Sen varsinainen toteuttaminen jatkuu osittain myöhemmässä vaiheessa. Toimintamallin jalkautuksessa vastaavat henkilöt varmistavat ja tukevat kohdehenkilöitä uuden toimintamallin jalkautuksessa, jotta projektioppien hyödyntäminen muuttuu rutiiniksi organisaatiossa. Tässä yhteydessä toimintamallista vastaavat henkilöt huomioivat jatkuvan parantamisen ja tekevät tarvittavia muutoksia vastaan tulevien asioiden ja oppien perusteella. Tämä vaihe näkyy aikajanan oikeassa reunassa kohdassa Varmistaminen (kuva 16).

Niin kuin Parpei (2018) puhuu sekä haastateltavat toivat ilmi, uuden tavan omaksuminen on helppoa, kun käyttäjä kokee hyötyvänsä siitä. Sen vuoksi huomioin toimintamallin jalkautuksessa hyötynäkökulman esille tuomisen, jotta se varmasti jää rutiiniksi käyttäjille. Tämän varmistin niin, että pilottivaiheessa olleet henkilöt ovat mukana kouluttamassa jalkautuksen laajetessa ja kertovat omista kokemistaan hyödyistä toimintamallin alkumetreillä oleville henkilöille. Toimintamallin jalkautus kirkastaa käyttäjille sen hyödyt, selkeän päämäärän sekä askelmerkit sen saavuttamiseksi.

PMO tukee eri yksiköitä toimintamallin käyttöönoton alkuvaiheessa, mutta toiminnan rutinoituessa toimintatapa muutetaan tarvittaessa. Uusi toimintatapa kirjata opit järjestelmään, tulee vaikuttamaan

siihen, että oppien käsittelyn pystyy luokitteluiden avulla ohjaamaan suoraan oikealle vastuutaholle. Siinä vaiheessa PMO:n täytyy arvioida toimintatapa uudelleen ja pohtia myös sitä, onko oppien käsittelyä varten järjestetyistä yhteistyökokouksista edelleen hyötyä.

Jalkautussuunnitelman päämäärät pilkoin pienempiin osiin rajaten ne kohderyhmien mukaan (kuva 17). Tällä tavalla toimimalla jokaisen on helpompi hyväksyä sekä ottaa muutos osaksi arkea ja yksittäinen osuus ei muodosta liian suurta toiminnan muutosta.



Kuva 17. Toimintamallin jalkautus on jaettu viiteen eri osaan

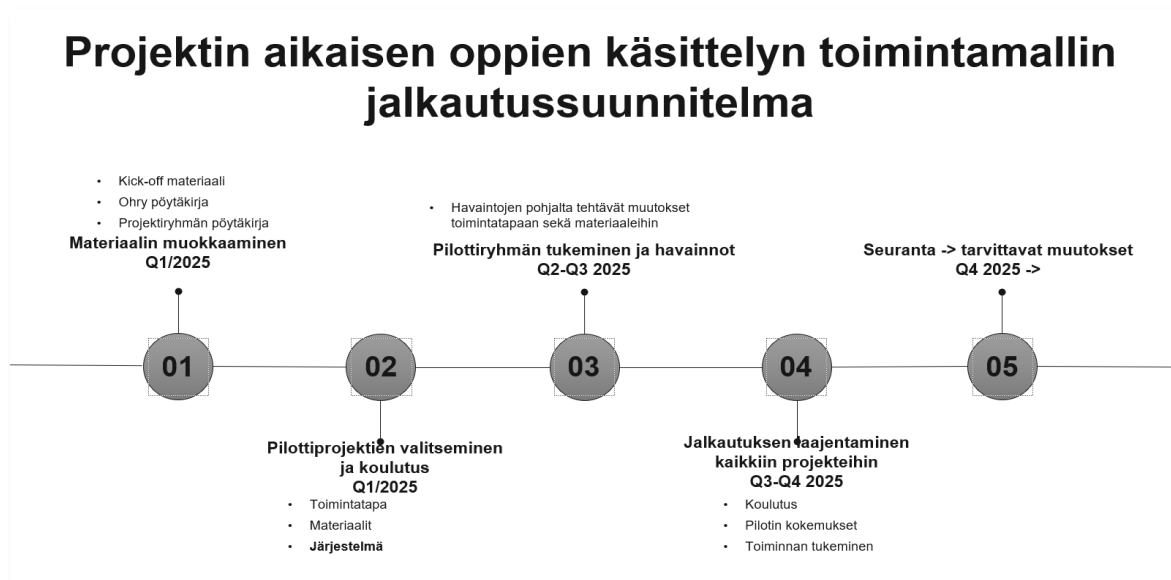
Toimintamallin jalkautussuunnitelman oikeassa reunassa näkyvät vaiheet ennen projektia, projektin aikana sekä projektin jälkeen (kuva 17). Jalkautusvaihe ennen projektia kohdistuu asiakastarpeelle sekä palvelu- ja ratkaisusuunnitteluun. Projektin aikainen toimintamallin jalkautus käynnistyy pilotilla, koska se koskettaa laajaa joukkoa. Projektin jälkeen oppien käsittelyn toimenpiteet jakautuvat neljään eri osioon: käsittely projektitoimistojen kk-kokouksissa, oppien analysointiin ja priorisointiin, priorisoitujen oppien vieminen käytäntöön sekä projektipäivät.

Yhteistyökokousten jälkeen eri yksiköiden tukeminen ja kehitystoimenpiteiden edistäminen on ryhmän sisäisellä vastuuhenkilöllä, näin kenellekään ei aiheudu muutoksesta liian suurta taakkaa kantettavaksi. Toimintamallin jalkautussuunnitelman jokaisessa osassa on oma päämäärä, mutta kokonaisuudessaan päämääränä on saada kaikki havainnoimaan, kirjaamaan, hyödyntämään ja oppimaan kokemuksista yhdessä (kuva 17). Seuraavissa osiossa esittelen jalkautussuunnitelman eri vaiheita tarkemmin.

6.4.1 Käsittely projekteissa sekä hyödyntäminen suunnitteluvaiheella

Haastateltavat kertoivat, että oppeja kerätään sekä käsitellään projektin aikana, mutta se ei ole systemaattista kaikissa projekteissa. Sen vuoksi suunnittelin toimintamalliin projektin aikaisen oppien

käsittelyn. Oppien kerääminen ei ole vain projektipäällikön vastuulla projektin päättyessä. Tätä vaihetta varten projektin kick-off materiaaliin sekä ohjausryhmän pöytäkirjamalliin PMO lisää ohjeistukset projektioppien käsittelystä (kuva 18), ja näin materiaalit tukevat projektipäälliköitä oppien käsittelyn jalkauttamisessa.



