



Projektin onnistunut käyttöönotto sosiaali- ja terveysalalla

Kirsi Kytömäki

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Projektin onnistunut käyttöönotto sosi- aali- ja terveysalalla

Kirsi Kytömäki

Tulevaisuussuuntautunut projekti-
johtaminen

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2025

Kirsi Kytömäki

Projektin onnistunut käyttöönotto sosiaali- ja terveysalalla

Vuosi

2025

Sivumäärä 44

Sote-uudistuksella pyritään kaventamaan hyvinvointi- ja terveyseroja, turvaamaan laadukkaat ja yhdenvertaiset sote-palvelut kaikille suomalaisille, parantamaan palveluiden saavutettavuutta ja saatavuutta, turvaamaan ammattitaitoinen työvoima sekä hillitsemään kustannuksia. Sote-uudistuksen myötä Kanta-Hämeen hyvinvointialueella on lisääntynyt kehittämisprojektien määrä, joka on lisännyt projektinhallinnan haasteita. Projektityötä haastaa lisääntynyt dynaamisuus, moniulotteisuus, vaikeasti hallittava ja muuttuva ympäristö (HE 241/2020 vp).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää ne tekijät, joilla on vaikutusta Kanta-Hämeen hyvinvointialueella projektin onnistuneeseen käyttöönottoon. Tässä opinnäytetyössä käyttöönotolla tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa on tapahtunut palvelutuotannon prosesseissa muutos, joka on seurausta projektin lopputuotoksena käyttöönotetusta uudesta palvelusta tai järjestelmästä. Opinnäytetyössä kysyttiin Kanta-Hämeen hyvinvointialueen projektien parissa työskentelevien kokemuksia tekijöistä, jotka edistävät projektin onnistunutta käyttöönottoa. Tutkimusaineisto kerättiin yksilöllisillä teemahaastatteluilta maaliskuussa 2025. Aineisto analysointiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella projektin onnistunutta käyttöönottoa edistivät: 1) johdon tuki, 2) projektin suunnittelu ja hallinta, 3) sidosryhmien sitouttaminen, 4) viestintä ja yhteistyö, 5) suunniteltu käyttöönotto 6) projektipäällikön ominaisuudet sekä 7) toimiva ja motivoitunut projektitiimi. Lisäksi projektin säännöllisellä arvioinnilla ja seurannalla koettiin olevan merkittävä vaikutus projektin käyttöönoton kannalta. Organisaation ylemmän johdon tuen puute, palvelutuotannon sitoutumattomuus, resurssien vähyys ja käyttöönottosuunnitelman puuttuminen vaikuttivat estävästi projektin käyttöönottoon.

Opinnäytetyöstä saatua tietoa voidaan hyödyntää Kanta-Hämeen hyvinvointialueen projektityön kehittämisessä, sillä tutkimuksessa tunnistettiin niitä tekijöitä, joita tulisi huomioida projektin eri vaiheissa ja joilla voitaisiin edistää onnistunutta projektin käyttöönottoa. Projektityön ammattilaiset tunnistivat myös useita käyttöönottoa vaikeuttavia tekijöitä, joten tuloksia voidaan siis hyödyntää kehittämiskohteiden tunnistamiseen.

Asiasanat: käyttöönotto, projekti, projektinhallintamenetelmät, projektin epäonnistuminen, projektin onnistuminen.

Kirsi Kytömäki

Successful implementation of the project in the social and health care sector

Year

2025

Pages

44

The social welfare and healthcare reform aims to reduce disparities in well-being and health, ensure high-quality and equal social welfare and healthcare services for all Finns, improve the accessibility and availability of services, secure a skilled workforce, and curb costs. The social welfare and healthcare reform has led to an increase in the number of development projects in the Kanta-Häme welfare region, which has increased the challenges of project management. Project work is challenged by increased dynamism, multidimensionality, and a difficult-to-manage and constantly changing environment (HE 241/2020 vp).

The purpose of this thesis was to identify the factors that influence the successful implementation of projects in the Kanta-Häme welfare region. In this thesis, implementation refers to a change in the service production processes of an organization as a result of a new service or system introduced as the end result of a project. The thesis asked people working on projects in the Kanta-Häme welfare region about their experiences of factors that promote the successful implementation of a project. The research data was collected through individual thematic interviews in March-April 2025. The data was analyzed using inductive content analysis.

Based on the results, the following factors contributed to the successful implementation of the project: 1) management support, 2) project planning and management, 3) stakeholder engagement, 4) communication and cooperation, 5) smooth and controlled implementation, 6) project manager's qualities, and 7) a functional and motivated project team. In addition, regular evaluation and monitoring of the project were found to have a significant impact on the implementation of the project. Lack of support from senior management, lack of commitment to service production, limited resources, and lack of an implementation plan had a negative impact on the implementation of the project.

The information obtained from the thesis can be utilized in the development of project work in the Kanta-Häme welfare region, as the study identified factors that should be taken into account at different stages of the project and that could promote the successful implementation of the project. The project professionals also identified several factors that hindered implementation, so the results can be used to identify areas for development.

Keywords: implementation, project, project failure, project management, project success.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön toimeksiantaja	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite	7
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	7
2	Tietoperusta.....	8
2.1	Onnistunut projekti.....	8
2.2	Projektin onnistumisen keskeiset tekijät	10
2.3	Epäonnistunut projekti.....	14
2.4	Projektin käyttöönotto.....	17
3	Tutkimuksen toteutus	18
3.1	Laadullinen tutkimus	19
3.2	Aineiston keruu.....	19
3.3	Aineiston analyysi	20
4	Tutkimustulokset	21
4.1	Johdon tuki.....	22
4.2	Projektin suunnittelu ja hallinta	23
4.3	Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen	26
4.4	Viestintä ja yhteistyö.....	27
4.5	Sujuva ja hallittu käyttöönotto	29
4.6	Projektipäällikön ominaisuudet.....	31
4.7	Toimiva ja motivoitunut projektitiimi	32
4.8	Projektin onnistumisen arviointi.....	33
5	Johtopäätökset	34
6	Kehittämisideat ja jatkotutkimusehdotukset	36
7	Opinnäytetyön luotettavuuden, eettisyyden ja rajoitusten arviointi	37
	Lähteet	39
	Kuviot.....	43
	Liitteet	44

1 Johdanto

Sote-uudistuksen myötä Kanta-Hämeen hyvinvointialue on kehittämisprojektien osalta nousu- suhdanteessa. Projektinhallinnan haasteet kuitenkin lisääntyvät dynaamisessa, moniulottei- sessa, vaikeasti hallittavissa ja alati muuttuvassa ympäristössä. Sote-uudistuksessa on kyse hal- lituksen vuonna 2020 esittämästä ja vuonna 2021 eduskunnan hyväksymästä uudistuksesta, jossa sote-palveluiden ja pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta 21 itsehallinnolli- selle hyvinvointialueelle. Tämän muutoksen myötä järjestämislaki ja valtakunnalliset tavoit- teet edellyttävät palveluiden yhteensovittamista, niin että asiakkaalle ja potilaalle muodostuu toimiva kokonaisuus. Tätä järjestelyä kutsutaan integraatioksi. (HE 241/2020 vp.)

Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelman (2019) mukaisella sote-uudistuksella pyritään ka- ventamaan hyvinvointi- ja terveyseroja, turvaamaan laadukkaat ja yhdenvertaiset sote-palve- lut kaikille suomalaisille, parantamaan palveluiden saavutettavuutta ja saatavuutta, turvaa- maan ammattitaitoinen työvoima sekä hillitsemään kustannuksia. Painopisteenä uudistuksessa on toiminnan siirtäminen perustason palveluihin ja ennaltaehkäisevään toimintaan. Tavoittei- den saavuttamisen kannalta yhtenä keskeisenä edellytyksenä onkin hyvinvointialueella onnis- tuneet projektien käyttöönotot. (Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelman 2019.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Kanta-Hämeen hyvin- vointialueella projektien käyttöönoton onnistumiseen. Kirjallisuuden perusteella useat pro- jektit epäonnistuvat, eikä projektin onnistumisesta ole yksimielistä selkeää määritelmää. Voi- daankin siis olettaa, että projektipäälliköiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä havaita ja enna- koida sekä ymmärtää niitä tekijöitä, joilla pystytään vaikuttamaan projektin onnistuneeseen käyttöönottoon.

1.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kanta-Hämeen hyvinvointialue. Kanta-Hämeen hyvin- vointialue järjestää noin 170 000 kantahämäläisen asukkaan sosiaali- ja terveyspalvelut 11 kunnan alueella. Hyvinvointialueella työskentelee noin 7100 ammattilaista. Sote-uudistuksen tavoitteiden ja määrittelyjen vuoksi hyvinvointialueilla on paljon kehittämisprojekteja ja muutoksia menossa. Lisäksi haasteet ikääntymisestä, syntyvyyden laskusta ja työvoiman saa- tavuudesta aiheuttavat oman paineen onnistua talouden tasapainottamisessa, palveluiden yh- tenäistämässä sekä digitaalisten palveluiden lisäämisessä.

Kanta-Hämeen hyvinvointialueella onkin huomattu, että projektien onnistuminen resurssi pai- neiden alla on vieläkin arvokkaampaa muuttuneessa ja dynaamisessa sosiaali- ja terveysalan ympäristössä. Kanta-Hämeen hyvinvointialueen onkin kiinnitettävä erityistä huomiota niihin

tekijöihin, joilla on vaikutusta projektin onnistuneeseen käyttöönottoon. Tämä opinnäytetyö auttaa ymmärtämään niitä tekijöitä. Tässä työssä projektin onnistuneella käyttöönotolla tarkoitetaan, että projektin päämäärä on muuntunut osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja muuttanut jotain organisaation prosessia.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa Kanta-Hämeen hyvinvointialuetta ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka ovat edistämässä projektin onnistunutta käyttöönottoa ja osaltaan niitä tekijöitä, jotka estävät onnistuneen projektin käyttöönoton. Siksi tämän tutkimuksen tutkimuskysymys määritellään seuraavasti:

”Mitkä tekijät edistävät onnistunutta projektin käyttöönottoa?”

Sen lisäksi, että tunnistetaan ne tekijät, jotka edistävät onnistunutta projektin käyttöönottoa on tärkeä pystyä myös määrittelemään niitä tekijöitä, jotka vähentävät projektin käyttöönoton menestymisen mahdollisuuksia, siksi tutkimuskysymykselle määritellään alakysymys seuraavasti:

”Mitkä ovat käyttöönoton epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät?”

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Opinnäytetyössä keskitytään onnistuneeseen projektiin ja sen käyttöönottoon. Projektia ja sen määritelmää avataan lyhyesti, jotta lähtökohta projektille muodostuu lukijalle, tämä käsitellään heti luvun 2.1.alkuun. Syvällisemmin paneudutaan onnistuneen projektin määrittelyyn sekä projektin onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin luvuissa 2.1 ja 2.2. Lisäksi syvällisemmän ymmärryksen määrittelemiseksi avataan projektin epäonnistumiseen johtaneita tekijöitä luvussa 2.3. Olennaisesti projektin onnistumiseen vaikuttaa itse projektin käyttöönotto, joka muodostaa tietoperustan viimeisen luvun 2.4.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus esitellään luvussa 3. Opinnäytetyön tutkimus tehdään puolistrukturoituna haastatteluna. Tutkimusta varten haastatellaan kuutta Kanta-Hämeen hyvinvointialueen projektien parissa työskentelevää asiantuntijaa, joista neljä toimivat projekti-asiantuntijoiden esihenkilöinä. Haastateltavat valikoituvat harkinnanvaraisella otoksella, jossa oletuksena on haastateltavien kokemus projektityöstä sekä toimiminen hyvinvointialueen kehittämishankkeissa.

Laadullinen tutkimus valittiin tämän opinnäytetyön toteuttamiseen, koska haluttiin saada syvällisempi ymmärrys niistä tekijöistä, jotka nyt Kanta-Hämeen hyvinvointialueella vaikuttavat projektien onnistuneeseen käyttöönottoon. Opinnäytetyössä vastataan analyysin tulosten ja tietoperustaan pohjautuen opinnäytetyölle asetettuun tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen

tulokset on esitelty luvussa 4 ja johtopäätökset luvussa 5. Kehittämisideat ja jatkotutkimusehdotukset on esitelty luvussa 6. Opinnäytetyön validiteetti ja luotettavuus arvioidaan luvussa 7.1, eettisyyttä pohditaan luvussa 7.2 ja opinnäytetyön tutkimukseen kohdistuvia rajoitteita käsitellään luvussa 7.3.

2 Tietoperusta

Projektin onnistumisen ymmärtämiseksi tässä opinnäytetyössä syvennytään ensin aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen, jossa on pyritty määrittelemään onnistunut projekti. Tietoperusta pyrkii avaamaan käsitteitä: mikä on onnistunut projekti, mitä tekijöitä onnistuneessa projektissa on ja taas toisaalta mitkä tekijät osaltaan estävät projektin onnistumisen. Projektin onnistumisen määrittelyssä havaitaan, että yhä enemmän puhutaan onnistuneesta projektista silloin, kun sen käyttöönotto on myös onnistunut ja projektissa on pidemmän aikavälin hyötyjä. Näin ollen tietoperustan viimeisessä osiossa pureudutaan erityisesti käyttöönoton näkökulmaan.

2.1 Onnistunut projekti

Projekti on kokonaisuus, jossa resurssit ovat rajalliset. Projekti on ennalta määritelty sekä projektilla on ajallinen ulottuvuus niin, että projektilla on alku ja loppu. Projekti tähtää tiettyyn päämäärään ja sisältää monimutkaisia toisiinsa liittyviä tehtäviä. Projekteilla tavoitellaan tulevaisuuden tilaa, joka täsmentyy projektin edetessä. Projekteissa on aina rajattu mahdollisuus käyttää rahaa, henkilötyötä tai aikaa. Projekti muodostaa näin ajallisesti ja kustannuksiltaan yhtenäisen kokonaisuuden. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008.) Munns ja Bjeirmi (1996) määrittelevät ”projektin tietyn tavoitteen saavuttamisena, johon liittyy joukko toimintoja ja tehtäviä, jotka kuluttavat käytössä olevia resursseja”, kuten aikaa, rahaa ja henkilötyötä. Ja taas ”projektinhallintamenetelmät määritellään prosessiksi, jolla valvotaan projektin tavoitteiden saavuttamista hyödyntäen erilaisia välineitä ja tekniikoita” (Munns ja Bjeirmi 1996, 81-87).

Projektien on tarkoitus tuottaa arvoa eri sidosryhmille. Projektit voivat koskea esimerkiksi: uuden palvelun tai tuotteen luomista asiakkaille, sosiaalisten tai ympäristövaikutusten rakentamista, tuottavuuden, tehokkuuden, vaikuttavuuden tai suorituskyvyn kehittämistä, erilaisia muutosprojekteja, järjestelmien kehittämistä tai liiketoimintaa tukevia tai vahvistavia projekteja. (Project management institute 2021, 27.)

Savolainen, Ahonen & Richardson (2012) ovat tutkimuksessaan havainneet, että projektin onnistumisen ja epäonnistumisen määrittely on monimutkaista ja, että käytetyt termit ovat epätarkkoja ja osaltaan sekavia. Projektin onnistumisen näkökulma saattaa myös vaihdella sen mukaan, kuka projektin sidosryhmistä onnistumista arvioi. (Savolainen, Ahonen & Richardson 2012, 458-469.) Aranyosy ym. (2018) tekemän kirjallisuuskatsauksen perusteella löydös oli saman suuntainen, että onnistumisen tulkinta voi vaihdella tulkitsijan mukaan. Projektipäälliköt saattavat arvioida onnistumista ajan, budjetin ja laajuuden perustella, kun taas liiketoiminnan tulokset kuvaavat projektin onnistumista ylimmälle johdolle.

Projektinhallinnan onnistumista mitattiin alkuaikoina projektikolmion: ajan, kustannusten ja laadun perusteella. (Aranyosy, Blaskovics & Horváth 2018, 15-28.)



Kuvio 1: Projektikolmio: aika, kustannus ja laatu. (Aranyosy, Blaskovics & Horváth 2018)

On kuitenkin pystytty osoittamaan, että perinteisen projektikolmion osatekijöiden suuruudella ei ole juurikaan vaikutusta projektin onnistumisessa, sen sijaan näiden hallinnan ja valvonnan puute on suurin syy hankkeen epäonnistumiseen. (Chen, Law & Yang 2009, 157-170.)

Kirjallisuudessa onkin jo pitkään pyritty määrittelemään parempaa ymmärrystä projektien onnistumisen luonteesta, jossa huomio on kääntynyt enemmän projektin toteuttamisesta projektin tarkoitukseen ja tavoitteiden saavuttamisen hyötyihin. Vaikka projektin onnistumista ei tarkkaan tutkimuksissa olekaan pystytty määrittelemään on kuitenkin pyritty kehittämään erilaisia projektin onnistumista mittaavia konstruktioita. (Mir & Pinnington 2014, 202-217.) Konstruktioit vaihtelevat yksiulotteisen konstruktion ja moniulotteisen määrittelyn välillä. (Jugdev ja Muller 2012, 19-31.)

Yksiulotteisen määrittelyn mukaan projektit onnistuvat, kun projektikolmion aikataulu, budjetti ja laadun noudattaminen toteutuu (Mir & Pinnington 2014, 202-217.) Tämän tarkastelun

kautta projektien vaikutukset yhteiskuntaan ja käyttäjiin ovat jääneet huomioitta. (Volden & Welde 2022, 703-714.) Volden & Welde (2022) mukaan varsinkin julkisia projekteja tulisi arvioida laajempien arviointien kautta. Perinteisen kustannus-hyötyanalyysin rinnalla olisi syytä käyttää OECD projektin arviointiperusteita. Arvioinnissa tulisi huomioida taktinen ja toiminnallinen tehokkuus, strategiset muut vaikutukset, kestävä kehitys sekä merkitys projektin sidosryhmille. (Volden & Welde 2022, 707).