Kuva 18. Oppien käsittely projekteissa -toimintamallin jalkautus

Projektin aikaisen toimintamallin jalkautuksen koordinoi PMO ja se alkaa pilotointivaiheella (kuva 18). Pilotointi varmistaa toimintatavan toimivuuden sekä parantaa käyttöönottolopputulosta. Pilotointiin PMO valitsee projektitoimistojen ryhmäpäälliköiden kanssa kahdesta viiteen projektia, joissa uutta toimintamallia testataan projektipäälliköiden ja koko projektiryhmän kanssa. Pilotin edetessä PMO tarkastelee pilotin tuloksia jatkuvan parantamisen periaatteella havainnoiden ja niiden perusteella parantaen toimintamallia ja järjestelmää.

Pilotin lopussa PMO suunnittelee ja toteuttaa, yhdessä pilottiryhmän kanssa, projektin aikaisen toimintamallin laajentamisen kaikkiin projekteihin. Toimintamallin koulutukset jakautuvat kohderyhmien mukaan osiin, ja niissä PMO on apuna kouluttamassa pilotissa eri roolien henkilöt. Heidän kokemuksensa toimintamallin hyödyistä auttaa muita sitoutumaan muutokseen. Kuva 18 on projektin aikaisen toimintamallin jalkautussuunnitelma.

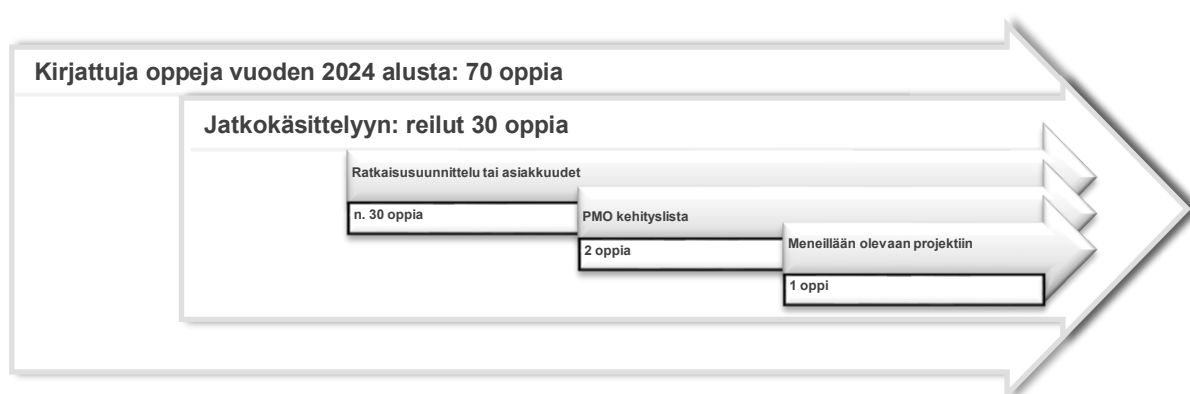
Projektin aikaisen oppien käsittelyn toimintamallin jalkautus alkaa kick-off materiaalin sekä ohryn pöytäkirjapohjan muokkaamisella. Samaan aikaan PMO:n ryhmäpäällikkö yhdessä projektitoimistojen ryhmäpäälliköiden kanssa valitsee projektit, jotka lähtevät pilotoimaan tätä toimintamallia. Pilotin edetessä PMO tukee pilottiryhmää sekä tekee havaintoja ja muuttaa tarvittaessa toimintamallia näiden perusteella. Pilotin loppuvaiheessa PMO suunnittelee yhdessä osan pilottiryhmän kanssa jalkautuksen laajentamisen. Toimintamallin suunnittelin laajenemaan kaikkiin projekteihin Q3-Q4 aikana. (Kuva 18.)

Oppien järjestelmäkehityksen yhdistin projektin aikaisen toimintamallin pilotointiin. Jotta projektin aikana voi kirjata oppeja ja ne saadaan kaikkien hyödynnettäväksi, kuuluu järjestelmäkehitys olennaisena osana toimintamallin pilotointiin. Kirjaamisalustan testiversio on jo käytettävissä toiminnanohjausjärjestelmän testausympäristössä. Ennen pilotointivaiheelle menoa PMO testaa ja kehittää kirjaamisalustan siihen vaiheeseen, että järjestelmäasiantuntija voi viedä sen tuotantoon pilottiryhmän hyödynnettäväksi. Tuotannossa kirjaamisalusta rajataan näkyviin vain pilotissa mukana oleville projekteille.

Tarkoitus on, että suunnittelijat hyödyntävät aiempien projektien oppeja uusien projektien suunnitteluvaiheessa. Tämä on mahdollista, kun opit on kirjattu järjestelmään, johon kaikilla on pääsy. Suunnitellessani järjestelmää yhdessä PMO:n kanssa, kirjasimme järjestelmäsuunnitelmaan tarittavat näkymät sekä suodatustoiminnallisuudet, joita tunnistimme asiakkuuksien, suunnittelijoiden ja projektipäälliköiden tarvitsevan löytääkseen uutta projektia koskevat opit. Järjestelmäasiantuntija vie massa-ajona aiempien vuosien koosteesta opit uuteen kirjausalustaan. Näitä PMO sekä pilottiryhmä testaa pilotointivaiheessa yhdessä suunnittelijoiden kanssa, jotta suunnitelluista näkymistä löytyy tarvittavat tiedot.

6.4.2 Kehitystoimenpiteet

Ensimmäiset askeleet toimintamallin käyttöönottamiseksi saavutin jo opinnäytetyön aikana. Nykytila-analyysin aikana havaitsin, että suurin pullonkaula oppien käsittelyssä on kirjattujen oppien käsittelyprosessin puuttuminen. Havainnon jälkeen kehitin välittömästi prosessin oppien analysointiin. Organisaatiossa projektipäälliköt ovat keränneet oppeja projektien loppuraportteihin jo pidemmän aikaa, joten dataa analysointiin oli käytettävissä vähintään riittävä määrä. Tässä vaiheessa tein PMO:n kanssa rajauksen, että oppeja analysoidaan 2024 vuoden alusta lähtien (Kuva 19) . Syksystä 2024 lähtien PMO:sta kaksi henkilöä on analysoinut ja priorisoinut oppeja kuukausittain.