Pitkäaikaisesti tarkasteltuna saattaa olla niin, että projekti toteutettiin tehokkaasti, mutta projekti ei vastannut asiakkaan tarpeita tai vaatimuksia. Enenemässä määrin ulottuvuuksia on tullut projektin onnistumisen tarkasteluun lisää, niin myös tutkijoiden Chasanah ym. (2024) kirjallisuuskatsauksen perusteella projektin onnistumista voitiin arvioida lyhyen ja pitkän aikavälin ulottuvuuksilla. Lyhyen aikavälin arvioinnissa näkökohdat olivat tehokkuudessa, merkityksellisyydessä, vaikuttavuudessa, sidosryhmien tyytyväisyydessä, aika- ja kustannustehokkuudessa sekä hankkeen profiilissa. Pitkän aikavälin arvioinneissa korostui vaikuttavuus ja kestävyys. (Chasanah, Gunawan & Baroudi 2024, 146-171).

Lyhyen aikavälin tarkastelussa korostuivat sellaiset arvioinnit, jotka voitiin tehdä heti projektin toteuttamisen aikana tai heti sen jälkeen. Lyhyenaikavälin tarkastelussa näkökohtina ovat sidosryhmien tyytyväisyys, projektin tehokkuus (aika- ja kustannustehokkuus sekä budjettitehokkuus) sekä tavoitteiden saavuttaminen eli vaikuttavuus. Pitkän aikavälin ulottuvuuden näkökohtia taas arvioidaan positiivisten tai negatiivisten vaikutusten ja kestävyiden kautta. Kestävyydellä tarkoitetaan projektin elinkaaren jatkumista rahoituksen loputtua ja taas projektin vaikutukset voivat olla suoria tai välillisiä, mutta niiden tulokset saadaan usein pitkänkin ajan kuluttua projektin päättymisestä. (Chasanah, Gunawan & Baroudi 2024, 146-171).

Pinto ja Mantel (1990) ovat päätyneet ehdottamaan projektin onnistumisen tarkastelua kolmen osa-alueen kautta, joita ovat 1) asiakkaan tyytyväisyys toteutettuun projektiin, 2) itse projektin toteutus- tai hallintaprosessi ja 3) projektin koettu arvo. Asiakkaan tyytyväisyys toteutettuun projektiin liittyy projektin ulkoiseen tehokkuuteen, jota arvioi asiakas muodostaen ulkoisen mittarin projektin onnistumisen arviointiin. Itse projektin toteutus- ja hallintaprosessi taas viittaa projektipäällikön arvioon sisäisestä tehokkuudesta. Tällä tarkoitetaan projektiryhmän suorituskykyä mukaan lukien arvion aikataulussa ja budjetissa pysymisestä sekä projektin tavoitteiden saavuttamisesta. Kolmantena projektin koettu arvo tarkoittaa projektiryhmän arviota projektilla saavutetusta hyödyistä. (Pinto & Mantel 1990, 269-276).

2.2 Projektin onnistumisen keskeiset tekijät

Pinto ja Dennis (1987) ovatkin kuvanneet tekijöitä, jotka edistävät projektin menestymistä, havaiten, että onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat: projektille selkeästi määritellyt

tavoitteet, joihin projektiryhmä sitoutuu, pätevä projektipäällikkö, ylemmän johdon tuki, projektitiimi, riittävät resurssit (mm. henkilöstö, budjetti, teknologia), projektista viestiminen, ajanhallinta, palautteen käsittely, kehittäminen sekä asiakastyytyväisyys. (Pinto ja Dennis 1987.)

Pinto ja Slevin (1987) ovat luoneet listan tekijöistä, jotka ovat kriittisimpiä projektin onnistumisen arvioimiseksi. Nämä kriittiset tekijät on esitelty alla olevassa luettelossa.

1. Projektin missio, tarkoittaen selkeästi määriteltyjä tavoitteita ja projektin yleisiä suuntaviivoja.
2. Ylimmän johdon tuki, tarkoittaen johdon sitoutumista ja mahdollistaa tarvittavat resurssit projektin käyttöön
3. Projektin aikataulu, jossa on esiteltynä hankkeeseen liittyvät toimet
4. Asiakaskonsultointi tarkoittaen aktiivista viestintää, kuuntelua ja konsultointia kaikkien osapuolien kanssa johon projektilla oletetaan olevan vaikutuksia.
5. Projektitiimi ja sen henkilöstön koulutus.
6. Tekniset tehtävät ja niiden hallinta.
7. Asiakkaan hyväksyminen tarkoittaen, että projektin lopputulos on hyväksytty loppukäyttäjille.
8. Palaute ja seuranta tarkoittaen, että projektin kaikissa vaiheissa projektia arvioidaan ja kehitetään toimintaa saadun palautteen perusteella.
9. Viestintä tarkoittaen, että kaikille projektin toiminnan kannalta keskeisille toimijoille tulisi viestiä tarvittavien tietojen osalta.
10. Muutoksenhallinta tarkoittaen kykyä reagoida kriiseihin ja poikkeamiin suunnitelmasta. (Pinto ja Slevin 1987, 22-27.)

Savolainen ym. (2012) tekemän kirjallisuuskatsauksen perusteella he ehdottavat kolmea projektin onnistumista tukevaa kriteeriä. Nämä kriteerit ovat suunnittelutavoitteiden saavuttaminen, joka arvioidaan projektipäällikön tasolla, loppukäyttäjien hyödyt, jotka tulisi arvioida loppukäyttäjän näkökulmasta sekä urakoitsijan hyödyt, jota tulisi arvioida urakoitsijan tasolta, mukaan lukien taloudellinen menestys ja mahdollinen kaupallinen jatkohyöty. (Savolainen, Ahonen & Richardson 2012, 458-469).

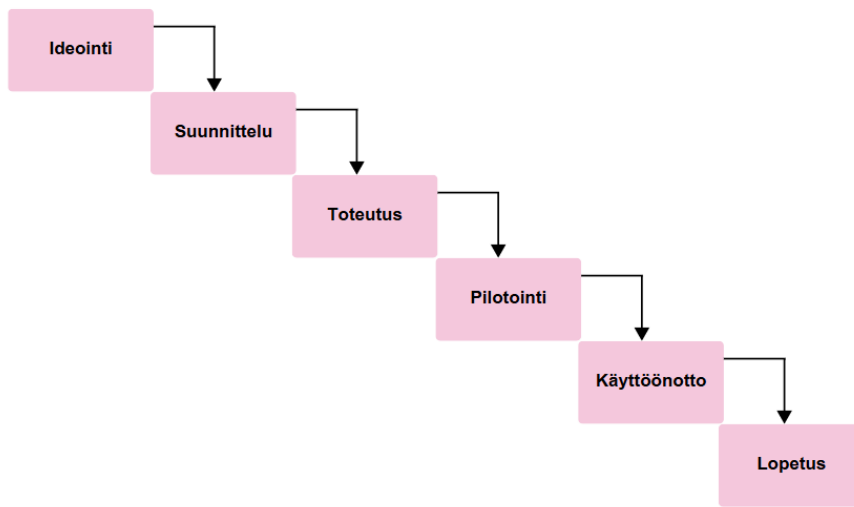
Müller & Jugdev (2012) mukaan myös organisaatiollisilla tekijöillä on vaikutusta onnistuneeseen projektiin. Nämä organisaatiolliset tekijät ajatellaan kuuluvan laajasti johtajuuteen, organisaatiokulttuuriin, ylimmän johdon tukeen, johtajuuden ominaisuuksiin, projektin suunnitteluun ja valvontaan, visioon ja missioon sekä muutoksenhallintaan. Keskeisimmäksi tekijäksi organisaation tekijöistä nousee ylemmän johdon tuki. Ajatellaan, että jos ylin johto on sitoutettu vaikuttaa se näin ylimmän johdon tukeen ja ohjaa muita organisaatiotekijöitä. Useat tutkijat korostavatkin sitä, että projektipäällikön on varmistettava ylimmän johdon sitoutuminen,

tarjoten riittävät resurssit, vaikutusvallan ja eri valtuutukset mitä projektityöhön tarvitaan. (Müller & Jugdev 2012, 757-775).

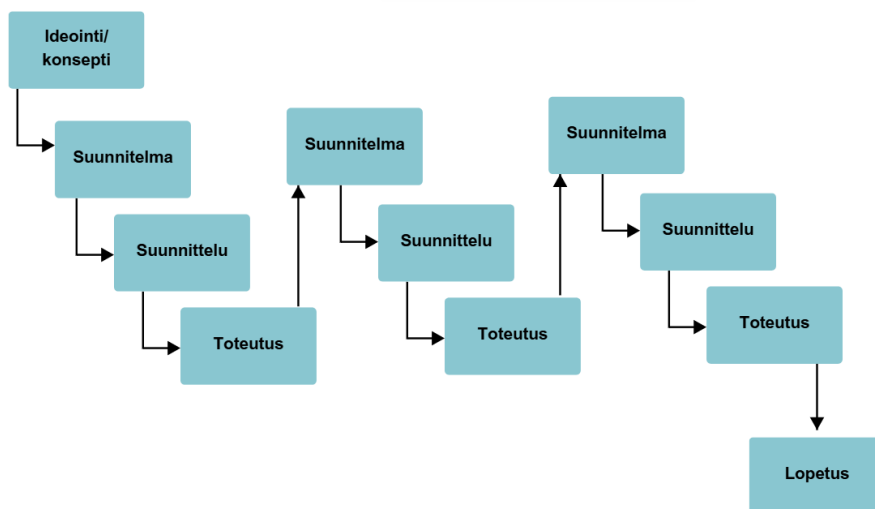
Projektien monimutkaisuuden ymmärtämisellä voidaan vaikuttaa projektin onnistumiseen. Monimutkaisuus liittyy usein sidosryhmien määrään, uuteen teknologiaan, muutosvastarinnasta ja liiketoiminnan asioiden ymmärtämättömyydestä. Monimutkaisuuden ymmärtämisellä saadaan tietoa projektin todellisista haasteista ja projekti pystyy näin mukauttavana ja joustavana. On siis tärkeää tunnistaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti projektin onnistumiseen. Näitä tekijöitä tunnistavia malleja voivat olla Critical Success Factors, CSF, joka keskittyy kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseen, Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) tai kokonaisvaltaisen laadunhallinnan malli (Total Quality Management, TQM). (Oduanya, Ochoa, Chileshe & Ahn 2021, 1504-1528).

Ciric ym. (2022) toteavat tutkimuksessaan, että pelkästään projektihallinnan oikealla valinnalla ei kuitenkaan ole riittävää merkitystä yksin takaamaan projektin onnistumista. He kuitenkin painottavat, että oikealla projektinhallintamenetelmän valitsemisella on kuitenkin merkitystä projektin onnistumiseen. Projektimenetelmän valitsemisessa on kiinnitettävä huomiota organisaation toimialaan, projektityyppiin, projektin uutuusarvoon ja projektin monimutkaisuustasoon. (Ciric, Lalic, Delić, Gracanin & Stefanovic 2022, 94-521).

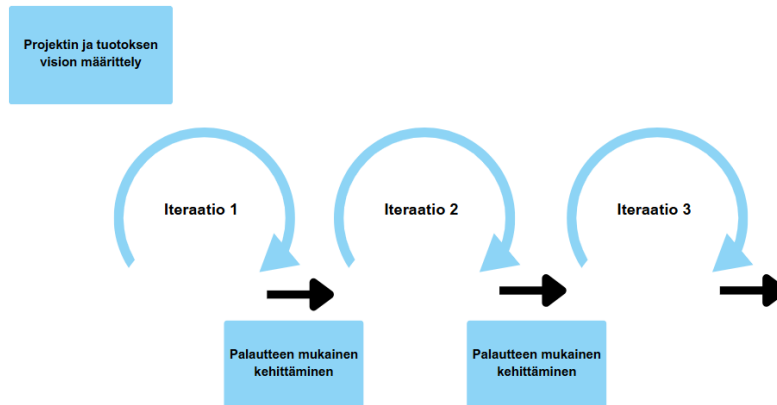
Projektin lähestymistapa valitaan sen mukaisesti, että saavutetaan projektista haluttu lopputulos. Menetelmät voidaan jakaa ennustavaan, hybridiin ja adaptiiviseen lähestymistapaan. Ennustava tapaa käytetään silloin, kun projektin alussa voidaan määritellä projektin vaatimukset heti projektin alussa. Ennakoivaa menetelmä eli vesiputousmenetelmä, jossa resurssit on voitu määritellä etukäteen ja muutokset ovat tämänkaltaisissa projekteissa minimaalisia. Hybridi menetelmässä osa projektista suunnitellaan etukäteen ennustavilla menetelmillä ja osa projektista tuotetaan iteratiivisesti. Tämä menetelmä on hyödyllinen projekteissa, jossa vaatimukseen liittyy epävarmuutta ja riskejä. Adaptiivista lähestymistapaa taas tulisi hyödyntää projekteissa, joissa on suuria epävarmuuksia ja muutoksia projektin aikana. Projektin alussa luodaan visio, jota tarkennetaan, muutetaan tai korvataan etenemisen aikana. Ketteriä lähestymistapoja voidaan pitää adaptiivisina. (Project management institute 2021, 74-77.) Alla olevissa kuviossa on kuvattu yllä olevan tekstin mukaiset esimerkit eri projektin lähestymistavoista (kuviot 2-4).



Kuvio 2: Ennakoiva lähestymistapa. (Project management institute 2021.)



Kuvio 3: Hybridi lähestymistapa. (Project management institute 2021.)



Kuvio 4: Adaptiivinen lähestymistapa. (Project management institute 2021.)

Projektivaiheet voivat hieman muuttua eri projektien mukaan, mutta yleisempiä projektin eri vaiheita ovat: ideointivaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, pilotointivaihe, käyttöönotto ja lopetus. Ideointivaiheessa projektin lopputuloksen hyötyjä arvioidaan. Arviointi voi tapahtua suhteessa resursseihin, liiketoimintatavoitteisiin tai strategiaan. Suunnitteluvaiheessa käytetään eri menetelmiä, jolla analysoidaan kehitettävää lopputulosta ja tehdään tarkempi projektin suunnitelma tuotoksen saavuttamiseksi. Toteutusvaiheessa toteutetaan projektia suunnitteluvaiheen mukaisesti. Pilotointivaiheessa tarkastetaan lopputuloksen laatu, asiakkaan hyväksyntä ja siirrytään kohti käyttöönottoa. Käyttöönottovaiheessa projektin tuotokset otetaan käyttöön ja suoritetaan siirtymävaiheet, joita tarvitaan tuotoksen ylläpitoon, organisaatiomuutoksen hallintaan ja hyötyjen toteutumiseen. Lopetusvaiheessa projekti suljetaan ja projektiin sidotut resurssit lopetetaan ja projektitiimi vapautetaan muihin tehtäviin. (Project management institute 2021, 79.)

2.3 Epäonnistunut projekti

Syvällisemmän ymmärryksen lisäämiseksi on hyvä tutustua myös tekijöihin, joilla on merkitystä projektin epäonnistumisessa. Projekteja on myös tutkittu niiden epäonnistumiseen johtavien tekijöiden kautta. Ahimbisibwe, Cavana, & Daellenbach, (2015) toteavatkin, että lukuisat projektit epäonnistuvat aikataulun, budjetin tai liiketoiminnallisten tavoitteiden vuoksi. Barry (2013) on jaotellut projektin epäonnistumiseen johtaneet näkökulmat kolmeen eri alueeseen: 1) ulkoinen ympäristö, 2) organisaatiokonteksti sekä 3) teknologinen konteksti. Ulkoisessa ympäristössä projektin epäonnistuminen voi liittyä asiakkaisiin, toimittajiin, kilpailijoihin, myyjiin, koulutukseen ja hallitukseen. Organisaatio kontekstissa epäonnistuminen voi liittyä yrityksen tietopohjaan, yrityskulttuuriin johtamiseen tai ylemmän johdon tukeen. Teknologisessa

kontekstissa epäonnistuminen voi johtua ohjelmistoista tai laitteista. Organisaatiokontekstista johtuvia epäonnistumisia ovat havainneet myös tutkijat (Ahimbisibwe ym. 2015, 7-33).

Projektinhallintamenetelmän väärää valintaa, on myös pidetty yhtenä projektin epäonnistumiseen johtavista syistä. Tämän on ajateltu johtuvan siitä, että kokeneet projektipäälliköt suosivat niitä menetelmiä, jotka osaavat parhaiten ja jotka ovat heille tutuimpia käyttää. Kun projektin onnistumisen kannalta taas projektinhallintamenetelmä tulisi valita projektin ja organisaation ominaisuuksien mukaisesti. (Ahimbisibwe ym. 2015, 7-33).

Oikean projektinhallintamenetelmän valitseminen projektin onnistumiseksi voi olla haastavaa. Projektinhallintamenetelmät voidaan karkeasti jakaa kahteen eri menetelmään, jotka ovat: perinteiset suunnitelmapohjaiset ja toisekseen avoimet ketterät menetelmät. (Ahimbisibwe ym. 2015, 7-33). Perinteisimmissä projektinhallintamenetelmissä lähestymistapa sisältää hyvin suunniteltuja ja harkittuja valvontamenetelmiä, jotka korostavat suunnittelua ja loogista järjestystä. Tätä lähestymistapaa tukevat selkeät tavoitteet, lineaarinen eteneminen ja selkeästi määritellyt rajoitteet. Pääpaino on suunnittelussa ja lähestymistapa ei siedä kovinkaan isoja muutoksia. Sopii erinomaisesti projekteihin, jotka ovat organisaatiolle tuttuja ja vastaavia projekteja on tehty aiemmin. (Circ ym. 2022, 494-521). Perinteisemmät suunnittelupohjaiset menetelmät noudattelevat PMBOK-oppaan tai PRINCE2-käsikirjan filosofiaa. Ketterät menetelmät taas olettavat projektin olevan dynaamisessa ympäristössä, jossa pitää ketterästi sopeutua muutoksiin. Näin ollen ketterät menetelmät sopivat hyvin muutoksiin, joita pidetään epävarmoina ja ennakoimattomana (Ahimbisibwe ym. 2015, 7-33).

Aranyossy ym. (2018) toteavat tutkimuksessaan, että projektin kolme tärkeintä epäonnistumisen tekijää ovat kustannusten ja ajan aliarviointi, sidosryhmien välisen kommunikaation puute sekä ylimmän johdon tuen puute. Al-Ahmed ym. (2009) julkaisivat kuuden riskitekijän listan projektin epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä, jotka liittyvät 1) ylimpään johtoon, 2) hankehallintoon, 3) teknologiaan, 4) monimutkaisuuteen, 5) organisaatioon tai 6) prosessiin. Tunnistetuilla riskeillä voidaan usein ennakoida ja hallita virheiden syntyä. (Al-Ahmed ym. 2009, 93).

Pan, Hackney & Pan (2008) nostavat myös keskeiseksi virhesarjan merkityksen projektin epäonnistumisessa. Heidän tutkimuksensa on osoittanut, että päätöksentekovirheiden sarja kiihdyttää ja käynnistää epäonnistumisprosessin. Onkin siis tärkeää panostaa projektin jatkuvaan seurantaan ja lisätä ymmärrystä siitä, että jo yksittäiseen virheeseen on syytä puuttua ajoissa, ettei yksittäinen virhe ala muodostaa projektissa virhesarjaa. Onkin tärkeää olla tieto projektin toteuttamisen aikana hälyttävistä signaaleista sekä rohkeus keskeyttää projekti uudelleen arviointia varten, jos ongelmia ilmenee. Projektin päätöksentekovirheiden ketju tulisi pyrkiä katkaisemaan eikä sinnikkäästi vaan yrittää projektin loppuunsaattamista. (Pan ym. 2008, 259-269).

Koska onnistuneen ja epäonnistuneen projektin määrittelyssä on useita eri tekijöitä suosittelevat Pinto ja Mantel (1990) asiakkaan tyytyväisyyden, projektin koetun arvon ja toteutusprosessin onnistumisen mittaamista. Lipovetsky ym. (1997) taas tutkivat projektin onnistumista neljällä eri mittarilla, jotka olivat: asiakashyödyt, hyödyt kehittäväälle organisaatiolle, suunnittelutavoitteiden saavuttaminen sekä kansallinen hyöty. Näistä ylivoimaisesti tärkeimmäksi onnistumista mittaavaksi ulottuvuudeksi nousi asiakkaan kokema hyöty sekä tavoitteiden saavuttaminen. (Lipovetsky ym. 1997, 97-106).

Aranyossy ym. (2018) toteavat kirjallisuuskatsauksen perusteella, että projektin onnistumista voidaan arvioida välittömästi, lyhyen tai pitkän aikavälin jälkeen. Lisäksi arviointi voi olla organisaation, yksilön tai yksittäisen prosessin näkökulmasta. Shenhar ym. (2001) suosittelevat kiinnittämään arvioinnissa huomiota niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Mittareina aikataulu ja budjettitavoitteiden saavuttaminen eli tehokkuus ajattelu, asiakashyödyt ja -tarpeet eli vaikutus asiakkaisiin, hyödyt kaupallisessa arvossa tai markkinaosuudessa eli liiketaloudellinen hyöty sekä tulevaisuuteen valmistautumisen hyödyt kuten markkinamahdollisuus, uusien teknologioiden ja toimintojen luominen. Lisäksi useat tutkimukset väittävät, että myös tiimityön tehokkuutta tulisi arvioida yhtenä projektin onnistumisen mittarina. (Shenhar ym. 2001, 699-725).

Ahimbisibwe ym. (2013) toteavat myös tutkimuksessaan, että tiimitekijöiden vaikutuksilla on merkitystä onnistuneeseen projektiin. Projektin onnistumiseen vaikuttavia projektitiimin tekijöitä ovat: viestintä, tiimin valtuudet, tiimijäsenten asiantuntemus, kokemus, sitoutuminen ja kokoonpano. Tiimillä todettiin olevan vaikutusta myös projektinhallintamenetelmien valinnassa. Itseohjautuvat pienet tiimit, joissa on hyvä kokemus, asiantuntemus, sitoutuneisuus ja yhteistyökyky hyötyvät ketterien menetelmien käytöstä, edellyttäen, että tiimillä on myös oma autonomia. Päinvastaisille tiimeille taas suositaan perinteisempiä menetelmiä. (Ahimbisibwe ym. 2013, 7-33).

Projektin onnistumista voidaankin siis mitata useilla eri vaihtoehtoisilla menetelmillä. (Mir & Pinnington, 2013). AL Jarrah, Jarah, & Altarawneh (2022) tutkimuksen mukaan projektiriskienhallinnan ja projektinhallintaprosessin yhdistämisellä ja niiden mittaamisella voisi parantaa ja ennakoita projektipäälliköiden mahdollisuuksia onnistua projektin toteuttamisessa. Projektinhallintaprosessilla tarkoitetaan projektin kaikkia eri vaiheita kuten projektin käynnistäminen, suunnittelu, toteutus, seuranta ja valvonta sekä projektin päättäminen. (AL Jarrah ym. 2022, 258-273).

Scheinker & Brandeau (2020) saamien kokemusten mukaan taas erityisesti terveysalalle käyttöön otettava projekti tuottaisi organisaatiolle pysyvää ja mitattavaa arvoa, silloin kun projektissa toteutuu kaikki seuraavat vaiheet: sidosryhmien sitouttaminen, tekninen suorituskyky, käyttöönotto ja kestävä mitattava käyttö. Chasanah, Gunawan & Baroudi (2024) kuvaavat, että

projektin käyttöönoton jälkeisten vaikutusten ja hyödyn arviointi on tärkeää, samoin Scheinker & Brandeau (2020) ovat todenneet, että onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että projektin aikaansaamia parannuksia tulisi pystyä mittaamaan. Kun tuloksia pystytään osoittamaan ja realistisesti mittaamaan projektin käyttöönoton onnistuminen on todennäköisempää. (Scheinker & Brandeau 2020).

2.4 Projektin käyttöönotto

Projektin toteuttamistavasta on syytä keskustella käyttöönottavan loppukäyttäjän kanssa jo projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, sillä nämä henkilöt voivat tunnistaa käyttöönoton kannalta tärkeitä toiminnallisia näkökohtia ja rajoituksia. Projektin lopullinen menestys ja vaikutus ovat kuitenkin täysin riippuvaisia siitä, kuinka hyvin projektin lopputulos on saatu käyttöön organisaatiossa. (Scheinker & Brandeau 2020, 176-189).

Myös Ruyobezan, Grobbelaarn, & Bothan (2024) mukaan projektin käyttöönoton onnistumiseksi tulisi käyttöönottoa suunnitella projektin jokaisessa vaiheessa. Projektihallinnan eri vaiheisiin tulisi yhdistää käyttöönoton omaksumiseen liittyvät vaiheet (esihahmottaminen, käyttöönotto ja mukauttaminen) sekä omaksumistavoitteet. Lisäksi projektin eri vaiheisiin tulisi suunnitella käyttöönottoa perusteleva viestintäsuunnitelma käyttöönoton onnistumiseksi. (Ruyobezan ym. 2024, 1-22). Scheinker & Brandeau (2020) toteavat, että käyttöönottoa voidaan helpottaa projektin vaiheistamisella sekä projektin tavoitteita rajaamalla.

Erityisesti sairaalaympäristössä projektien käyttöönotto saattaa vaatia huomattavia ponnisteluja, joten ylemmän johdon priorisointi hankkeiden osalta on tärkeää. Projektien vaiheistaminen tai käyttöönoton toteuttaminen vaiheissa yhden palvelun, potilasryhmän tai yksikön osalta on todettu edistävän onnistunutta käyttöönottoa (Scheinker & Brandeau 2020, 176-189).

Chasanah, Gunawan & Baroudi (2024) kuvaavat, että projektin käyttöönoton jälkeisten vaikutusten ja hyödyn arviointi on tärkeää samoin Scheinker & Brandeau (2020) ovat todenneet, että onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että projektin aikaansaamia parannuksia tulisi pystyä mittaamaan. Silloin kuin projektin tuloksia pystytään osoittamaan ja realistisesti mittaamaan on projektin käyttöönoton onnistuminen todennäköisempää. (Scheinker & Brandeau 2020, 176-189).

Ruyobezan ym. (2024) mukaan projektin epäonnistumiseen voi johtaa liian rajallinen skaalaaaminen ja käyttöönotto. Usein näin käy, kun käyttöönottoon liittyviä vaiheita on laiminlyöty projektinhallintavaiheita suunniteltaessa. (Ruyobezan ym. 2024, 1-22). Projektikäytännöt ovat tutkitusti heikommat operatiivisella tasolla. Onkin todettu, että projektit, joissa yritetään saada aikaan organisaatioon perustavanlaatuisia muutoksia saattavat olla vaikeampia

toteuttaa. (Andersen & Jenssen 2003). Chen ym. (2009) teettämän tutkimus vahvistaa tätä käsitystä, sillä projektinhallintataidoilla on merkittävä vaikutus käyttöönoton onnistumiseen. Erityisesti projektinhallintakäytännöt kuten viestintä, riskit, laajuus, henkilöstöhallinto, hankinnat ja integraation hallinnalla on ratkaiseva vaikutus. (Chen ym. 2009, 157-170).

Rosa, Marolla, Lega & Manfredi (2021) taas kuvaavat, että käyttöönottostrategian määrittely vaikuttaa eniten käyttöönoton onnistumiseen, on siis ymmärrettävä kontekstuaaliset tekijät, jotta voidaan tietyt toimenpiteet toteuttaa. Myös organisaation kypsyyssaste muutoksille on merkityksellinen. Projektikypsyydellä tarkoitetaan organisaation valmiustasoa. Projektikypsyys määritellään projektikäytännöistä eli toiminnasta, projektinhallinta-asenteista ja projektinhallintatietämyksen kautta. Toiminnalla tarkoitetaan projektihenkilöstön kykyä päättää ja toimia. Asenteella tarkoitetaan halukkuutta olla mukana ja tiedolla taas ymmärrystä tahdon ja toiminnan vaikutuksista. Kypsyyssaste on organisaatiossa sitä parempi mitä enemmän tietoa ja parempaa ymmärrystä projektin lähtökohdista saadaan. (Rosa ym. 2021)

Projektitietämys voidaan myös luokitella neljään eri tasoon, jotka ovat: Syötteet eli tieto oleluksista, työprosessit eli tieto työskentelytavoista, out-puts eli tieto toivotuista tuloksista sekä kokonaisvaltaisuus eli tieto kokonaisuudesta. Jos kaikista näistä tietämyskentäsoista organisaatio saa korkeat pisteet, oletetaan tämän olevan seurausta korkeasta projektikypsyydestä. Lisäksi toimintaulottuvuutta pisteyttämällä saadaan osoitus projektin kypsyyden korkeasta tasosta neljän osa-alueen arvioinnilla, jotka ovat: Strategisella tasolla toteutetut toimet, taktisella tasolla toteutetut toimet, hallinnollisella tasolla toteutetut toimet ja operatiivisella tasolla toteutetut toimet. (Andersen & Jenssen 2003).

Straub (2009) toteaa, että kognitiivisten, emotionaalisten ja kontekstisidonnaisten huolenaiheiden läpikäyminen voi helpottaa onnistunutta projektin omaksumista. Andersen & Jenssen, (2003) taas kuvaavat projektinhallinta-asenteita, jotka voidaan jakaa neljään eri ulottuvuuteen: Asenteet vallan ja vastuun jakamista kohtaan, asenteet kovia ja pehmeitä arvoja kohtaan, asenteet riskejä ja epävarmuutta kohtaan sekä asenteet yhteistyötä kohtaan. On todettu, että positiiviset asenteet epävarmuutta ja riskiä, vastuuta ja vallan jakamista, kovien ja pehmeiden arvojen yhdistämistä ja yhteistyötä kohtaan olisivat merkki halukkuudesta ryhtyä projektityöhön. (Andersen & Jenssen 2003).

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi tarkemmin opinnäytetyön tutkimusmenetelmää, aineiston keruuta, tutkimuksen toteuttamista ja miten aineisto analysoitiin.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla on konkreettisia tietoja ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi eri vaihetta: 1) havaintojen pelkistäminen ja 2) arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämistä voidaan kutsua laadulliseksi analyysiksi ja taas arvoituksen ratkaisemisessa voimme peilata saatua analyysia teoreettiseen taustaan (Alasuutari 2011). Laadullista tutkimusta siis sanotaan tutkimukseksi, joka perustuu tulkintaan (Vilkkä 2021.)

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa halutaan saada syvällisempi käsitys tutkittavasta aiheesta eli projektin onnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä, joten menetelmäksi valittiin kuvaileva laadullinen asiantuntijahaastattelu, joka toteutetaan Kanta-Hämeen hyvinvointialueen projektityön ammattilaisille.

3.2 Aineiston keruu

Osallistujat valikoituivat harkinnanvaraisella otannalla. Otanta rajattiin koskemaan Kanta-Hämeen hyvinvointialuetta ja vain tässä kyseisessä organisaatiossa työskenteleviä projektityön ammattilaisia. Haastateltavilla on työkokemusta projektityöskentelystä ja onnistuneista projektien käyttöönotoista. Haastateltavilla oli aiheesta ja sen ilmiöistä jo ennakoivaa tietoa.

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymyksien valinta ja perusteet perustuvat teoreettiseen kirjallisuuden tarkasteluun. Ennen varsinaisia haastatteluja haastattelurunko testattiin yhdessä yksilöhaastattelussa. Haastattelurunko todettiin osittain toimivaksi ja ymmärrettäväksi. Testauksen jälkeen muutamia kysymyksiä yhdistettiin ja asetettiin tarkentavia kysymyksiä paremman saturaation saavuttamiseksi. Testauksen aineisto otettiin mukaan tutkimusaineistoon ja haastattelua täydennettiin uusien kysymysten osalta.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastatteluaineistot kerättiin maaliskuun 2025 ja huhtikuun 2025 välisenä aikana käyttäen Teams-etäyhteyttä. Haastattelut tallennettiin äänitallenteina sekä Teams-transkriptiota käytettiin litteroinnin tueksi (yhteensä transkriptiota käyttäen 138 sivua, 29 793 sanaa).

Haastattelut toteutettiin niin, että projektien parissa työskenteleviin kohdehenkilöihin otettiin yhteyttä sähköpostitse haastatteluajan sopimiseksi. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuudelle henkilölle. Yhden haastattelun kesto oli 45-60 minuutin välillä. Haastattelukysymykset, saatekirje ja suostumus lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi.

Kyselylomakkeessa oli ensinnä kysymyksiä, joissa keskityttiin vastaajaan. Vastaajan ammattiin, kokemusvuosiin, asemaan organisaatiossa ja projektisertifikaattien suorittamiseen (kysymykset

1-5). Haastattelun pääkysymykset käsittelevät projektin onnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä (kysymykset 6-18).

Haastattelua varten haettiin tutkimuslupa (liite 1) Kanta-Hämeen hyvinvointialueen johtavalta viranhaltijalta. Haastateltaville annettiin suullista ja kirjallista tietoa tutkimuksesta (liite 2) tutkimuksen vapaaehtoisuudesta (liite 3) ja tietosuojasta sekä haastattelukysymykset lähetettiin ennakkoon tutustuttavaksi (liite 4). Osallistujilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Tutkimusaineisto anonymisoitiin haastatteluaineiston litteroinnin yhteydessä.

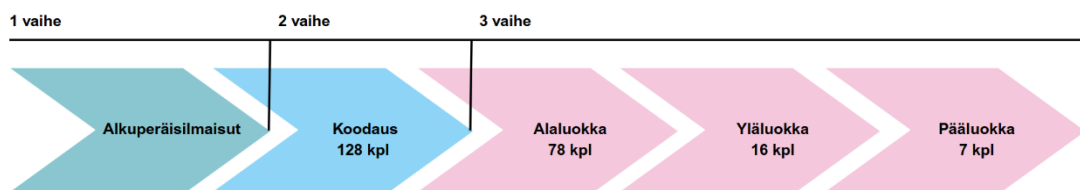
Anonymisoinnilla tarkoitetaan haastateltavien henkilötietojen käsittelyä niin, että henkilöä ei voida enää tunnistaa haastatteluvastauksista. Anonymisoituja tietoja ei katsota henkilötiedoiksi, joten niihin ei tarvitse soveltaa tietosuojasäännöksiä. (Tietosuojavaltuutetun toimisto).

Haastateltaville on luvattu anonymiteetti, joten haastatteluaineistosta on litteroinnin yhteydessä anonymisoitu henkilöiden nimet sekä tunnistamiseen viittaavat yksittäiset meneillään olevat projektit, joihin haastateltavat ovat viitanneet haastattelun yhteydessä. Tutkimustulosten esittelyssä ja analysoinnissa vastaajista käytetään lyhenteitä H1-H6.

Haastattelun alkuun vastaajille kerrottiin, mitä tässä tutkimuksessa käyttöönotolla tarkoitetaan. Eli haastatteliijoille kerrottiin, että projektin onnistuneella käyttöönotolla tarkoitetaan kehitysprojektia, joka on johtanut organisaatiossa tapahtuneeseen muutokseen kuten teknologiajärjestelmän tai digipalvelun käyttöönottoon.