Kuva 19. Kirjattujen oppien analysointi, priorisointi sekä jatkokäsittely

Analysoitaviksi oppeiksi nousi noin seitsemänkymmentä oppia, joista jatkokäsittelyyn priorisoitiin reilut kolmekymmentä oppia. Näistä PMO:n kehityslistalle nousi kaksi oppia ja yksi oppi nousi huomioitavaksi meneillään olevaan projektiin. PMO tunnisti lähemmäs kolmenkymmenen opin vastuutahoksi ratkaisusuunnittelun tai asiakkuudet. (Kuva 19.)

Jalkautussuunnitelmassa huomioin analysoitujen oppien eteenpäinviemisen siten, että PMO käsittelee priorisoimansa opit yhteistyökokouksissa, joita he järjestävät säännöllisesti oppien vastuutahojen kanssa. PMO nostaa jo olemassa olevaan projektitoimistojen kanssa pidettävään yhteistyökokoukseen opit, jotka koskettavat tätä ryhmää. Tämän lisäksi jalkautussuunnitelmassa kehitin yhteistyökuviot PMO:n ja palvelusuunnittelun sekä PMO:n ja asiakkuuksien kanssa. Jatkossa PMO järjestää heidän kanssansa kokoukset kuukausittain ja käsittelee niissä kyseistä ryhmää koskevat opit.

Haastatteluissa haastateltavat kertoivat, että tällä hetkellä joissakin projektitoimistoissa esitellään opit kuukausikokouksissa projektin jälkeen. Tämän toimintatavan edistämiseksi kehitin jalkautussuunnitelman, jossa toiminta käsitellään PMO:n ja projektitoimistojen välisessä kuukausikokouksessa. Projektitoimiston ryhmäpäällikkö, joka on jo aiemmin toteuttanut toimintamallia, esitteli heidän mallinsa yhteistyökokouksessa esimerkkinä. Tämän jälkeen kokouksessa keskusteltiin siitä, millainen toimintamalli muissa projektitoimistoissa on käytössä ja millaiseksi uusi toimintamalli halutaan käytännössä. Näin varmistettiin, että toimintamalli saadaan systemaattiseksi ja samansisältöiseksi kaikkiin projektitoimistoihin. Kun toimintamalli oli kirkastettu projektitoimistojen ryhmäpäällikköiden kanssa, he seuraavaksi esittelevät sen kuukausikokouksissaan oman ryhmän projektipäälliköille ja varmistavat jatkossa sen toiminnan pyytämällä projektipäälliköitä esittelemään projektiansa opit projektin päätteeksi.

Yhteinen keskustelu ja sparrailu toimivat parhaana motivaattorina jakaa omaa osaamista, kuten tutkimus osoitti. Suunnittelin tähän tarpeeseen projektipäällikköiden yhteisen tilaisuuden - projektipäivät. Tässä tilaisuudessa projektipäälliköt ja PMO keskustelevat ja jalostavat oppeja yhdessä eteenpäin. Jalkautussuunnitelmassa projektipäivien suunnittelu aloitetaan PMO:n ja projektitoimistojen yhteistyökokouksista, joissa myös yksikön johto on paikalla. Kokouksessa varmistetaan toteutus, minkä jälkeen suunnittelu jatkuu case-esimerkkien valinnalla. PMO:sta projektipäivien suunnitteluun tarvitaan vähintään kaksi henkilöä.

7 POHDINTA

Tässä osiossa esittelen ensin työn yhteenvedon. Seuraavassa osiossa tarkastelen lähdekirjallisuuden ja haastattelujen avulla hankkimaani tutkimusaineistoa, vastaan tutkimuskysymyksiin sekä esittelen työn tulokset. Tämän jälkeen etenen validiteetin ja reliabiliteetin sekä eettisyyden pohdintaan, jonka jälkeen esittelen työn hyödynnettävyyden. Viimeisessä osiossa esittelen kehittämisideani sekä jatkotutkimusaiheet.

7.1 Yhteenveto

Viimeaikaisten tutkimusten tulokset osoittivat ja tutkimuksen aikana vahvistui näkemykseni, että oppeja tulee tunnistaa ja hyödyntää, koska niiden avulla organisaatio voi kasvattaa osaamista sekä parantaa tuottavuutta. Lähes kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä asiasta, vaikkakin eräs haastateltava toin esiin näkemyksen, että kannattaako palata aiempien projektien oppeihin, koska alkavassa projektissa katse on oltava aina kohti uutta. Yhtenä näkökulmana aiemmista tutkimuksista nousi esille tärkeää huomio, että jos avainhenkilö lähtee organisaatiosta, hänen mukanaan voi kadota merkittävä määrä tietoa sekä kokemusta, ellei niitä ole dokumentoitu asianmukaisesti.

Opinnäytetyössä suunnittelin alkuperäisen tavoitteen mukaisesti toimintamallin projektioppien käsittelyyn sekä sen jalkautukseen. Toimintamallin jaoin loogisesti osiin sen mukaan, missä tilanteessa ja ketkä asiaa käsittelevät. Toimintamallissa otan kattavasti kantaa koko projektin elinkaaren ajalle sekä niistä nousseisiin kehitystarpeisiin.

Toimintamallin toimivuutta arvioitin organisaatiossa eri tahoilla. Arviot olivat positiivisia ja toimintamalli otettiin vastaan mielenkiinnolla. Arvion perusteella otin huomioon myös PMO:n ja asiakkuuksien yhteistyökuvion. Tämän jalkauttamiseksi hain tarvittavat tiedot asianomaisilta ja suunnittelin sitä vaativan yhteistyömallin.

Vaikka työnkuvani ohjautui opinnäytetyön lopussa eri suuntaan organisaatiossa, uskon vahvasti, että toimintamallin jalkautus etenee suunnitellusti. Toimintamallin jalkautuksen eri osien vastuuhenkilöt ottivat jalkautussuunnitelman hyvin vastaan, vaikkakin jotkut palaset tulevat mahdollisesti viivästyämään.

7.2 Tutkimuskysymyksiin vastaus sekä työn tulokset

Tässä osiossa vastaan ensin tutkimuskysymykseen sekä lisäkysymykseen. Sen jälkeen pohdin tutkimusaineiston hankintaa sekä järjestelmäkehitystä. Viimeisenä esittelen tutkimuksen tulokset.