3.3 Aineiston analyysi

Aineisto purkamiseen käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä analysoidaan sitä mistä aiheista, asioista ja teemoista haastatteluaineisto kertoo ja mistä haastateltavat puhuvat (Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina 2021.) Induktiivisen sisällönanalyysi etenee kolmen vaiheen kautta: 1) Tutkimuskysymykseen vastaavien alkuperäisilmaisujen valikointi, 2) koodaus ja pelkistäminen sekä 3) Ryhmittely: alaluokka, yläluokka ja pääluokka (kuvio 5) (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022.)



Kuvio 5: Induktiivisen sisällönanalyysin kolme vaihetta. (Kytömäki 2025.)

Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittain käyttäen taustalla tutkimuskysymystä: *”Mitkä tekijät edistävät onnistunutta projektin käyttöönottoa?”* ja tutkimuksen alakysymystä *”Mitkä ovat käyttöönoton epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät?”*

Aineistoon perehtymisen jälkeen aineistosta kerättiin tutkimuskysymykseen vastaavat alkupe-
räisilmaukset (liite 5). Poiminnan jälkeen nämä ajatuskokonaisuudet (128 kpl) pelkistettiin ja
yhdistettiin samansisältöiset ajatuskokonaisuudet (78 kpl) tämän jälkeen sisällön mukaisesti
nämä yhdistettiin yläluokiksi (16 kpl). Lopuksi muodostettiin kokoavat pääluokat (7 kpl) (liite
6).

4 Tutkimustulokset

*”Tosi mielenkiintoista odottaa tän tuloksia, koska kun musta tää on hyvä tulokulma koska
hirveän usein projekteissa jätetään se käyttöönoton osuus hirveän minimiksi.” (H1)*

Haastatteluun vastasi kuusi henkilöä, joiden työkokemus projektitehtävistä vaihteli 2-15 vuo-
den välillä. Vastaaajista kolme oli projektipäälliköitä (n=3), kaksi kehittämisspäälliköitä (n=2) ja
yksi palvelupäällikkö (n=1). Haastateltavien koulutustaso oli kaikilla sama ylempi korkeakoulu-
tutkinto. Vastaaajista viisi oli suorittanut YAMK-tutkinnon ja yksi haastateltavista oli valmistunut
maisteriksi yliopistosta. Haastateltavista neljä työskenteli esihenkilötehtävissä ja kaksi asian-
tuntijana. Lisäksi haastateltavista neljä oli suorittanut koulutuksen lisäksi projektityön sertifi-
kaatin.

Kutakin haastateltavaa pyydettiin kuvaamaan niitä tekijöitä, jotka edistävät (kysymys 6,17 ja
18) ja niitä tekijöitä, jotka estävät projektin onnistuneen käyttöönoton (kysymys 7). Näiden
vastausten pohjalta tehtiin ajatuskokonaisuusien keruu aineistoon. Näiden kysymysten lisäksi
muiden kysymysten (kysymykset 8-16) osalta ajatuskokonaisuuksiin otettiin mukaan ne vastauk-
set, jotka viittasivat tekijöihin, joilla on merkitystä projektin onnistuneeseen käyttöönottoon.
Analyysin tuloksena muodostui seitsemän tekijää, joilla koettiin olevan vaikutusta projektin
käyttöönoton onnistumisessa, näitä olivat: 1) johdon tuki, 2) projektin suunnittelu ja hallinta,
3) sidosryhmien sitouttaminen, 4) viestintä ja yhteistyö, 5) sujuva ja hallittu käyttöönotto 6)
projektipäällikön ominaisuudet ja 7) toimiva ja motivoitunut projektitiimi (kuvio 6).

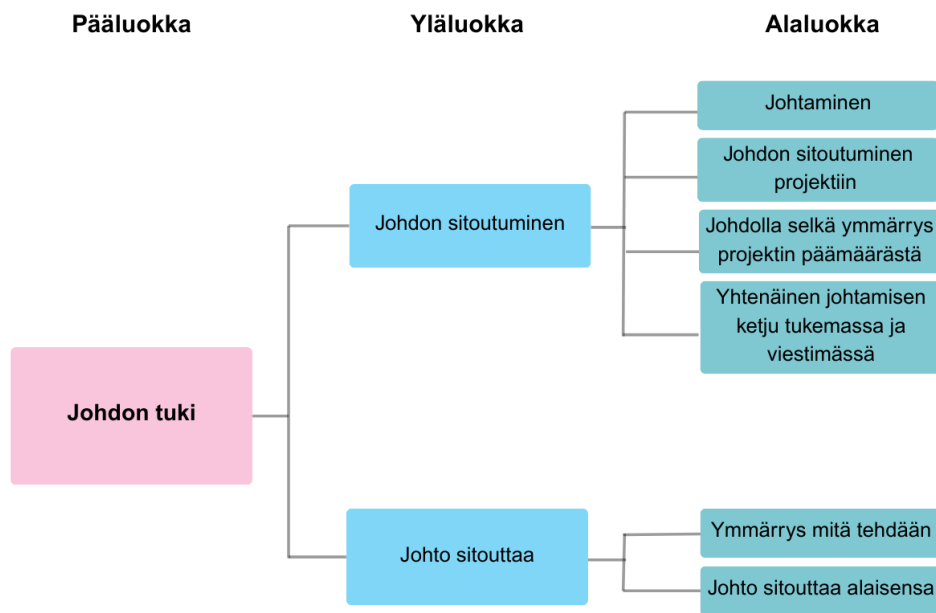


Kuvio 6: Projektin onnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttavat tekijät: 7 pääluokkaa. (Kytömäki 2025.)

4.1 Johdon tuki

”Varsinkin isosti johdon tuki tarkoittaa sekä lähijohtoa, että johtamisen johtamista. Sitten siellä käytännössä ei sitouduta siihen projektiin ja käyttöönottoon, kun sitä tukea ei tule tai se tuki tulee vääriltä ihmisiltä, kun se tulee projektipäälliköitä versus se, että se tulisi niiltä omilta esihenkilöiltä, jotka ymmärtävät sitä käytännön työtä.” (H6)

Johdon tuki esiintyi vahvasti edistävänä tekijänä projektin onnistumisessa, kuin myös johdon tuen puute koettiin estävän projektin onnistunut käyttöönotto. Johdon tuen yläluokka jakautui kahteen: johdon sitoutumiseen ja johto sitouttaa. Johdon sitoutuminen muodostui neljästä alaluokasta: itse johtamisesta, johdon sitoutumisesta projektiin sekä siitä, että johdolla tulisi olla selkeä ymmärrys projektin päämäärästä ja johtamisen ketju tulisi olla yhtenäinen niin tuen kuin viestinnän osalta. Yläluokka johto sitouttaa muodostui kahdesta alaluokasta: eli johdon tulee sitouttaa alaisensa projektiin ja vahvistaa ymmärrystä siitä mitä projektissa ollaan tekemässä (kuvio 7).

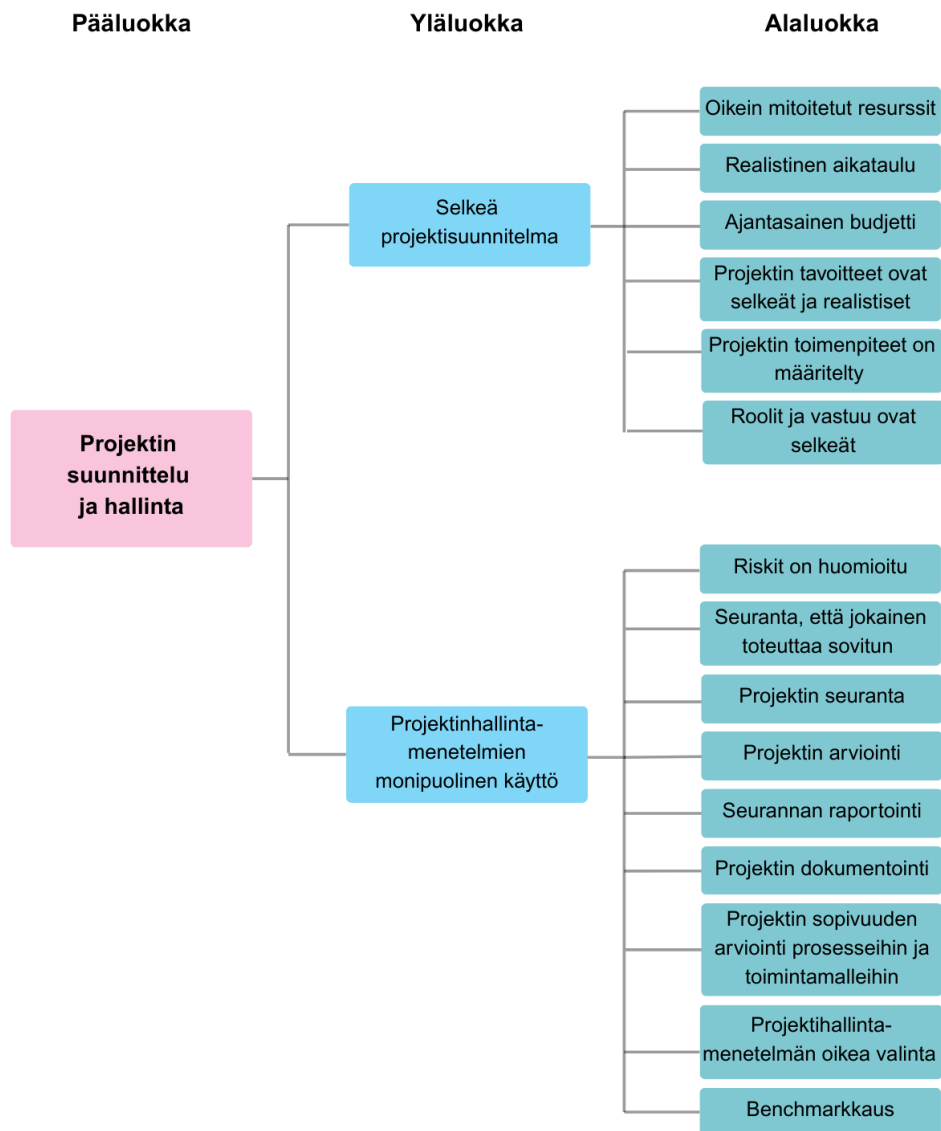


Kuvio 7. Johdon tuki.

”Vaikka johto olisi sitoutunutkin, niin kyllähän tosi paljon jätetään esimerkiksi projektipäällikön vastuulle ja odotetaan, että projektipäällikkö hoitaa ja tekee. Esimerkiksi tämänkäyttöön varmistamisen. Niin projektipäällikkö pystyy tiettyyn pisteeseen, ehkä niin kun auttamaan siinä asiassa. Mutta kyllähän se sitten niin on, että jos nyt vaikka joku uusi asia otetaan käyttöön, ni kyllähän se jää paljon sinne toimintaan ja pitäisi siellä niin kun hierarkiassa tapahtua.” (H5)

4.2 Projektin suunnittelu ja hallinta

Vastaajien kuvaukset projektin suunnittelusta ja hallinnasta voidaan jakaa kahteen yläluokkaan, jotka ovat selkeä projektisuunnitelma ja projektinhallintamenetelmien monipuolinen käyttö. Selkeä projektisuunnitelma taas voidaan jakaa kuuteen eri alaluokkaan: Oikein mitoitettuihin resursseihin, projektin realistiseen aikatauluun, ajantasaiseen budjetointiin, projektin selkeisiin ja realistisiin tavoitteisiin sekä siihen, että projektin toimenpiteet, roolit ja vastuut ovat määritelty selkeästi. Toinen projektisuunnittelun ja hallinnan yläluokka on projektinhallintamenetelmien monipuolinen käyttö, joka voitiin jakaa yhdeksään alaluokkaan: projektin riskien huomioimiseen, seurantaan missä jokainen projektin toteuttaja toteuttaa sovitun, projektin seurantaan ja arviointiin, seurannan raportointiin ja dokumentointiin, projektin sopivuuden arviointiin prosesseihin ja toimintamalleihin sekä benchmarkkaus menetelmän käyttöön. (kuvio 8).



Kuvio 8. Projektin suunnittelu ja hallinta.

Haastattelussa kysyttiin projektimenetelmien valinnan merkityksestä onnistuneeseen käyttöönottoon (kysymys 12) sekä niitä toimenpiteitä, joita onnistunut projektin käyttöönotto vaatisi projektin eri vaiheissa ja tasoilla (kysymys 13 ja 14). Vastajat olivat sitä mieltä, että monesti projektinhallintamenetelmät tulevat annettuina projektin mukana, eikä siihen pysty projektipäällikkönä itse vaikuttamaan. Yleensä siis kehittäjäkumppanit tai järjestelmätoimittajat valitsevat projektinhallintamenetelmän, joka usein on ketterillä menetelmillä toteutettava. Ketterät menetelmät koettiin kuitenkin haastavaksi, koska organisaatio ei taivu päätöksenteon kyvykkyydessä ketterään toimintaan ja myös sosiaali- ja terveystalalla on voimakas hierarkia, joka vaatii monia eri johtoryhmiä ja näin sitoutuminen ketterän kehittämisen yksittäiseen sprinttiin koettiin haastavaksi. Ketterät menetelmät koettiin kuitenkin yleisesti hyväksi sen muutoskyvykkyyden vuoksi, kun taas perinteisemmät menetelmät koettiin tämän

osalta kankeammaksi. Vastausten perusteella projektipäälliköltä kuitenkin odotetaan kykyä muuttaa luotua projektisuunnitelmaa tai valittua menetelmää tarpeen mukaisesti ja kesken projektia, jos projekti niin vaatii.

” Jos on kyseessä vesiputousmalli ja halutaan vaan ajaa joku määrätietoisesti läpi käytännössä, että sitä ei hirveästi siinä lennosta sitten muokkailla, että sitten se täytyy vaan hyväksyä, että jotkut asiat epäonnistuvat matkan varrella, jos ei sitä ketterästi voida lennosta kehittää, että vähän sillä on vaikutusta. ” (H6)

Projektin onnistuneen käyttöönoton näkökulmasta vastaajat pitivät alla olevia toimenpiteitä projektin eri vaiheessa merkityksellisinä:

- 1) Valmisteluvaiheessa vastaajilla korostui johdon sitoutuminen, projektinhallinnan perusasiat kuten budjetin, resurssien ja aikataulun laatiminen. Käyttöönoton kannalta edellytettiin päätösten tekemistä, joka antaa raamit itse projektin etenemiselle. Valmisteluvaiheeseen kuuluisi myös projektisuunnitelma sekä käyttöönottosuunnitelman laatiminen, jossa vaiheistetaan koulutukset, tiedotustilaisuudet ja millaista tukea järjestetään.
- 2) Suunnitteluvaiheessa on tärkeää hahmottaa käytännön toimijat ja sitouttaa heidät projektiin sekä aloittaa jo aktiivinen viestintä palvelutuotantoon suunnittelusta ja projektin tulevasta käyttöönotosta. Suunnitteluvaiheessa voidaan toteuttaa jo tarkemmat suunnitelmat koulutuksista ja viestinnästä.
- 3) Toteutusvaiheessa tekemisen tulisi olla riittävän tuloksellista ja intensiivistä, jotta projektitiimin ja palvelutuotannon sitoutuminen pysyy projektissa.
- 4) Lopetusvaiheessa on tärkeää mitata onnistumista mittareilla, jotka on valittu kyseisen projektin arviointiin, sekä laatia projektin loppuraportti.
- 5) Jälkiarviointivaihe koettiin nyt toteutuvan organisaatiossa huonosti, jos ollenkaan. Vastaajat kuitenkin pitivät jälkiarviointivaihetta käyttöönoton kannalta tärkeänä, koska jälkiarviointivaiheessa tulisi arvioida ja seurata käyttöönoton onnistumista ja vielä reagoida, jos seurannassa ilmenee haasteita.

Vastaajien vastauksissa korostui, että käyttöönotto tulisi pohtia jokaisessa projektin eri vaiheessa. Tämän lisäksi jokaisessa vaiheessa korostettiin viestintää sekä projektin etenemisen ja päätösten dokumentointia.

Vastaajilta nousi projektitiimin (esitelty luvussa 4.7) lisäksi johto ja tukipalvelut organisaation eri tasoiksi, joiden toimilla olisi merkitystä projektin käyttöönoton onnistumiseksi organisaatiossa. Vastaajien mielestä johtotasolla projektien priorisointia tulisi tehdä voimakkaammin, jotta projektipäälliköillä olisi todellisuudessa enemmän aikaa hoitaa yksittäinen projekti kunnolla. Priorisoimattomuus johtaa siihen, että projekteja on liikaa ja ne hoidetaan ”vasemalla kädellä” ja näin käyttöönotto saattaa juuri epäonnistua. Johdon tulisi myös vastuutta

palvelutuotannosta aidosti henkilöresurssia projektityöhön ei niin, että projektityö tulee palvelutuotannon työntekijän oman työn päälle. Projektin selkärankana toimii johto ja johdon päätös projektista. Johtotason tulisi viestiä päätös ja sen perustelut palvelutuotantoon sitouttaen näin henkilöstöä projektin käyttöönottoon.

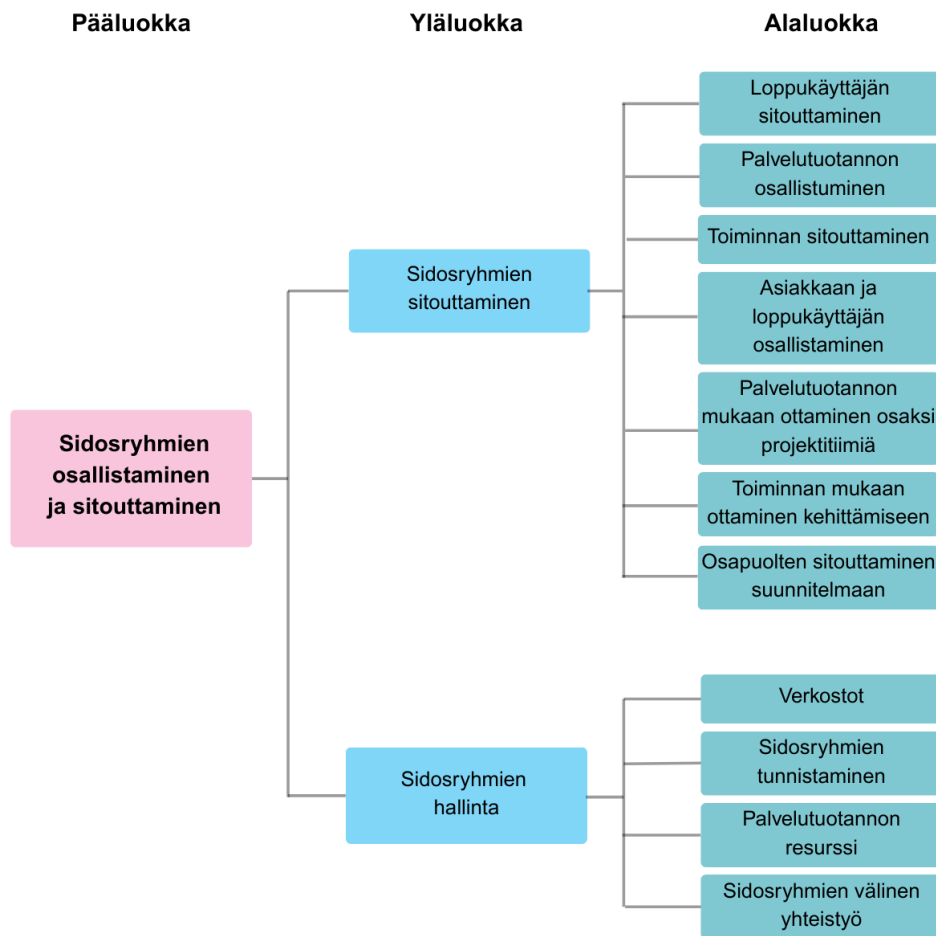
Tukipalveluissa onnistunutta käyttöönottoa tulisi tukea viestinnän resurssilla. HR taas voisi tukea palkitseamalla projektin käyttöönottoa edistäviä henkilöitä tai yksiköitä, tämän uskottaisiin lisäävään motivaatiota projektin onnistuneeseen käyttöönottoon ja yleensä osallistumiseen projekteihin.

”Jokaisen tulisi tietää oma rooli mikä on projektin niinku käyttöönoton varmistamisessa. Niin vaikka ihan ylimmästä johdosta siihen lähijohtoon asti ja sitten ketju, että se ketju on silleen niin kun eheä, että on se ymmärrys siitä, että miksi tehdään” (H1)

4.3 Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen

”Palvelutuotannolle ei oikeasti annettu aikaa sen asian edistämiseen. Ja tää mun mielestä meidän organisaation suurin ongelma tällä hetkellä, että sitä työaikaa ei anneta näiden asioiden eteenpäin viemiseen.” (H5)

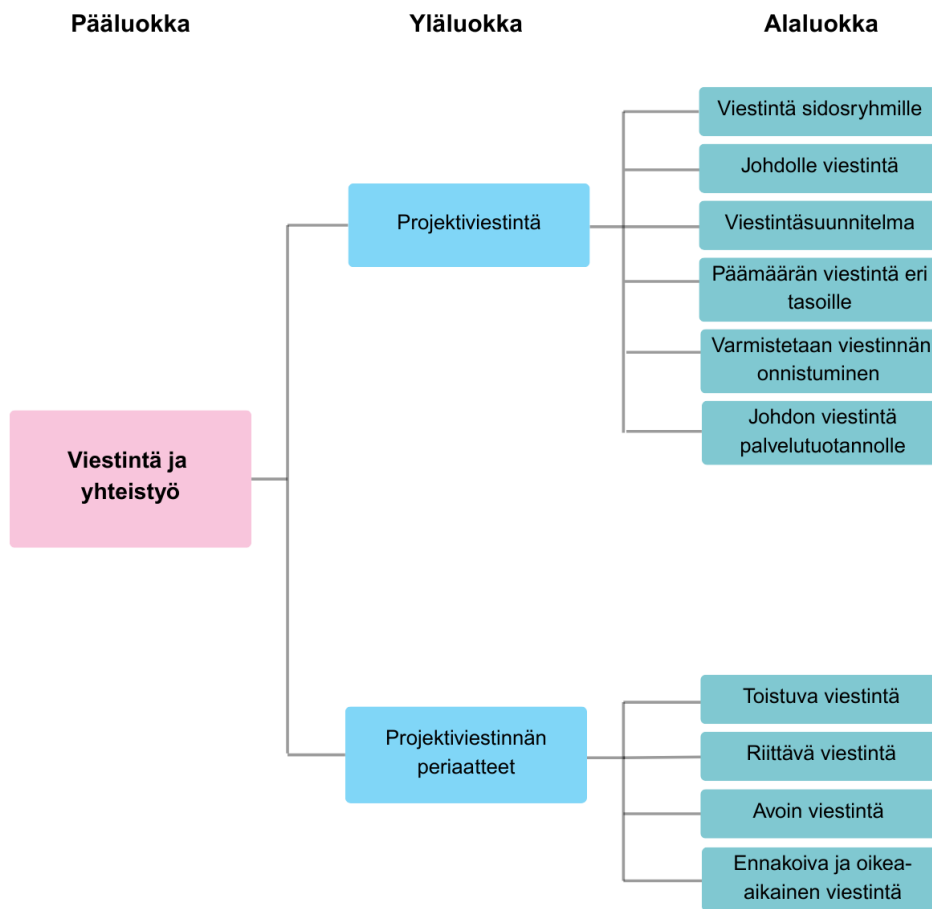
Vastaajat kuvasivat sidosryhmien osallistamista ja sitouttamista tärkeäksi, joista erityisesti palvelutuotannon osallistaminen ja sitoutuminen nähtiin tekijänä, jolla on suuri merkitys projektin onnistuneeseen käyttöönottoon. Näistä tekijöistä muodostui kaksi yläluokkaa: sidosryhmien sitouttaminen ja sidosryhmien hallinta. Sidosryhmien sitouttaminen koostui seitsemästä alaluokasta: loppukäyttäjien sitouttaminen, palvelutuotannon osallistuminen, toiminnan sitouttaminen, asiakkaan ja loppukäyttäjien osallistaminen, palvelutuotannon mukaan ottaminen osaksi projektitiimiä, toiminnan mukaan ottaminen osaksi kehittämistä sekä osapuolten sitouttaminen suunnitelmaan. Sidosryhmien hallinta taas voitiin jakaa neljään eri alaluokkaan: verkostot, sidosryhmien tunnistaminen, palvelutuotannon resurssit ja sidosryhmien välinen yhteistyö (kuvio 9).



Kuvio 9. Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen.

4.4 Viestintä ja yhteistyö

Vastaajat kuvasivat viestinnän merkitystä projektin onnistuneeseen käyttöönottoon laajasti, mutta varsinaisena edistävinä tekijöinä vastaajien kuvauksista voitiin muodostaa kaksi yläluokkaa, jotka ovat Projektiviestintä ja projektin viestinnän periaatteet. Projektiviestinnän alaluokka koostui: Viestinnästä eri toimijoille kuten, sidosryhmille, johdolle ja palvelutuotannolle, itse viestintäsuunnitelmasta, jolla varmistetaan viestinnän onnistuminen ja se, että kaikilla on projektin päämäärästä sama ymmärrys tasosta riippumatta. Projektiviestinnän periaatteet muodostuivat neljästä alaluokasta: Ennakoivasta ja oikea-aikaisesta viestinnästä, tois-
tuvasta, riittävästä ja avoimesta viestinnästä (kuvio 10).



Kuvio 10: Viestintä ja yhteistyö.

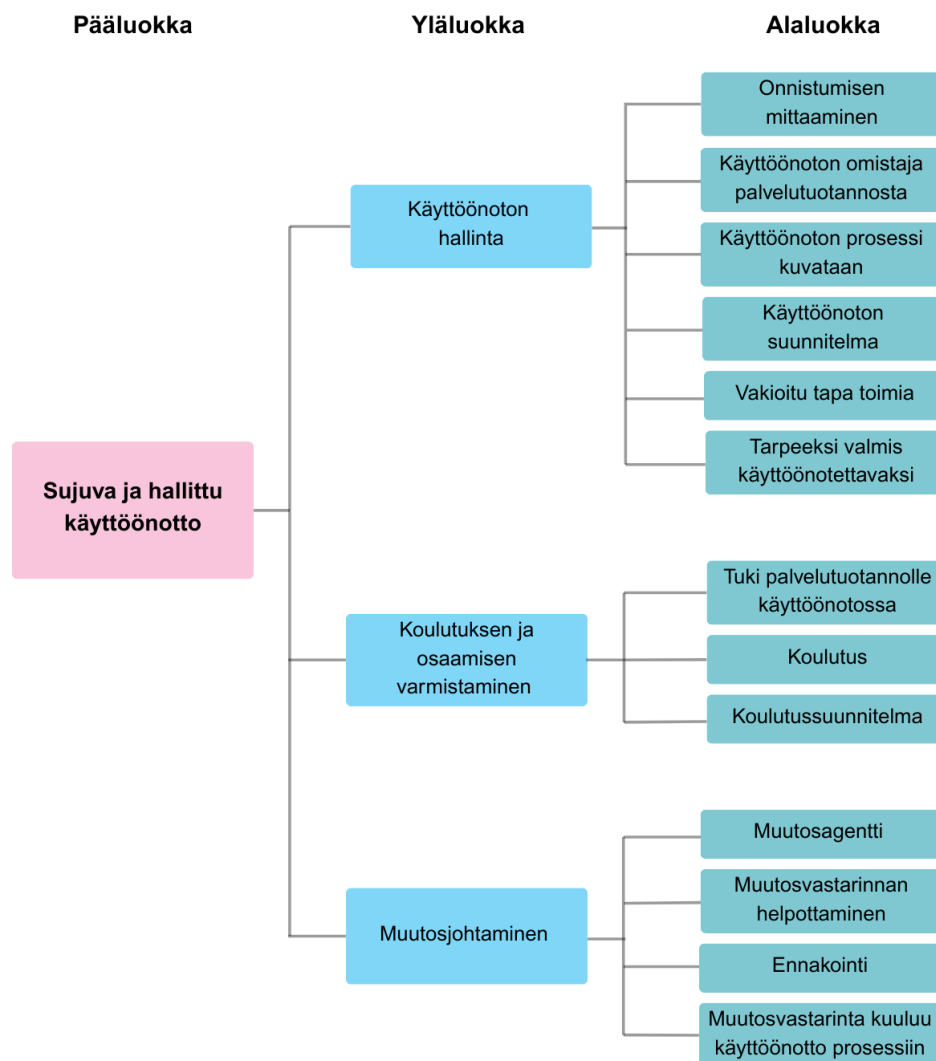
Viestinnän merkitystä täsmennettiin erillisellä haastattelu kysymyksellä, että millainen viestintä tukisi projektin onnistunutta käyttöönottoa (kysymys 10).

Viestinnällä koettiin olevan iso merkitys käyttöönoton onnistumisessa. Viestinnässä korostuu viestinnän kohdentaminen oikealle taholle ja viesti tulee kohdentaa kohderyhmän mukaisesti. Viestinnän tulisi käyttöönottoprojekteissa olla avointa, läpinäkyvää, ytimekästä, ajan-kohtaista, tiedottavaa, toistuvaa sekä projektin tavoitteita ja päämäärää selittävää. Viestinnän roolit tulisi olla selkeitä ja johtajilla tulisi olla myös viestinnällinen vastuu projektissa. Viestintäkanavia tulisi käyttää monipuolisesti ja mahdollistaa vuorovaikutuksellinen viestintä.

Käyttöönotto projektin viestinnässä korostui erityisesti viestinnän saavutettavuus joka tasolle, johon yhtenä ratkaisuna koettiin, että projektiin osallistuvien palvelutuotannon edustajien tulisi viestiä aktiivisesti projektista palvelutuotantoon. Heidät koettiin viestin välittäjänä tärkeäksi muun projektiviestinnän lisäksi. Projektin käyttöönotosta ja projektin vaiheista olisi onnistumisen kannalta tärkeä viestiä myös lähijohdolle säännöllisesti sekä projektin omistajille.

4.5 Sujuva ja hallittu käyttöönotto

Sujuva ja hallittu käyttöönotto oli yksi tekijä, jolla vastaajat kokivat olevan merkitystä projektin onnistuneeseen käyttöönottoon. Tämä pääluokka voitiin jakaa kolmeen eri yläluokkaan: käyttöönoton hallinta, koulutuksen ja osaamisen varmistaminen sekä muutosjohtaminen. Käyttöönoton hallinta muodostui kuudesta alaluokasta: onnistumisen mittaaminen, käyttöönoton omistaja on määritelty palveluntuotannosta, käyttöönoton prosessi kuvataan ja käyttöönottoon on laadittu suunnitelma. Lisäksi vakioitu tapa toimia ja tarpeeksi valmis käyttöönotettavaksi. Koulutuksen ja osaamisen varmistaminen koostui kolmesta alaluokasta: palveluntuotannolle tarjottavasta tuesta käyttöönoton yhteydessä, koulutussuunnitelmasta ja järjestettävästä koulutuksesta. Muutosjohtaminen koostui neljästä alaluokasta: Muutosagenttien nimeämisestä, muutosvistarinnan helpottamisesta, ennakoinnista ja sen hyväksymisestä, että muutosvistarinta kuuluu käyttöönottoprosessiin (kuvio 11).



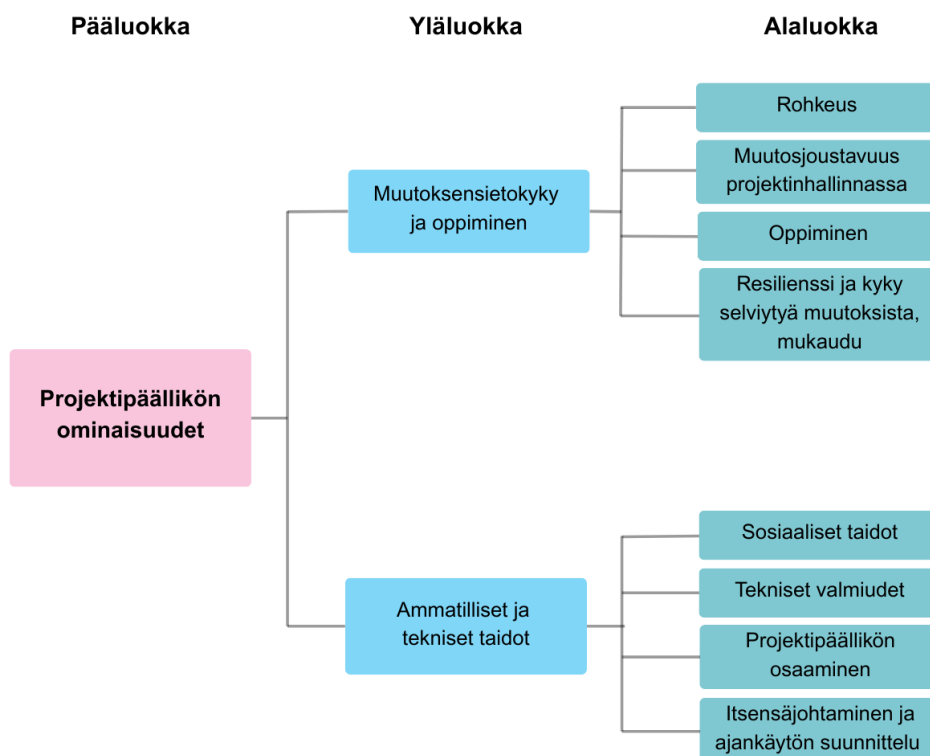
Kuvio 11. Sujuva ja hallittu käyttöönotto.

”Käyttöönotossa on mun mielestä aina tulee yllätyksiä on joku mitä ei ole huomattu. Ei ole vaan niin kun kenellekään tullut mieleenkään, että tällöinen voi niinku nousta sieltä.” (H3)

Käyttöönottoon liittyen, haastateltavilta kysyttiin, miten käyttöönotto voitaisiin varmistaa organisaatiossa (kysymys 15). Vastaajat kokivat, että organisaatiossa varmistetaan käyttöönoton onnistuminen projektin säännöllisellä seurannalla, johon organisaatiossa käytetään kuukausittaista liikennevalo tilanneraporttia. Riskienhallinnalla, roolien ja vastuiden selkeällä määrittelyllä ja johdon tuella katsottiin olevan myös merkitystä käyttöönoton varmistamisessa.

4.6 Projektipäällikön ominaisuudet

Vastaajat kuvasivat joitain projektipäällikön ominaisuuksia ja toimia, joita projektipäälliköt voivat tehdä itse (kysymys 8) ja joilla koettiin olevan vaikutusta projektin onnistuneeseen käyttöönottoon. Näitä ominaisuuksia oli alaluokassa kahdeksan: projektipäälliköiden rohkeus, kyky muutosjoustavuuteen projektinhallinnassa, oppiminen ja oma resilienssi ja kyky selviytyä muutoksista eli mukautumisen taito. Nämä neljä alaluokkaa kahdeksasta luokiteltiin muutoksensietokyky ja oppiminen yläluokkaan. Toiset neljä alaluokkaa: projektipäällikön sosiaaliset taidot, tekniset valmiudet, yleensä osaaminen sekä itsensä johtaminen ja ajanhallinta, koostettiin ammatilliset ja tekniset taidot yläluokkaan (kuvio 12).



Kuvio 12. Projektipäällikön ominaisuudet.