7.2.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyössä tarkoitukseni oli ensisijaisesti vastata perustellusti kysymykseen millainen toimintamalli parantaa projektioppien hyödyntämistä kohdeorganisaatiossa. Toteutin tutkimuksen haastatteleamalla organisaation henkilöitä sekä tutustuin projektioppeista tehtyihin tutkimusten tuloksiin ja uusimpiin julkaisuihin. Näiden perusteella selkeytyi käsitykseni, että oppeja hyödyntämällä ja niistä oppimalla organisaation tietämys, kilpailukyky ja kannattavuus paranee, koska silloin ei jatkuvasti toisteta samoja virheitä. Oppien kerääminen tuntui olevan helppoa, mutta kerätystä opeista oppiminen oli pullonkaulana myös tilaajaorganisaatiossa.

Vastaukseni tiivistettynä kysymykseen: ”Millainen toimintamalli parantaa projektioppien hyödyntämistä kohdeorganisaatiossa?” on:

Toimintamalli, joka ohjaa oppien käsittelyprosessia alusta loppuun ja varmistaa, että tietoa kerätään ja käsitellään sekä kerätyt tiedot kohdentuvat oikeille vastuutahoille, jotka niiden avulla kehittävät päivittäistä tekemistä, parantaa projektioppien hyödyntämistä kohdeorganisaatiossa.

Lisäkysymyksenä opinnäytetyössä oli kuinka toimintamalli kannattaa jalkauttaa käytäntöön kohdeorganisaatiossa. Kehitin toimintamallin jalkautussuunnitelman samaa tahtia toimintamallin kanssa ja tämän koin tukevan ja parantavan toimintamallia. Jalkautussuunnitelma jakaantui luontevasti eri osiin havaintojen perusteella.

Vastaukseni tiivistettynä lisäkysymykseen: ” Kuinka toimintamalli kannattaa jalkauttaa käytäntöön kohdeorganisaatiossa?” on:

Toimintamalli kannattaa jalkauttaa käytäntöön osissa, huomioiden eri vastuutahot ja toiminnallisuudet. Näin jalkautusvastuu jakautuu eri henkilöille ja eikä muodosta kerralla liian isoa muutosta. Jalkautuksen aikana uusi toimintamalli tulee tuoda esille hyötyjen kautta ja päämäärä tulee olla selkeä sekä tiedossa, sekä askelmerkit miten se saavutetaan.

7.2.2 Tutkimusaineisto

Aiempiä vertaisarvioituja tutkimuksia hain Savonia Finnasta, Finna.fi:sta ja Google Scholarista sekä viimeaikaisia alan merkittävien organisaatioiden julkaisuja Googlestä. Hakuina käytin sanoja: *Lessons learned*, *Project lessons learned* ja *Project lessons management* sekä näiden variaatioita. Viimeaikaisten tutkimusten etsiminen oli aluksi haastavaa, mutta tietoa löytyi lopulta tarpeeksi. Etsin tutkimuksia viimeisen vuosikymmenen ajalta, mutta hakujen edetessä laajensin aikarajausta myös vuosituuhannen alkupuolelle. Tämä auttoi kokoamaan tarvittavat lähtötiedot ja niiden avulla pystyin suunnittelemaan haastattelut ja uuden toimintamallin.

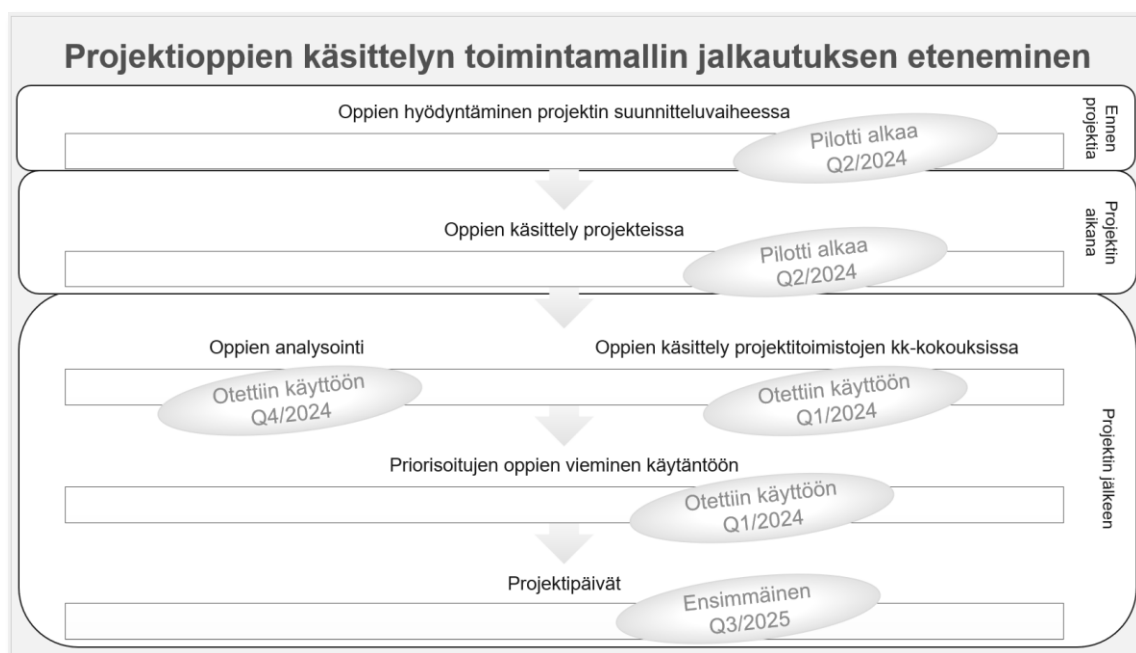
Sekä aiemmista tutkimustuloksista että haastatteluista mieleenpainuvana havaintona tein, että järjestelmässä, johon opit kerätään, tulee pystyä luokittelemaan opit. Zhao & Jensen (2022) huomioivat, että opista tulee luokitella, kuuluko oppi hyviin vai huonoihin kokemuksiin. Tilaajaorganisaation haastateltavilta kävi kuitenkin ilmi, että oppien kirjaamisen kynnystä tulee madaltaa ja oppien luokittelu hyviin ja huonoihin voi ylläpitää käsitystä, että opit ovat virheitä, vääränlaista toimintaa tai osaamattomuutta. Opit ovat erilaisia kokemuksia ja osaamista huomioida tapahtumia sekä taitoa muuttaa toimintatapaa opittujen asioiden perusteella kehittävästi.

Tilaajaorganisaatiosta hankin toimintamallin suunnittelua varten tarvittavat tiedot haastattelujen avulla, mitkä toteutin puolistrukturoituina laadullisina teemahaastatteluina. Itselläni oli myös jonkin verran tietoa siitä, miten projektioppeja tulisi käsitellä. Pohdin miten paljon vaikutin haastattelutuloksiin, sillä tällä tavoin toteutettujen haastattelujen tekeminen oli minulle uusi kokemus. Mietin, ohjaisinko tarkoittamattani haastateltavien ajatuksia tiettyyn suuntaan, koska tulokset olivat kaikilta hyvin

samankaltaiset. Toisaalta uusi toimintamalli on saanut kiitosta ja jalkautus on lähtenyt hyvin liikkeelle, vaikka joiltakin osin viivästyksiä tuli näkyviin loppumetreillä. Johtopäätöksenä näen, että haastatteluiden avulla sain esille toimintamallin suunnittelua varten tarvittavat tiedot.

7.2.3 Tulos

Organisaatio ottaa käyttöön suunnittelemani toimintamallin. Jo opinnäytetyöprosessin aikana toimintamallin jalkautus eteni ja sain aikaan tuloksia. Tällä hetkellä PMO analysoi ja priorisoi oppeja, sekä vie niistä nousseet asiat kuukausittain pidettäviin yhteistyökokouksiin. Yhteistyökokouksista vastuutahot nostavat vaikuttavimmat opit kehityslistalle. (Kuva 20.)



Kuva 20. Projektioppien käsittelyn toimintamallin jalkautuksen etenemisen tilanne

Projektitoimistoissa otettiin käyttöön yhteinen malli päätyneiden oppien käsittelyyn kk-kokouksiin ja toiminnan jatkumisen varmistaa projektitoimistojen ryhmäpäälliköt. Oppien kirjausalustan testausvaihe on loppusuoralla, minkä jälkeen alkaa pilotti oppien käsittelystä projekteissa. Pilottiin osallistuvat henkilöt kirjaavat oppeja uuteen järjestelmään ja näiden aikana nousseiden havaintojen perusteella PMO yhdessä järjestelmäasiantuntijan kanssa parantaa uutta kirjausalustaa. Projektipäivien suunnittelu etenee PMO:n ja projektitoimistojen yhteistyökokouksessa ja ensimmäiset projektipäivät on tarkoitus toteuttaa syksyllä 2025. (Kuva 20.)

Vaikka suunnitelman ei alun perin ollut tarkoitus olla järjestelmäriippuvainen, työn edetessä minulle selkeytyi myös järjestelmän tuomat mahdollisuudet oppien tallentamisessa ja sen hyödyntämisessä. Järjestelmäkehitys eteni käsi kädessä opinnäytetyöni kanssa sitä mukaa, kun tietämykseni oppien käsittelystä kasvoi. Sekä aiemmissa tutkimuksissa että haastatteluissa nousi esille, että järjestelmän, johon opit kirjataan, tulee olla helppokäyttöinen, helposti saatavilla, hyödyntää aiempia kirjatun tietoja sekä ohjata oppien kirjaamisessa ja käsittelyssä.

Kehittämässäni kirjausalustassa, mikä on tällä hetkellä testausvaiheella, näen hyvinä puolina sen, ettei projekteista olemassa olevia tietoja tarvitse syöttää uudelleen. Kun oppi kirjataan tänne, siihen liittyvän projektin kaikki olemassa oleva tieto on hyödynnettävissä luokitteluissa ja oppien etsimisessä. Lisäksi järjestelmän saavutettavuus on korkealla tasolla, koska se on osana päivittäistä arkea.

Kehittäessäni oppien kirjausalustaa, huomasin tarpeen välttää tuplakirjaamisvaatimuksia projekteissa, joita viedään eteenpäin ketterällä mallilla Jirassa. Ratkaisuksi näen järjestelmien välisen integraation, joka automaattisesti huolehtii oppien siirrosta. On kuitenkin huomioitava, että sprintin retrospektiivissä käsiteltävät opit ovat osittain luottamuksellisia, eikä niitä ole tarkoituksenmukaista hyödyntää suoraan myöhemmin. Tässäkin tapauksessa kirjaaminen vaatii yhteenvedon esille nousseista asioista.

7.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Jos vastaavan tutkimuksen toistaisi samassa organisaatiossa, on mielestäni todennäköistä, että toimintamalli isossa kuvassa tulisi olemaan samankaltainen, mutta jalkautussuunnitelmassa ja toimintamallissa tulisi olemaan todennäköisesti eroavaisuutta. Tähän vaikuttavina tekijöinä nousee haastatteluun valittavat henkilöt sekä heidän kokemuksensa ja näkemyksensä. Ryhmähaastattelujen tuloksiin vaikuttavat merkittävästi sekä ryhmän jäsenten valinta että mahdolliset poissaolot haastatteluhetkellä. Myös tutkimuksen tekijänä aikaisempi kokemukseni projektioppien käsittelystä vaikuttaa toimintamallin muodostamiseen. Itselläni projektioppien käsittelystä ja toimintamallista oli vähäisessä määrin aiempaa kokemusta, minkä vuoksi osaamiseni kasvoinkin tämän osalta merkittävästi tutkimusta tehdessä.

Tutkimuksen toistaminen jossakin toisessa organisaatiossa tuottaisi todennäköisesti aivan erinäköisen toimintamallin. Tähän vaikuttaa suoraan organisaation sen hetkiset toimintatavat ja prosessit sekä kypsyystaso projektien hallintaan ja oppien käsittelyyn.

Opinnäytetyössä kehitetty toimintamalli sekä jalkautussuunnitelma on otettu organisaatiossa vastaan hyvin. Kehitystyön tekeminen on saanut kiitosta monelta taholta, ja toimintamallin jalkautus on lähtenyt hyvin käyntiin. Tämä mielestäni myös heijastaa kehitystyön osuvan oikeaan ajankohtaan ja organisaation oppien käsittelyn kypsyystason perusteella kehityksessä on huomioitu loogisesti tutkimuksessa esiin nousseet seuraavat kehitystarpeet.

Oppien kirjausalustan keskeneräisyyden vuoksi opinnäytetyön tässä vaiheessa ei vielä saanut tekoälyä hyödynnettäväksi oppien analysointiin sekä yhteenvedojen tekemiseen. Jotta organisaatiossa päästään hyödyntämään tekoälyä oppien analysointiin, tulee kirjausalusta olla valmiina ja siellä tarpeeksi dataa asian käsittelyyn. Asiassa täytyy edetä päämäärätietoisesti ja pienin askelin, mutta kuitenkin viivyttämättä. Asiat kehittyvät tekemisen mukana.