Projektipäällikön ominaisuutta olla rohkea korostettiin projektinjohtamisessa. Samoin haastateltavat kokivat rohkeuden olevan myös vastuunottamista sekä rohkeaa viestintää projektin etenemisestä ja projektinhallinnasta erityisesti ylemmän johdon suuntaan.

”Kyllähän siinä on hyvin tärkeä rooli projektipäällikkönä olla se johtaja ja olla sillä tavalla niin kun uskalias ja rohkea.”(H1)

”Projektipäällikkönä joutuu tasapainottelemaan sen kanssa, että vastaisi niihin johdon odotuksiin, mutta kuitenkin toisi rohkeasti esiin sitä, että vaikka te kuinka haluaisitte tän nyt, niin me ei vaan niin kun saada tätä.”(H5)

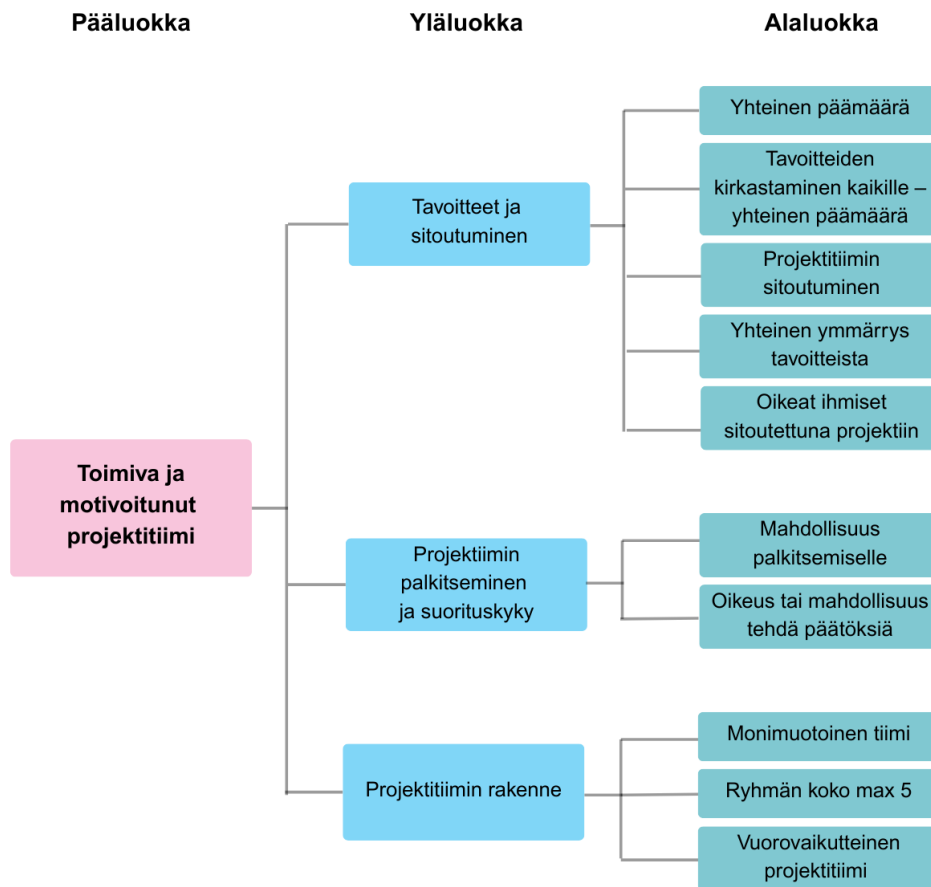
4.7 Toimiva ja motivoitunut projektitiimi

Haastattelun yhteydessä vastaajilta kysyttiin, erillinen kysymys siitä, millainen projektitiimi edistäisi onnistunutta projektin käyttöönottoa (kysymys 9). Vastauksista voitiin päätellä, että projektitiimi on selkeästi yksi niistä tekijöistä, joilla on vaikutusta onnistuneeseen projektin käyttöönottoon.

”Projektitiimi ei olisi yli 5 henkilöä ja koska silloin vielä se vuorovaikutus pysyy niinku hanskassa ja sitten heillä on kyky keskustella keskenään ja sitten viedä sitä viestiä sinne omaan viitekehukseen. (H3)

*”Muutosmyönteisiä, kehittämismyönteisiä ihmisiä, niin se tietysti auttaa.”
(H6)*

Toimiva ja motivoitunut projektitiimi muodostui projektitiimin yhteisestä ymmärryksestä tavoitteista ja projektin päämäärästä. Hyvä projektitiimi kirkastaa tavoitteet kaikille, jotta voidaan kulkea yhteistä päämäärää kohti. Projektitiimin jäsenet tulee valikoida oikein ja niin, että tiiminjäsenet ovat aidosti sitoutuneet projektin toteuttamiseen. Tavoitteet ja sitoutuminen ovat yksi kokoava yläluokka. Toisena yläluokkana nousi projektitiimin palkitseminen ja suoriutuskyky muodostuen kahdesta alaluokasta: projektitiimillä tulee olla oikeus ja mahdollisuus tehdä päätöksiä sekä mahdollisuus palkita. Kolmanneksi yläluokaksi muodostui tiimin rakenne, joka muotoutui kolmesta alaluokasta: monimuotoinen tiimi, ryhmän koko tarpeeksi pieni ja projektitiimissä tulee olla hyvä vuorovaikutus (kuvio 13).



Kuvio 13. Toimiva ja motivoitunut projektitiimi.

4.8 Projektin onnistumisen arviointi

Tarkasteltaessa vastaajien näkemystä (kysymys 11) mittareista, joilla onnistunutta projektin voisi arvioida, on mahdollista erottaa useita eri tapoja mitata onnistunutta projektia. Mittareiden valinta tulisi päättää projektin tavoitteiden mukaan ja mittareiden tulisi ilmaista saavutettiin tavoitteet. Mittarit voitiin vastausten perusteella jakaa mittareihin, joilla seurataan koko projektin etenemistä ja taas mittareihin, jolla voidaan seurata yksittäistä projektin tavoitetta. Vastaajat käyttivät koko projektin arvioimiseen seuraavanlaisia mittareita: kvartaali raportointi, erilaiset haastattelut, aikataulussa pysyminen, riskiluokitukset, budjetin seuranta, organisaation vaikuttavuus mittarit sekä käytössä olevan projektinhallintajärjestelmän liikennevalo mittarit. Yksittäisten projektien yhteydessä saatettiin arvioida, muuttuiko käyttöönoton yhteydessä jokin prosessi.

Yksittäisten tavoitteiden onnistumisen arvioinnissa käytettiin seuraavanlaisia mittareita: tunnetila mittarit, valmiusaste, testaaajien määrät, testauspalautteet, tyytyväisyyskyselyt,

asiakastyytyväisyys, käyttäjien määrät, latauksien määrät, kirjautumisien määrät, käyttöönotkokokemuksen kyselyt ja viiveet käyttöönotossa.

” Ja sitten taas lopetusvaiheessa on tärkeä just ne mittarit, että mitä on mitattu, miten ollaan onnistuttu.”(H4)

5 Johtopäätökset

Munns ja Bjeirmi (1996) mukaisesti vastaajat kuvasivat projektityötänsä projekteiksi, joilla oli selkeä alku ja loppu ja johon tuli sitouttaa projektikohtaisesti omat resurssit.

”Projektilla on alku ja loppu, että jos sitten näitä jää roikkumaan niin sekin pitäisi sitten huomioida siinä muussa tekemisessä, että sitten työajasta vaikka 10% on tuki-tehtäviä, jolloin oot erilaisessa roolissa ja, että nää pitäisi sitten siinä lopetusvaiheessa so-pia, että jos on joku tällöinen saattaen vaihtaen.” (H5)

Projektin onnistumisen arvioinnissa tuloksissa ilmeni samoja osatekijöitä kuin teoriassa. Haastateltavien vastauksista oli pääteltävissä, että Kanta-Hämeen hyvinvointialueen projektin onnistumisen arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota niin lyhyen kuin pitkän aikavälin vaikutuksiin. Haastateltavat toi esiin perinteisen Aranyosy ym. (2018) kuvaaman projektikolmion mukaisen seurannan, jonka lisäksi projektia pidettiin onnistuneena, kun käyttöönotto on otettu onnistuneesti organisaatiossa vastaan, niin että päivittäisessä toiminnassa tai prosessissa on tapahtunut jokin muutos.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli *”Mitkä tekijät edistävät onnistunutta projektin käyttöönottoa?”* Tutkimuksessa saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tekijöitä todettiin olevan seitsemässä eri pääluokassa, jotka olivat 1) johdon tuki, 2) projektin suunnittelu ja hallinta, 3) sidosryhmien sitouttaminen, 4) viestintä ja yhteistyö, 5) sujuva ja hallittu käyttöönotto 6) projektipäällikön ominaisuudet ja 7) toimiva ja motivoitunut projektitiimi. Pinto & Denis (1987) mukailleen haastattelussa korostuivat selkeät projektille määritellyt tavoitteet, projektiryhmän sitoutuminen, ylemmän johdon tuki, projektipäällikön osaaminen, resurssien riittävyys, viestintä sekä onnistunut ajanhallinta. Pinto & Denis (1987) listaamiin tekijöihin lisäksi tuloksista nousi projektitiimi tekijänä, jolla on vaikutusta projektin onnistuneeseen käyttöönottoon. Pinto & Slevin (1987); Ahimbisibwe ym. (2013) mukaisesti projektitiimillä katsotaan olevan merkitystä onnistumisen arvioinnissa, joka on linjassaan saatujen tuloksien kanssa.

Pinto ja Slevin (1987); Savolainen ym. (2012); korostavat, että projektin onnistumisena voidaan pitää asiakkaan ja eri sidosryhmien hyväksymistä projektin lopputuotteesta. Tämä näkökulma jäi haastatteluista puuttumaan. Haastatteluissa korostui sidosryhmien osallisuus erityisesti palvelutuotannon ja haastateltavat kokivat, että jos palvelutuotannosta eivät saa

riittävästi työaikaa projektiin tulee käyttöönotto epäonnistumaan. Samoin epäonnistumiseen johtaisi palvelutuotannon sitoutumattomuus, mutta itse palvelutuotannon hyväksynnän arviointi ja näkökulma puuttuivat vastauksista. Epäsuorasti projektin onnistumista mittaavissa mittareissa mainittiin asiakastyytyväisyys, mutta haastattelusta jäi osoittamatta, että mittarilla haluttiin mitata juuri projektin onnistumiseen liittyvää sidosryhmän tyytyväisyyttä.

Müller & Jugdev (2012) tutkimustulosten mukaisesti myös tässä opinnäytetyön tutkimuksessa keskeisemmäksi tekijäksi projektin onnistumisen kannalta nousi johdon tuki. Ylemmän johdon tuki koettiin merkitykselliseksi, niin projektin resurssien turvaamisessa, palvelutuotannon sitouttamisessa, käyttöönoton muutoksenjohtamisessa, aktiivisessa viestinnässä sekä projektia varten tehtyjen päätösten selkärankana. Müller & Jugdev (2012) mukaan johdolla tulisi olla myös projekteista valvonta. Haastattelussa ei kuitenkaan käy ilmi, että Kanta-Hämeen hyvinvointialueella olisi strukturoitu tapaa mitata projektien onnistumista. Haastattelussa nousi myös esiin, että projektien priorisoinnissa olisi hyvinvointialueella parannettavaa.

”Meillä ei tehdä sitä priorisointia, että mitkä on oikeasti nyt niitä tärkeitä asioita ja keskity näihin hoidan nämä loppuun ja sitten jatketaan tästä. Elikkä meillä ei tehdä priorisointia eikä myöskään aikataulutusta aidosti, jossa arvioitaisiin sitä, että mikä on esimerkiksi projektipäällikön allokaatio siihen kyseiseen projektiin, paljonko se oikeasti kuormittaa.” (H5)

Oodusanya ym. (2021) tutkimuksen mukaan projektien monimutkaisuutta tulisi ymmärtää paremmin. Monimutkaisuus voi johtua sidosryhmien määrästä, uudesta teknologiasta, muutosvastarinnasta tai liiketoiminnan ymmärtämättömyydestä. Oodusanya ym. (2021) suosittelevatkin valmiiden mallien käyttämistä monimutkaisuuden tunnistamiseksi ja ymmärtämiseksi. Haastattelun perusteella Kanta-Hämeen hyvinvointialueella oli käytössä projektinhallinta ohjelma, johon päivitettiin tilanneraportti kuukausittain projektin etenemisestä liikennevalo mittaria hyödyntäen. Projektinsuunnitelmaan tunnistettiin kuuluvaksi riskienmäärittely sekä riskienhallinta, mutta mitään valmiita malleja ei ollut käytössä projektin onnistumisen varmentamiseksi.

Pan ym. (2008) kuvaavat tutkimuksessaan virheiden ja kasvavien virhesarjojen merkitystä projektin onnistumisessa. Pan ym. mukaan projektinhallinnassa olevalla henkilöllä tulisi olla rohkeutta puuttua ja tarvittaessa keskeyttää projekti virheiden ilmaantuessa. Haastateltavat toivat projektipäällikön ominaisuuksissa esille juuri tätä samaa rohkeutta ja kykyä raportoida projektin epämieluisistakin tilanteista ylemmälle johdolle. Rohkeutta korostettiin myös rohkeutena ehdottaa projektin päättämisestä, jos projektin edetessä on havaittu liian isoja haasteita. Näkökulma tukee osittain Pan ym. tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuskysymyksen alakysymys, joka määriteltiin seuraavasti: *”Mitkä ovat käyttöönoton epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät?”* saatiin tutkimuksessa teorian kanssa osittain

yhdennäköinen tulos. Barryn (2013) mukainen jaottelu ulkoisesta ympäristöstä, organisaatiokontekstista sekä teknologisesta kontekstista näkyi haastateltavien vastauksissa, pois lukien teknologia konteksti. Vastauksissa ei ilmennyt projektin onnistumiseen vaikuttavana eikä esittäväksi tekijänä järjestelmien tai laitteiden toiminta. Aranyosy ym. (2018) näkökulma, että projektin kolme tärkeintä epäonnistumisen tekijää ovat kustannusten ja ajan aliarviointi, sidosryhmien välisen kommunikation puute sekä ylimmän johdon tuen puute. Nämä kolme tekijää toistuivat tämän tutkimuksen haastatteluissa, joten tältä osin vastaukset ovat yhdenmukaisia aiemman teorian kanssa.

Sen sijaan Ahimbisibwe ym. (2015) mukaisesti projektinhallintamenetelmien valinnalla nähtiin yhteys projektin epäonnistumiseen. Haastatteluissa pohdittiin organisaation kykyä reagoida ketteriin menetelmiin, koska sosiaali- ja terveysalalla päätöksentekoprosessit eivät ole aina selkeitä eikä nopeita. Organisaatio on osittain kankea ja siksi voi olla vaikeutta reagoida ketteriin menetelmiin ja sprinteissä tapahtuvaan iteratiiviseen kehittämiseen. Ciric ym. (2022) mukaisesti projektinhallintamenetelmien valinnassa tulisikin huomioida myös toimiala ja toimialan vaatimukset.

”Mutta sitten, kun me tullaan tähän sote kontekstiin, niin mun mielestä ne ei vaan istu tänne suoraan. Koska meillä on just tää hierarkia. Meillä päätöksävykyys voi olla tosi hidasta, että saadaan johonkin päätös, niin kestää. Menee moneen eri johtoryhmän ja ties minkä kautta niin ei niinku sovi johonkin sprinttiin.” (H5)

6 Kehittämissideat ja jatkotutkimusehdotukset

Jatkoehdotuksena Kanta-Hämeen hyvinvointialueen tulisi kehittää projektinhallintaa varten strukturoitu malli, jonka mukaan projektin onnistumisen arvioitaisiin niin kuin Odusanya ym. (2021) perustelevat. Pinto & Mantelin (1990) ehdottamat projektin onnistumisen osa-alueet, joita ovat: asiakkaan tyytyväisyys toteutettuun projektiin, itse projektin toteutus- ja hallintaprosessi sekä projektin koettu arvo voisivat olla lähtökohtana Kanta-Hämeen hyvinvointialueen strukturoivamman mallin kehittämisessä ja projektien arvioimisessa. Erityisesti sosiaali- ja terveysalaa koskevia projekteja arvioitaessa Scheinker & Brandeau (2020) olisi mallissa otettava huomioon sidosryhmien sitouttaminen, tekninen suorituskyky, käyttöönotto ja kestävä mitattava käyttö.

Lisäksi Kanta-Hämeen hyvinvointialueella tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, että projektin tuloksen hyötyjä kysyttäisiin ja arvioitaisiin myös sidosryhmien kanssa. Scheinker & Brandeau (2020) mukaisesti projektin toteuttamistavasta on hyvä keskustella käyttöönoton lopputilanteen kanssa jo projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, sillä nämä henkilöt voivat tunnistaa käyttöönoton kannalta tärkeitä toiminnallisia näkökohtia ja rajoituksia.

Projektin ideointi- ja suunnitteluvaiheessa johdon sitoutumista projektihallintamenetelmiin olisi myös syytä kiinnittää jatkossa huomiota. Jos projektissa on paljon epävarmuutta ja ennakkoamatonta on johdon sitouduttava kehittämään projektia iteratiivisesti, jolloin päätöksiä ja mukautumista projektiin tulisi pystyä tekemään nopealla syklillä ja mikäli tähän ei sitouduta, on se otettava projektihallintamenetelmissä huomioon ja yritettävä tehdä enemmän hybridi mallisesti ennakkoon suunnitellen.

Projektien epäonnistuminen on arkaluontoinen aihe ja ilmiötä voi olla haasteellista tutkia yksityiskohtaisesti tarkemmin varsinkin yksittäisen projektin näkökulmasta. Epäonnistumiseen vaikuttavien tekijöiden määrittelemiseksi, tämä kuitenkin osaltaan antaisi organisaatiossa tarkempaa tietoa niistä toimenpiteistä, joihin jatkossa olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota.