7.4 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä varten 29.10.2024 allekirjoitettiin sopimus toimeksiantajan, ammattikorkeakoulun ja opiskelijan välillä. Kirjasin myös opinnäytetyön tilaajaorganisaation omaan Idea ja innovaatio -järjes-

telmään, missä työ on hyväksytty. Selvitin, ettei tämän lisäksi erillistä ammattikorkeakoulujen opin-
näytetyön eettisen ohjeen mukaista tutkimuslupaa tarvita (Hoffren n.d). Tutkimuksessani tarkoitus
oli selvittää haastattelujen avulla, miten organisaation sisäisissä sidosryhmissä toimitaan käsitel-
essä projekteista saatuja oppeja. Tähän liittyen selvitin, ettei haastatteluissa ole henkilötietojen käsit-
telyperustetta. Haastateltavia varten laadin tietosuojaselosteen sekä tutkimustiedotteen Savonia am-
mattikorkeakoulun pohjia hyödyntäen. Tietosuojaselosteeseen sekä tutkimustiedotteeseen pyysin
hyväksynnät tutkimukseen osallistujilta kyselyn avulla. (Hoffren n.d.) Aineistonhallintasuunnitelman
tein 14.10.2024. Siinä kerron, kuinka aineistoa käsitellään opinnäytetyö prosessin aikana sekä
kuinka aineisto arkistoidaan työn valmistuttua.

Opinnäytetyössä en käsittele erityisiä henkilötietoryhmiä tai tutkimukseni ei ole ihmiseen kohdistu-
vaa. Näin ollen en tarvinnut tehdä eettistä ennakoarviointia. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoofo 2019.)
Opinnäytetyössä hyödynsin tekoälyä haastattelujen litteroinnissa, tekstin oikolukemisessa ja tiivistä-
misessä. Tekoälyä käyttäessä huomioin eettiset periaatteet, joiden mukaan tutkimusaineistoa tai
salassa pidettävää aineistoa ei saa viedä tekoälyyn (Ideoita tekoälyn hyödyntämiseen opinnäyte-
työssä 2023).

Opinnäytetyötä tehdessä otin huomioon saavutettavuuden käyttämällä Savonian laatimaa opinnäy-
tetyöpohjaa, jossa tämä näkökulma on huomioitu. (Siskonen n.d). Opinnäytetyön ja suunnitelman
tarkistin Turnitin Feedback Studiolla, jonka avulla tarkastetaan lähdeaineiston käyttö (Hoffren n.d).

Opinnäytetyössä huomioin, että käyttäessäni suoria lainuksia, käytin niitä hyvän tavan mukaisesti ja
tein lähdemerkinnät. Työtä tehdessä huomioin, etten käyttänyt kuvia, joihin ei ole haltijan lupaa.
Opinnäytetyössä en käytä henkilöitä esittäviä kuvia. (Hoffren n.d.) Opinnäytetyötä tehdessä myös
huomioin, ettei julkaistavaan opinnäytetyöhön saa sisällyttää salassa pidettäviä tietoja. Myös opin-
näytetyön esittelyssä huomioin, ettei siinä saa esittää salassa pidettäviä tai henkilötietojen suojaa
loukkaavia tietoja. (Kohonen ym. 2019.)

Opinnäytetyön tuloksiin vaikuttavat aineiston valintani sekä tutkimukseen valitsemieni henkilöiden
kokemus ja näkökulmat. Tutkimustuloksiin vaikuttaa myös omat näkökantani. Tutkimuksen aikana
huomioin organisaation toimintatavat, strategian sekä tavoitteet. Työn tuloksena syntyvän toiminta-
mallin sekä jalkautussuunnitelman hyödynnettävyyttä arvioitin yksikön asiantuntijoilla sekä johdolla.

7.5 Hyödynnettävyys, vaikutukset työelämään ja johtopäätöksiä

Arvioitin opinnäytetyössä kehittämäni toimintamallia kysymällä mielipiteet PMO:n edustajilta sekä
Projektitoiminnan päälliköltä. Heiltä saamani arviot tiivistin seuraaviin osioihin.

Ollaan tilanteessa, missä hyvinvointialueet kiristävät kukkaronnyörejä ja toiminnan tehostamiseksi
kokemuksista on opittava. Keskustelusta lainaten, tilanne ennen toimintamallin kehittämistä oli: "teh-
dään ruokaa, mutta ei syödä sitä". Koettiin, että uusi yhtenäinen toimintamalli on hyödynnettävissä
organisaatiossa ja vastaa asetettuja tavoitteita. Toimintamallin kehittäminen oli paikallaan, koska
toimitaan projektitoimistona asiakkaille ja toimintaa on koko ajan parannettava sekä tuotettava
lisäarvoa asiakkaille. Toimintamallia hyödyntämällä päästään edistämään niitä asioita, mitkä vaativat

huomiota. Toimintamalli vastaa ryhmän ja yksilöiden tavoitteisiin ja auttaa tuottavuuden parantamisessa. Vaikutukset liittyvät suoraan vuodelle 2025 asetettuihin yritys-, ryhmä- sekä henkilötason tavoitteisiin parantaa kustannustehokkuutta.

Oppien hyödyntäminen auttaa ymmärryksen, osaamisen ja tiedon kasvattamisessa organisaatiossa. Opeista oppimista pitää tehdä koko ajan, koska meidän tulee olla askel tai pari edellä. Toimintamallissa myös mietitään mihin yksikköön organisaatiossa oppi kohdistuu. Näin hyödyt ovat laajat ja kaikilla on tahtotila olla jalkauttamassa toimintamallia. Toimintamallin jalkautuksessa suunniteltu pilotointi oppien käsittelystä projektien sisällä koettiin hyödyllisenä.

Toimintamallin kehitettävänä asiana nähtiin, että prosessiin ja jalkautussuunnitelmaan tulee lisätä mukaan myös organisaatiosta asiakkuudenhallinta. Tällöin toimintamallissa tulee huomioitua myös projektin asiakastarve -vaihe. Näen, että tämän vaiheen huomiotta jättäminen johtui puutteellisista tutkimusmateriaalin valintaperusteista. Kehitystarpeen esilletuonnin jälkeen otin asiakkuudenhallinnan mukaan toimintamalliin sekä jalkautussuunnitelmaan. Jotta pystyin kehittämään yhteistyön toimintamallin myös tähän yksikköön, hain tarvittavat tiedot yksikön kehityspäälliköltä. Tämän vaiheen jatkokehitys tapahtuu opinnäytetyön ulkopuolella, josta myös näkee, että toimintamalli tulee kehittymään jatkuvasti ja uusi toimintamalli on sysäys sille, että asioita lähdetään oikeasti tekemään.

Itselle opinnäytetyön tekeminen on kasvattanut osaamistani monella tavalla. Projektioppien hyödyntämisen tärkeyden merkitys on kasvanut koko ajan sitä mukaa, kun asiasta on lukenut tutkimustuloksia ja huomioinut organisaatiossa eri rooleissa olevien näkökantoja. Prosessin läpikäyminen on kehittänyt kyvykkyyttä edistää asioita hallitusti organisaatiossa niin, etteivät kehitettävät asiat jää vain puhetasolle. Opinnäytetyön tekeminen ja varsinkin raportin kirjoittamisprosessi on kasvattanut itsekontrollia sekä osaamista siitä, mitä kaikkea on huomioitava tieteellistä tutkimusta tehdessä.

Jos lähtisin tekemään opinnäytetyötä alusta uudelleen, kiinnittäisin huomion tarkemmin haastattelujen etenemisjärjestykseen. Nyt valinnat ja aikataulut eteni muun kiireen keskellä saatavilla olevien yhteisten vapaiden resurssien mukaan mahdollisimman ripeällä tahdilla. Suunnitteleamalla järjestystä sekä etenemällä haastateltavien valinnassa hitaammalla tahdilla olisi ollut mahdollista edetä valinnoissa tarpeen mukaan.

7.6 Kehittämisisideat/jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyötä suunnitellessa tiesin aiheen olevan sellainen, että se vaatii jatkuvaa kehittämistarpeiden seuranta ja niiden viemistä käytäntöön. Opinnäytetyön edetessä nousi esille kehityskohteita oppien käsittelyn parantamiseksi. Organisaatiossa on kirjattu jo paljon oppeja, mutta oppien kirjaus-alustan käyttöönotossa lähtisi data muodostumaan vasta kirjausten myötä. Tämän vuoksi kannattaa aiemmat opit viedä massa-ajona järjestelmään, minkä jälkeen oppien käsittely ei lähde alusta, vaan aiemmin kerätyt opit ovat heti hyödynnettävissä järjestelmän kautta.

Oppien käsittelyn toimintamallia kannattaa laajentaa organisaatiossa pienin askelin. Jo opinnäytetyönä suunnittelemani toimintamallia arvioitaessa nousi esille, että yhteistyötä asiakkuudenhallinnan kanssa tulee lähteä kehittämään toimintamalliin. Toimintamallissa suunniteltua yhteistyömallia suosittelen monistettavaksi myös muihin myöhemmin esiin tuleviin sidosryhmiin.

Opinnäytetyön aikana selvisi, että tekoälyä kannattaa hyödyntää varsinkin laajaa tekstipohjaista dataa analysoitaessa, luokiteltaessa sekä tunnistaessa trendejä. Tekoälyä kannattaa myös hyödyntää tehtäessä kirjatuihin opeista yhteenvetoja loppuraporttiin vietäväksi. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen kannattaa lähteä suunnittelemaan tekoälyn hyödyntämistä oppien käsittelyyn. Selvityksen perusteella tekoälyllä oppien analysointi tulee olemaan hyödyllistä ja mielenkiintoista. Niin kuin haastatteluissakin nousi esille, ollaan siinä vaiheessa, että vain mielikuvitus on rajana tekoälyn hyödyntämiselle. Näen tämän säästävän konkreettisesti työaikaa sekä toimivan motivaattorina kirjata oppeja järjestelmään koko projektin elinkaaren ajan.

Pidän tekoälyn hyödyntämistä oppien analysoinnin kehittämisessä myös lupaavana jatkotutkimusaiheena. Tekoälyllä on kyky käsitellä suuria datamääriä ja nostaa niistä havaintoja ja trendejä eri näkökulmista, joista kaikkia ei pystytä vielä tunnistamaan. Vastaavan analyysin tekeminen vie maanlaisesti suhteettoman paljon aikaa saavutettuihin hyötyihin nähden.

Keskustellessani opinnäytetyöstä ja organisaation oppimisprosessista, nousi esille jatkotutkimustarve organisaation oppimisen kypsyystasosta. Ymmärrys siitä miten eri yksiköissä hallitaan ja kehitetään oppimista, kasvattaa ymmärrystä siitä, kuinka oppimisprosessia voi kehittää eteenpäin. Toimimme asiantuntijaorganisaatioissa, missä asiat kehittyvät vauhdilla eteenpäin, ja se luo selkeät uuden oppimisen vaatimukset sekä yksilötasolle että koko organisaatiolle.

TYÖSSÄ ON KÄYTETTY SEURAAVASTI TEKOÄLYÄ

Microsoft Copilot. 2024. Käytetty käsitteiden ja lähdekartoitukseen analyysiin. Saatavilla: Microsoft Copilot. Käytetty: 1.– 2.11.2024

Microsoft 365 Copilot. 2024. Käytetty haastattelujen automaattiseen litterointiin ja kielentarkastukseen. Saatavilla: Microsoft 365 Copilot. Käytetty: 18.11.2024 – 19.2.2025

LÄHTEET

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) 2017. Project Management Institute. 6. painos. Newtown Square: ProQuest Ebook Central. Viitattu 2.11.2024.

Barbosa, L. M., de Carvalho, R. B., Choo, C. W. & Versiani, Â.F. 2020. Corporate Memory Processes in Project-Based Organizations: A Framework for Engineering Design Firms, Academic Conferences International Limited, Kidmore End. Viitattu 18.11.2024.

Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. 2003. Why Action Research? *Action Research*, 1 (1), 9–28. <https://doi.org/10.1177/14767503030011002>. Viitattu 6.12.2024.

Buttler, P. & Oksman, R. 2023. Miksi projekteista ei opita?. *Projektimaailma*. https://www.projektimaailma.fi/artikkelit/miksi_projekteista_ei_opita.2092.news. Viitattu 2.11.2024.

Cook, R. 2024. Applying lessons learned throughout the project lifecycle, IISE Annual Conference. *Proceedings*, 1–4. https://doi.org/10.21872/2024IISE_5611. Viitattu 2.11.2024.