7 Opinnäytetyön luotettavuuden, eettisyyden ja rajoitusten arviointi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK (2023) ohjeistaa tieteellisen käytännön peruseriaatteiksi rehellisyyden, luotettavuuden, vastuunkannon sekä arvostuksen. Näiden periaatteiden mukaisesti tämä opinnäytetyö on tehty.

Ulkoinen validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tämän opinnäytetyön tulokset ovat yleistettävissä esimerkiksi toisella sosiaali-, pelastus- ja terveystalvueluita järjestävällä hyvinvointialueella. Ulkoinen validiteetti ei ole tämän tutkimuksen osalta korkea, koska otanta on pieni ja tutkimuksen yleistettävyyden takia se tulisi olla laajempi.

Luotettavuudella tarkoitetaan saman tutkimustuloksen saavuttamista toisen tutkijaryhmän toimesta, saman aineiston pohjalta (Yin, 2009). Haastattelut on tarkastettu ja litteroitu ja tehty tarkasti. Haastattelu antoi selkeitä vastauksia tutkimuskysymykseen, joten aineisto oli mahdollista analysoida systemaattisesti. Tämä lisää haastattelun luotettavuutta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu pääsääntöisesti tieteellisistä artikkeleista, joihin viitattaessa on käytetty Laurean yleisiä viittauskäytänteitä. Opinnäytetyö tarkastetaan Laurean toimesta myös plagiaattitunnistusjärjestelmässä ennen hyväksymistä. Opinnäytetyön tutkimus suoritetaan Kanta-Hämeen hyvinvointialueen edustajan, Laurea-ammattikorkeakoulun ohjauvan opettajan ja opinnäytetyön tutkimuksen tekijän yhteistyönä.

Tässä tutkimuksessa ei tulla käsittelemään haastateltavien henkilötietoja ja haastatteluaineistoa säilytetään vain tutkimuksen kannalta merkityksellinen aika. Haastatteluaineisto hävitetään asianmukaisella tavalla aineiston analyysin jälkeen.

Tässä tutkimuksessa ei myöskään käytetä tekoälyä tekstin tuottamiseen eikä muutenkaan opinnäytetyön sisällön tuottamiseen. Opinnäytetyössä on hyödynnetty tekoälyä luokittelun jäsentämisessä sekä englannin kielen tiivistelmän kääntämisessä.

Tässä tutkimuksessa on tunnistettu muutamia rajoituksia, joita ovat ensinnäkin otoskoko, joka on vastausten yleistettävyyden kannalta pieni ja otos on rajoittunut vain yhteen organisaatioon. Tässä opinnäytetyössä on kuitenkin kyse tutkimuksesta, jossa tuloksia nimenomaisesti halutaan hyödyntää Kanta-Hämeen hyvinvointialueen käyttöön. Tulosten toistettavuutta ei siis ole, mutta tässä kontekstissa tuloksia voidaan pitää pätevinä.

Opinnäytetyöhön asettui myös aikarajoitus, joka osaltaan estää otannan laajentamisen ja pitkittäisleikkausmenetelmän käytön, jolla saataisiin tietystä alasta ja organisaatiosta kaikista paras hyöty.

Tutkimuksen vastaajina olivat ainoastaan Kanta-Hämeen hyvinvointialueen projektityöntekijät. Näkökulmaa olisi voinut laajentaa myös organisaation ylempään johtoon sekä palvelutuotantoon, joka useimmiten on hyvinvointialueella toteutettavan projektien sidosryhmä, usein jopa projektilla tavoiteltavien hyötyjen loppukäyttäjä. Lisäksi rajoitteena voi olla myös kokemus, joka saattaa olla haastatteluun osallistuvilla asiantuntijoilla erilainen. Asiantuntijoilla ei välttämättä ole samankaltaista kokemusta projektinhallinnasta ja projektien käyttöönotosta, joka voi osaltaan vääristää tuloksia. Asiantuntijat työskentelevät jokainen eri projektien parissa.

Lähteet

Painetut

Ahimbisibwe, A., Cavana, R. & Daellenbach, U. (2015). A contingency fit model of critical success factors for software development projects: A comparison of agile and traditional plan-based methodologies. *Journal of enterprise information management*. Vol.28 (1), p.7-33

Al-Ahmad, W., Al-Fagih, K., Khanfar, K., Alsamara, K., Abuleil, S. & Abu-Salem, H. (2009). A Taxonomy of an IT Project Failure: Root Causes. *International management review*. Vol.5 (1), p.93

AL Jarrah, M., Jarah, B. & Altarawneh, I. (2022). Toward successful project implementation: Integration between project management processes and project risk management. *Problems and perspectives in management*. Vol.20 (3), p.258-273

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino*. Tampere

Andersen, E. & Jessen, S. (2003). "Project Maturity in Organisations." *International Journal of Project Management*.

Aranyosy, M., Blaskovics, B. & Horváth, Á. (2018). How universal are IT project success and failure factors? Evidence from Hungary. *Information systems management*. Vol.35 (1), p.15-28

Artto, K., Martinsuo, M., & Kujala, J. (2008). *Projektiliiketoiminta*. WSOY, Helsinki.

Barry, S. (2013) IT Systems Development and Deployment in M&A Post Implementation: The Challenge between Eastern and Western Organizational Cultures. *Journal of global information technology management : JGITM*. Vol.16 (1), p.1

Chasanah, N., Gunawan, I. & Baroudi, B. (2024). International development project success: A literature review. *Journal of international development*. Vol.36 (1), p.146-171

Chen, C., Law, C. & Yang, S.C. (2009). Managing ERP Implementation Failure: A Project Management Perspective. *IEEE transactions on engineering management*. Vol.56 (1), p.157-170

Ciric L., Lalic, B., Delić, M., Gračanin, D. & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International journal of managing projects in business*. Vol.15 (3), p.494-521

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), 215-225

HE 241/2020 vp Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi.

Jugdev, K. & Müller, R. (2005). A Retrospective look at our Evolving Understanding of Project Success. *Project management journal*. Vol.36 (4), p.19-31

Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D. & Shenhar, A. (1997). The relative importance of project success dimensions. *R & D management*. Vol.27 (2), p.97-106

Mir, F. & Pinnington, A. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International journal of project management*. Vol.32 (2), p.202-217

Munns, A. & Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*. Vol.14 (2), p.81-87

Müller, R. & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects. *International journal of managing projects in business*. Vol.5 (4), p.757-775

Odusanya, S., Ochoa, J., Chileshe, N. & Ahn, S. (2021). Linking complexity factors and project management approaches to performance: an embedded single case study of IT-enabled change projects in Australia. *International journal of managing projects in business*. Vol.14 (7), p.1504-1528

Pan, G., Hackney, R. & Pan, S. (2008). Information Systems implementation failure: Insights from prism. *International journal of information management*. Vol.28 (4), p.259-269

Pinto, J. & Mantel, S. (1990). The causes of project failure. *IEEE transactions on engineering management*. Vol.37 (4), p.269-276

Pinto, J. & Slevin, D.(1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*. Vol.EM-34 (1), p.22-27

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Helsinki 2019

Rosa, A., Marolla, G., Lega, F. & Manfredi, F. (2021). Lean adoption in hospitals: the role of contextual factors and introduction strategy. *BMC health services research*. Vol.21 (1), p.1-889, Article 889

Ruyobeza, B., Grobbelaar, S. & Botha, A. (2024). Towards a framework for interweaving adoption and scaling requirements into healthcare system development and project management processes. *IEEE engineering management review*, p.1-22

Savolainen, P., Ahonen, J. & Richardson, I. (2012). Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review. *International journal of project management*. Vol.30 (4), p.458-469

Scheinker, D. & Brandeau, M. (2020). Implementing Analytics Projects in a Hospital: Successes, Failures, and Opportunities. *INFORMS journal on applied analytics*. Vol.50 (3), p.176-189

Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long range planning*. Vol.34 (6), p.699-725

Straub, T. (2009). Understanding Technology Adoption: Theory and Future Directions for Informal Learning. *Review of educational research*. Vol.79 (2), p.625-649

Vilkka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Ps-kustannus. Jyväskylä.

Volden, G.H. & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International journal of project management*. Vol.40 (6), p.703-714

Yin, R. K. (2009) *Case study research: design and methods*. 4. painos. Los Angeles, California: SAGE.

Sähköiset

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Viitattu 17.03.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Project Management Institute. (2021). The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Seventh edition. E-kirja. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot. Viitattu: 25.5.2025. <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu: 27.4.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Projektikolmio: aika, kustannus ja laatu. (Aranyossy, Blaskovics & Horváth 2018)	9
Kuvio 2: Ennakoiva lähestymistapa. (Project management institute 2021.)	13
Kuvio 3: Hybridi lähestymistapa. (Project management institute 2021.).....	13
Kuvio 4: Adaptiivinen lähestymistapa. (Project management institute 2021.)	14
Kuvio 5: Induktiivisen sisällönanalyysin kolme vaihetta. (Kytömäki 2025.)	20
Kuvio 6: Projektin onnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttavat tekijät: 7 pääluokkaa. (Kytömäki 2025.).....	22
Kuvio 7. Johdon tuki.	23
Kuvio 8. Projektin suunnittelu ja hallinta.	24
Kuvio 9. Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen.	27
Kuvio 10: Viestintä ja yhteistyö.	28
Kuvio 11. Sujuva ja halittu käyttöönotto.	30
Kuvio 12. Projektipäällikön ominaisuudet.	31
Kuvio 13. Toimiva ja motivoitunut projektitiimi.	33

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa	45
Liite 2: Saatekirje	48
Liite 3: Suostumus opinnäytetyöhön.....	49
Liite 4: Haastattelukysymykset.....	50
Liite 5: Ajatuskokonaisuuksien koodaus.....	51
Liite 6: Tulokset luokiteltuna ala-, ylä- ja pääluokkaan.....	63

Liite 1: Tutkimuslupa



Kanta-Hämeen hyvinvointialue

Viranhaltijapäätös
Hallinnollinen päätös

Johtajaylihoitaja, Strategia- ja integraatio toimiala

12.03.2025

§ 10/2025

Tutkimuslupa Projektin onnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttavat tekijät - case-tutkimus

3738/13.01.00/2025

Selostus ja perustelut Opiskelija Kirsi Kytömäki, Laurea-ammattikorkeakoulu, hakee tutkimuslupaa YAMK-opinnäytetyölleen Projektin onnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttavat tekijät - case-tutkimus

Toimivallan peruste Hallintosääntö § 27

Päätös Tutkimuslupa myönnetään hakemuksen mukaisesti.
Tutkimuslupa on voimassa 31.5.2025 asti.

Valmis työ (julkinen versio) tulee toimittaa sähköisesti sekä kirjaamoon omahame@omahame.fi että informaattikolle kari.mikkonen@omahame.fi.

Myllymaa Jaana
Johtajaylihoitaja, Strategia- ja integraatio toimiala

Viranhaltijapäätös on sähköisesti allekirjoitettu asianhallintajärjestelmässä.

Lisätiedot Lilli Väisänen, lilli.vaisanen@omahame.fi, puh. 0406633356

Otto-oikeusviranomainen Ei otto-oikeutta, aluehallitus luopunut otto-oikeudesta 11.4.2022 § 61

Jakelu hakija, yhteyshenkilö

Liitteet -

Muutoksenhaku **Hyvinvointialuelain (611/2021) mukainen oikaisuvaatimus Oikaisuvaatimusohjeet**



Kanta-Hämeen hyvinvointialue

Viranhaltijapäätös
Hallinnollinen päätös

Johtajaylihoitaja, Strategia- ja integraatio toimiala

12.03.2025

§ 10/2025

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.

Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla tuomioistuimeen.

Oikaisuvaatimusoikeus

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä hyvinvointialueen jäsen. (Laki hyvinvointialueesta 142 §).

Hyvinvointialueiden yhteistoiminnassa järjestettyjä tehtäviä koskevasta päätöksestä oikaisuvaatimuksen saa tehdä myös yhteistoimintaan osallinen hyvinvointialue ja sen jäsen. (Laki hyvinvointialueesta 142 §).

Oikaisuvaatimusaika

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.

Oikaisuvaatimusasiakirjojen on oltava perillä Kanta-Hämeen hyvinvointialueen kirjaamossa viimeistään oikaisuvaatimusajan viimeisenä päivänä ennen klo 15.00. Tämä koskee myös sähköisesti lähetettäviä asiakirjoja.

Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä. Käytettäessä tavallista sähköistä tiedoksiantoa asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, kolmantena päivänä viestin lähettämisestä.

Hyvinvointialueen jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon seitsemän päivän kuluttua siitä, kun pöytäkirja on nähtävänä yleisessä tietoverkossa.

Tiedoksisaantipäivää ei lueta oikaisuvaatimusaikaan. Jos oikaisuvaatimusajan viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joului- tai juhannusaatto tai arkilauantai, saa oikaisuvaatimuksen tehdä ensimmäisenä arkipäivänä sen jälkeen.

Oikaisuvaatimusviranomainen

Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, on Kanta-Hämeen hyvinvointialueen aluehallitus.



Kanta-Hämeen hyvinvointialue

Viranhaltijapäätös
Hallinnollinen päätös

Johtajaylihoitaja, Strategia- ja integraatio toimiala

12.03.2025

§ 10/2025

Kirjaamon yhteystiedot:

Postiosoite: PL 39, 13101 Hämeenlinna
Käyntiosoite: Viipurintie 1-3, 13200 Hämeenlinna
Puhelinnumero: 040 480 3587
Sähköpostiosoite: omahame@omahame.fi

Oikaisuvaatimus suositellaan toimitettavan turvasähköpostilla.

Oikaisuvaatimuksen voi tuoda Kanta-Hämeen hyvinvointialueen kirjaamoon, joka on avoinna maanantaista perjantaihin 9.00 – 15.00. Kirjaamon käyntiosoite on Viipurintie 1-3, 13200 Hämeenlinna.

Oikaisuvaatimuksen muoto ja sisältö

Oikaisuvaatimus on tehtävä kirjallisesti. Myös sähköinen asiakirja täyttää vaatimuksen kirjallisesta muodosta.

Oikaisuvaatimuksessa on ilmoitettava:

- päätös, johon haetaan oikaisua,
- miten päätöstä halutaan oikaistavaksi
- millä perusteella oikaisua vaaditaan.

Oikaisuvaatimuksessa on lisäksi ilmoitettava tekijän nimi, kotikunta, postiosoite ja puhelinnumero.

Jos oikaisuvaatimuksen tekijä toivoo, että oikaisuvaatimus päätös annetaan hänelle tiedoksi sähköisenä viestinä, tästä tulee ilmoittaa oikaisuvaatimuksen yhteydessä ja ilmoittaa sähköpostiosoite.

Päätöksen tiedoksianto

Päätöstä koskevia otteita ja liitteitä voi pyytää Kanta-Hämeen hyvinvointialueen kirjaamosta.

Päätös asetettu nähtäville

Kanta-Hämeen hyvinvointialueen verkkosivuilla osoitteessa <https://omahame.fi> 12.3.2025 alkaen

Asianosaiselle lähetettäviin oikaisuvaatimusohjeisiin merkitään lähettämispäivä:

Päätös on annettu asianosaiselle tiedoksi sähköpostilla, joka on lähetetty 12.3.2025

Tiedoksi antaja: Mirva Lähteenmäki, tutkimuskoordinaattori

Liite 2: Saatekirje

Hyvä haastatteluun osallistuja!

Opiskelen LAUREA-ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Kurssiohjelmana tulevaisuussuuntautunut projektijohtaminen. Opinnäytetyössäni tutkin Kanta-Hämeen hyvinvointialueen projektien käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata ne tekijät, jotka auttavat projektin käyttöönotossa sekä ne tekijät, jotka osaltaan estävät projektin käyttöönottoa palvelutuotannossa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kanta-Hämeen hyvinvointialueen kehittämispalvelu yksikön kehittämispäällikkö. Aineisto kerätään haastattelemalla projektien parissa työskenteleviä asiantuntijoita. Haastattelut toteutetaan keväällä 2025 Teams-tapaamisella. Haastateltaville on lähetetty haastattelukysymykset ennakkoon tutustuttavaksi. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan.

Kerättyä aineistoa käsittelee ainoastaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen tekijä. Aineisto hävitetään heti, kun sitä ei enää tarvita opinnäytetyön tekemiseen. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Mikäli sinulle heräsi kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni.

Lämmin kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Kirsi Kytömäki

kirsi.kytomaki@student.laurea.fi

Liite 3: Suostumus opinnäytetyöhön

SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN

Projektin onnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttavat tekijät sosiaali- ja terveydenhuollon alalla

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on auttaa ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka ovat edistämässä projektin käyttöönottoa tai osaltaan niitä tekijöitä, jotka estävät kehittämisprojektin käyttöönoton.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen saatekirjeen.

Saatekirjeestä olen saanut riittävän selvityksen opinnäytetyöstä ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin keskeyttää osallistumiseni koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä keskeyttämiseni vaikuta kohteluuni. Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän osallistumiseni, minusta keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana opinnäytetyön aineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän opinnäytetyöhön ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.

Tutkittavan nimi Päivämäärä

Allekirjoitus

Suostumus vastaanotettu

Opinnäytetyön tekijän nimi Päivämäärä

Liite 4: Haastattelukysymykset

Tässä tutkimuksessa projektin onnistuneella käyttöönotolla tarkoitetaan kehitysprojektia, joka on johtanut organisaatiossa tapahtuneeseen muutokseen kuten teknologiajärjestelmän tai digipalvelun käyttöönottoon.