Cunio, J.D. 2024. A Correlational Study Examining Project Management Leaders' Implementation of Lessons Learned Practices That Increases Organizational Revenue, National University. Viitattu 18.11.2024.

Dick, B. & Greenwood, D.J. 2015. Theory and method: Why action research does not separate them. *Action Research*, 13 (2), 194–197. <https://doi.org.ezproxy.savonia.fi/10.1177/1476750315573594>. Viitattu 15.12.2024

Eden, C. & Huxham, C. 1996. Action Research for Management Research. *British Journal of Management*, 7, 75–86. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00107.x>. Viitattu 13.12.2024.

Ferres, G. M. & Moehler, R. C. 2024. Running the Codification Gauntlet: Why Intent Alone Cannot Afford the Codification of Project Learnings. *Project Management Journal*, 55 (4), 406–422. <https://doi-org./10.1177/87569728241227558>. Viitattu 2.11.2024.

Gorkem, E., Gozde, B., Irem, D. & Talat, B. 2020. A lessons-learned tool for organizational learning in construction, *Automation in Construction*, Volume 110, 102977, <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2019.102977>. Viitattu 2.11.2024.

Hinde, D. 2012. PRINCE2 Study Guide. John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavilla ProQuest Ebook Central. Viitattu 2.11.2024.

Hoffren, M. n.d. Eettinen ohjeistus. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 1.11.2024.

Ideoita tekoälyn hyödyntämiseen opinnäytetyössä 2023. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.11.2024.

Istekki Oy 2024, Arjen ja yhteiskunnan teknologiaturvaaja. <https://www.istekki.fi>. Viitattu 1.11.2024.

- Juhila, K. 2021. Koodaaminen. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 22.11.2024.
- Kallio, A. 2021. Litterointi. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 22.11.2024.
- Kolb, D., A. 1984. Kolb, The Experiential learning: Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall. Luku 2. <https://learningfromexperience.com/downloads/research-library/the-process-of-experiential-learning.pdf>. Viitattu 15.11.2024.
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoofo, S-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 2.11.2024.
- Koskenkorva, J. 2022. Lessons learned -lokin kehitys ja käyttöönotto. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.11.2024
- Lean Enterprise Institute. n.d. Plan, Do, Check, Act (PDCA). <https://www.lean.org/lexicon-terms/pdca/>. Viitattu 2.11.2024.
- Leinonen, I. 2020. Projektista toiseen oppimisen tehostaminen tiedonhallinnan keinoin. Diplomityö. Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma. Tampereen yliopisto. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202012148821>. Viitattu 2.11.2024.
- Merensola, M. n.d. Mitä fasilitointi on? 5 viisautta. Grape People Blogi. <https://grape-people.fi/blogi/mita-fasilitointi-on-5-viisautta/>. Viitattu 11.1.2025.
- Oksman, R. 2021. Miksi projekteista oppiminen on niin vaikeaa?. Projektibisnes-blogi. 27.4.2021. <https://www.projektibisnes.fi/2021/04/miksi-projekteista-oppiminen-on-niin.html>. Viitattu 16.11.2024
- Oksman, R. 2024. Oppiminen on toiminnan muutosta - Miten viedä Lessons learned -listat oikeasti käytäntöön?. Projektiammatilaiset ry. PRY Aamuwebinaari. YouTube-videopalvelu. <https://www.youtube.com/watch?v=R3VCMNb7vIM>. Viitattu 2.1.2024
- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 2.11.2024.
- Phair, D. & Warren, K., 2021. Saunders' research onion. Grad Coach verkkojulkaisu. Päivitetty tammikuuta 2021. <https://gradcoach.com/saunders-research-onion>. Viitattu 19.12.2024.
- Pietilä, I. 2017. 4 Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvoori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 111–130. Viitattu 8.11.2024.
- Projektiammatilaiset ry 2023. PMO 2023 survey. Verkkojulkaisu. https://www.pry.fi/toiminta/pmo_2023-tutkimusraportti. Viitattu 1.11.2024.
- Reuter, N. 2024. Projektin ohjausryhmän tehtävät – roolit ja vastuut projektin eri vaiheissa. Tieturi Blogit 7.11.2024. <https://www.tieturi.fi/blogi/projektin-ohjausryhman-tehtavat-roolit-ja-vastuut-projektin-eri-vaiheissa/>. Viitattu 11.1.2025.
- Rowe, S. F. & Sikes, S. 2006. Lessons learned: taking it to the next level. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square: Project Management Institute. Viitattu 10.11.2024.
- Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. Viitattu 9.11.2024.

- SFS-ISO 21500. 2021. Projektin-, ohjelman- ja salkunhallinta. Toimintaympäristö ja käsitteet. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS ry.
- SFS-ISO 21502. 2021. Projektin-, ohjelman- ja salkunhallinta. Ohjeita projektinhallintaan. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS ry.
- SFS-ISO 21506. 2018. Projektin-, ohjelman- ja salkunhallinta. Sanasto. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS ry.
- SFS-ISO 9000, 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS ry.
- SFS-ISO 9001. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS ry.
- Siskonen, M. n.d. Saavutettavuus. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.11.2024
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. E-kirja Alma Talent Oy. Viitattu 16.11.2024
- Tuovinen, K. 2024. Teknologiaturvaajat-podcast jakso 6: PMO ja SMO organisaation tukena muuttuvassa toimintaympäristössä. Istekki Oy, julkaistu 11.1.2024. <https://www.istekki.fi/teknologiaturvaajat-podcastin-jakso-6-pmo-ja-smo-organisaation-tukena-muuttuvassa-toimintaymparistossa/>. Viitattu 1.11.2024.
- Warren, K., 2020. Qualitative Data Analysis Methods. Grad Coach. Päivitetty huhtikuussa 2023. <https://gradcoach.com/qualitative-data-analysis-methods>. Viitattu 19.12.2024.
- Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/>. Viitattu 22.11.2024.
- Zhao, Y. & Jensen, H. 2022. Towards a Modern Learning Organization: Human-Centered Digitalization of Lessons Learned Management for Complex Systems Development Projects. Technologies 10 (6), 117. Viitattu 2.11.2024.

LIITE 1: SALASSA PIDETTÄVÄ TULOSAINIETO ESITETÄÄN ERILLISSÄ LIITTEESSÄ, JOKA EI OLE OSA JULKISESTI SAATAVILLA OLEVAA VERSIOTA.