Taustatekijät

1. Mikä on ammattinimikkeesi?
2. Mikä on koulutustasosi?
3. Työkokemuksesi projektinhallinta tehtävistä?
4. Mikä on asemasi organisaatiossa?
5. Onko sinulla suoritettuna projekti sertifikaatteja, jos on niin mitä?

Haastattelukysymykset

6. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet projektin onnistuneeseen käyttöönottoon?
7. Mitkä tekijät estävät projektin onnistuneen käyttöönoton?
8. Mitä toimia voit itse tehdä varmistaaksesi onnistuneen projektin käyttöönoton?
9. Millainen projektitiimi mielestäsi edistää projektin onnistunutta käyttöönottoa?
10. Millainen viestintä tukisi onnistunutta projektin käyttöönottoa?
11. Millaisia mittareita sinulla on käytössä projektin onnistumisen arvioimiseksi?
12. Miten valitset projektinhallintamenetelmän, joka tukee parhaiten projektin onnistunutta käyttöönottoa?
13. Arvioi millaisia toimenpiteitä organisaation eri tasoilla tulisi tehdä yksittäisen projektin onnistuneen käyttöönoton varmistamiseksi?
14. Mitä projektin käyttöönoton onnistumiseksi tulisi tehdä projektin eri vaiheissa? (valmisteluvaiheessa, suunnitteluvaiheessa, toteutusvaiheessa, lopetusvaiheessa, jälkiarviointivaiheessa)
15. Miten projektin onnistunut käyttöönotto varmistetaan teidän organisaatiossanne?
16. Mitkä ovat tyypillisimmät ongelmat tai haasteet projektin onnistuneen käyttöönoton valmistelussa?
17. Määrittele vielä 3 keskeisintä tekijää projektin onnistuneeseen käyttöönottoon?
18. Haluaisitko sanoa vielä jotain liittyen tekijöihin, joilla on merkitystä projektin onnistuneeseen käyttöönottoon.

Liite 5: Ajatuskokonaisuuksien koodaus.

HAASTATELTAVA 1: ¹ mielestä ensinnäkin on, että on projektisuunnitelma, joka menee sillä tavalla niin kun by the book.	¹ projektisuunnitelma
HAASTATELTAVA 1: ² Ja sit siihen liittyy roolit ja vastuut ja niiden määrittely.	² selkeät roolit ² vastuut
HAASTATELTAVA 1: ³ Ja sitten tietysti käyttöönotto ja sitten jatkuva arviointi.	³ arviointi
HAASTATELTAVA 1: ⁴ Ja lempilause pulssilla olo elikkä jatkuvasti seurata.	⁴ seuranta
HAASTATELTAVA 1: ⁵ Kyllä johtaminen on yksi keskeinen.	⁵ johtaminen
HAASTATELTAVA 1: ⁶ No pakko olisi hyvä projektisuunnitelma jos ei kaikki ootte tuohon ykköseen liittyy että kaikki osapuolet ovat myös niinku sitoutuneet siihen niinku projektin niin kuin edistämiseen ja niihin rooleihin ja vastuisiin.	⁶ osapuolten sitouttaminen suunnitelmaan
HAASTATELTAVA 1: ⁸ se vastinpari joka esimerkiksi, vaikka sotealalla on ne yksiköt ja palvelutuotanto. Jos ne ei niin kun ole sitoutunut ja näkee sen projektin, että se on ulkopuolinen ja se ei kosketa minua niin ne ei ota sitä niin kun omakseen sitten.	⁸ loppukäyttäjän sitouttaminen
HAASTATELTAVA 1: ⁹ Kyllähän siinä on hyvin tärkeä rooli projektipäällikkönä olla se johtaja ja olla sillä tavalla niin kun uskalias ja rohkea. Pitää olla rohkea sanoa että hei nyt tää asia ei etene että pitää mennä vähän takapakkia ja miettiä miten asia niin kun etenee.	⁹ rohkeus
HAASTATELTAVA 1: ¹⁰ Ja sitten tietysti riskinhallinta siitä tuli mieleen, että mä täydentäisin vielä tuohon, että projektin onnistuneeseen käyttöönottoon liittyy myös riskinhallinta ja ennakointi,	¹⁰ riskienhallinta ¹⁰ ennakointi
HAASTATELTAVA 1: ¹¹ projektipäällikkönä, niin sillä on niin kun keskimääräistä parempaa, sosiaalista älykkyyttä.	¹¹ projektipäällikön sosiaaliset taidot
HAASTATELTAVA 1: ¹² Jaa tavallaan sitten myös se, että on oikeiden verkostossa olevien ihmisten kanssa ajallaan tekemisissä, jotta sitten mahdollistuu sen projektin onnistuneen käyttöönoton ja taas se pulssilla olo mitä vaikka itse näissä omissa että yrittää olla silleen että saa sen kokonaiskuvan ja sitten myös.	¹² verkostot
HAASTATELTAVA 1: ¹³ Musta pitäisi enemmän panostaa kun itse siihen suunnitteluun. Kun nyt tuntuu. Monessa projektissa on ollut että.	¹³ käyttöönoton suunnitelma

90% suunnitellaan ja sitten se 10% mikä pitäisi olla käyttöönotto niin siihen ei ole sitten aikaa ja resursseja	
HAASTATELTAVA 1: ¹⁴ Niin jos mä vaikka ihan ylimmästä johdosta siihen lähijohtoon asti ja sitten ketju että se ketju on silleen niin kun eheä että miksi että on se ymmärrys siitä, että miksi se tehdään.	¹⁴ yhtenäinen johtamisen ketju ¹⁴ ymmärrys mitä tehdään
HAASTATELTAVA 1: ¹⁵ Eli selkeä sapluuna siihen arvioon ja sitten tätä musta pitää niinku silleen mä puhun johtamisesta johtamisen niinku johtamisesta, että selkeät kirjatut toimenpiteet.	¹⁵ määritellyt toimenpiteet
HAASTATELTAVA 1: ¹⁶ Se pitää strukturoida ja sitten lempiaineena olisi se, että check listoja siihen että varmennetaan että hei asiat niin kun etenee	¹⁶ vakioitu tapa toimia
HAASTATELTAVA 1: ¹⁷ Edistää projektin käyttöönottoa, niin selkeä suunnitelma aikataulun roolit ja vastuut johtaminen selkeä vastinpari ja sitten linkittyy noihin sun aikaisempiin kysymyksiin, niin tää omistajuus elikkä selkeästi.	¹⁷ käyttöönoton omistaja palvelutuotannosta
HAASTATELTAVA 1: ¹⁸ Jos miettii tällaista projektia niin pitäisi niin kun heti alkuvaiheessa jo miettiä että ketä se projekti koskee ketkä on keskeiset sidosryhmät mitkä on niin kuin mitä kenen tonteilla siellä niin kun ollaan ja ketä kaikkea se koskettaa että kaikki olisi tunnistettu.	¹⁸ sidosryhmien tunnistaminen
HAASTATELTAVA 1: ¹⁹ Ja toki sitten kun valmisteluvaiheessa tuota tunnistetaan nää keskeiset kumppanit, niin toki jostakinhan on tää tavoite tullut. Miksi projekti perustetaan että on yhteinen tavoite kaikilla ja sitten se ymmärrys, että mitä on tarkoitus saada aikaan.	¹⁹ yhteinen päämäärä ¹⁹ yhteinen ymmärrys tavoitteista
HAASTATELTAVA 1: ²⁰ Mikä aikaisemmista mulla puuttui, oli tää viestintä että pitää niin kun huolehtia joka projektin vaiheessa.	²⁰ viestintä
HAASTATELTAVA 1: ²¹ Ja sitten tietysti kun toi käytön onnistumiseksi, niin sitten tietysti se aikataulu on ja sillä tavalla toivon mukaan realistinen aikataulu, ettei sitten haukata ***** jos on epärealistinen	²¹ käyttöönoton realistinen aikataulu
HAASTATELTAVA 1: ²² Prosessi kuvataan jo hyvin varhaisessa vaiheessa, että pystytään niin kun siihen käyttöönottoon enemmän niinku panostamaan.	²² Käyttöönoton prosessi kuvataan
HAASTATELTAVA 1: ²³ Mä oon taas unohtanut, että on tärkeä sitten se sidosryhmän lisäksi siinä toki osallistaa niitä ihmisiä joita se projekti koskettaa ja sitten meidän asiakkaita jos se on semmoiseen asiakastyöhön.	²³ asiakkaan/loppukäyttäjän osallistaminen

HAASTATELTAVA 2: ¹ Ehdoton on se tota niin johdon tuki. Ja se tavallaan niinku se on. Mun mielestä se semmoinen ilman sitä se ei niin kun mene.	¹ johdon sitoutuminen
--	----------------------------------

<p>HAASTATELTAVA 2: ² Totta kai siis resurssien riittävyys ja että se toiminta on siinä mukana, että he niinku ymmärtää sen että.</p>	<p>²resurssin riittävyys</p>
<p>HAASTATELTAVA 2: ³ Tää tulee heille ja tää tulee heidän työhön niin niin se on se. Mun mielestä se toiminnan läsnäolo että se tehdään yksi niitten heidän kanssaan, mutta että eihän mikään niistä onnistu jos ei se johto johto sitä mahdollista.</p>	<p>³yhdessä tekeminen palvelutuotannon kanssa</p>
<p>HAASTATELTAVA 2: ⁴ Totta kai onnistunut käyttöönotto vaatii, että siellä on se koulutus ja että se, että se teknisesti osataan ottaa ja pystytään ottamaan käyttöön ja tiedetään mitään.</p>	<p>⁴koulutus ⁴tekniset valmiudet</p>
<p>HAASTATELTAVA 2: ⁵ Muutosvastarinta ja se semmoinen niinku hiljainen lakko. Eli että näennäisesti otetaan käyttöön, mutta sitten ei kuitenkaan oteta.</p>	<p>⁵esteenä muutosvastarinta</p>
<p>HAASTATELTAVA 2: ⁶ Omassa työhuoneessa ei tehdäkään niin kun on sovittu niin se on ehkä yksi semmoinen että mutta ehkä siinäkin on se johto että tavallaan että mahdollistetaan semmoinen, että ei pidetä sovituista, mutta se on ehkä vaikeampi huomata. Ennen kuin siihen, mutta että se on semmoinen mikä nakertaa sitä pikkuhiljaa sitten sitä käyttöönottoa ja se projektin lopullista onnistumista.</p>	<p>⁶ johto sitouttaa alaisensa käyttöönottoon</p>
<p>HAASTATELTAVA 2: ⁸ Ja totta kai siis jos ei ole viestitty, kukaan ei tiedä mitä tapahtuu. ulkopuolinen ja se ei kosketa minua niin ne ei ota sitä niin kun omakseen sitten.</p>	<p>⁸viestintä</p>
<p>HAASTATELTAVA 2: ⁹ Vaikuttaa totta kai ja sitten siihen niinku että se viestintä ja sitten se semmoinen koulutus ja semmoinen niin kun tuki siihen.</p>	<p>⁹tuki palvelutuotannolle käyttöönotossa</p>
<p>HAASTATELTAVA 2: ¹⁰ Jotenkin mä ajattelin, että liikaa ja mitenkään ei voi liikaa korostaa sitä että se toiminta se että se minne se projekti on tulossa niin he on osana sitä projektitiimi niin niin se on semmoinen.</p>	<p>¹⁰palvelutuotannon mukaan ottaminen osaksi projektitiimiä</p>
<p>HAASTATELTAVA 2:¹¹ Mutta sitten taas se, että jollain tavalla johto pitää tietää että mitä mitä ollaan tekemässä,</p>	<p>¹¹viestintä ja päämäärän viestintä eri tasoille</p>
<p>HAASTATELTAVA 2: ¹² Kyllä mä ajattelen niin, että kyllähän se tietysti se seuranta se on se kyllähän tuossa niinku se tietynlainen johdon tuki ja se semmoinen niin kun seuranta ja sitten semmoinen tuki siihen että se pysytään</p>	<p>¹²seuranta ¹²johdon tuki</p>
<p>HAASTATELTAVA 2: ¹³ Ja niinku semmoista niinku riittävää koulutusta riittävää viestintää. Ehkä se sitten kuitenkin niinku on</p>	<p>¹³riittävä koulutus ¹³riittävä viestintä</p>

<p>HAASTATELTAVA 2: ¹⁴ Voi kai se olla myös viestintäongelma, koska aina on se niitä jotka ei ole koskaan kuullutkaan, että kenen viestinnässä se haaste on, että ei ole koskaan kuultukaan tai jotenkin ei ole ehkä ymmärretty on kuultu, mutta ei ole ehkä ymmärretty sitä semmoista tietynlaista.</p>	<p>¹⁴varmistetaan viestinnän onnistuminen</p>
<p>HAASTATELTAVA 2: ¹⁵ Toiminnan mukanaolo ymmärrys</p>	<p>¹⁵toiminnan sitouttaminen</p>
<p>HAASTATELTAVA 2: ¹⁶ suunnitelmallisuus tietyllä tapaa myös se semmoinen suunnitelmallisuus. Kirjattuna tai muuta, mutta tietyllä tapaa se, että ainakin on se suunnitelma, että miten miten tää tehdään ja missä aikataulussa ja muuta, niin kyllähän se suunnitelmallisuus on siellä</p>	<p>¹⁶suunnitelmallisuus- projekti-suunnitelma</p>

HAASTATELTAVA 3: ¹ Oikeat ihmiset se se on aina se se avain siis tota sulla voi olla erinomainen projektisuunnitelma ja ja niin kun sillä lailla.	¹ oikeat ihmiset sitoutettuna projektiin ¹ projektisuunnitelma
HAASTATELTAVA 3: ² Edelleen nää no tietysti resurssit pitää olla määritelty ja tota ja se että yleensä liian tiukka aikataulu on este.	² resurssit turvattu
HAASTATELTAVA 3: ³ . Myös se haistaa että ei ole tavallaan aikataulu ollenkaan ja jotenkin kuvitellaan, että joskus siinä jouluna se asia vähän niinku itsestään implementoitu.	³ aikataulu
HAASTATELTAVA 3: ⁴ Tai niinku menisi menisi läpi myös jos projektipäällikkö on kokematon se voi olla este ja tota ja sitten tietysti se että jos työryhmä. Parhaassa tavassa ja hyväksymään sen että että OK että tää ei vaan toimi tässä kontekstissa. Etsitään uusi kalu ja se on sitä mun mielestä projektipäällikön niinku osaamista, että hän hän sitten niinku. Hänellä on työkalupakissa sitten erilaisia menetelmiä käytettäväksi.	⁴ projektipäällikön osaaminen
HAASTATELTAVA 3: ⁵ Tai ne ihmiset niin ei ymmärrä omaa rooliaan..	⁵ roolit on määritelty
HAASTATELTAVA 3: ⁶ Eli mä niin kun huolehdin, että se aikataulu on realistinen.	⁶ realistinen aikataulu
HAASTATELTAVA 3: ⁸ Mun pitää vahtia, että kaikki toimijat tekee sen mitä he on luvannut tehdä siinä aikataulussa minkä he on luvannut pitää.	⁸ seuranta, että jokainen toteuttaa sovitun
HAASTATELTAVA 3: ⁹ Projektitiimi ei olisi yli 5 henkilöä ja ja tota koska silloin vielä se vuorovaikutus pysyy niinku hanskassa ja sitten heillä on kyky keskustella keskenään ja sitten viedä sitä viestiä sinne omaan viitekehukseen.	⁹ vuorovaikutteinen projektitiimi ⁹ ryhmän koko max 5
HAASTATELTAVA 3: ¹⁰ Projektin niinku kokonaisuutta, että että sen projektin sisälläkin vaihtuu menetelmät ja sitten tää on ehkä se mun mielestä tärkein asia, että suostuu luopumaan siitä omasta mielestään.	¹⁰ projektinhallintamenetelmien monipuolinen käyttö
HAASTATELTAVA 3: ¹¹ Sitten tota linjajohdon pitää kyetä tekemään päätöksiä, että tota kun projektipäällikkö tuo.	¹¹ johdon sitoutuminen
HAASTATELTAVA 3: ¹² Niin dokumentointi, eli jotta se käyttöönotto. Saa daan tehtyä niin niin tossa auttaa se, että kylmän viileästi.	¹² dokumentointi
HAASTATELTAVA 3: ¹³ Niin joku älähtää ja se vaan pitää ymmärtää, että se kuuluu siihen prosessiin ja se on ihan normaalia ja.	¹³ muutosvastarinta kuuluu käyttöönotto prosessiin

<p>HAASTATELTAVA 3: ¹⁴ Ja käyttöönotossa niin joo ja niinku mun mielestä aina tulee yllätyksiä on on joku mitä ei ole huomattu. Ei ole vaan niinku kenelkään tullut mieleenkään, että tällöinen voi niinku nousta sieltä.</p>	<p>¹⁴resilienssi ja kyky selviytyä muutoksista, mukaudu</p>
<p>HAASTATELTAVA 3: ¹⁵ Mitä mieltä vaan, mutta mä tykkään siitä että on struktuuri. Niin se auttaa siinä suunnitteluvaiheessa ja siinä käyttöönotossa enempi tulee ikäviä yllätyksiä.</p>	<p>¹⁵käyttöönoton suunnitelma</p>
<p>HAASTATELTAVA 3: ¹⁶ Huolehdi että johdetaan.</p>	<p>¹⁶johdon tuki</p>
<p>HAASTATELTAVA 3: ¹⁷ Siis tota ehkä se mitä mä en ole vielä niinku sanonut, niin kyllä se vaatii sellaista rohkeutta ja ja niin kun hyvät vuorovaikutustaidot</p>	<p>¹⁷rohkeus ¹⁷sosiaaliset taidot</p>

<p>HAASTATELTAVA 4: ¹ No ehkä ensimmäisenä kun lähtee liikkeelle, niin se, että on asetettu onnistuneet tavoitteet sille projektille ja realistiset tavoitteet ja ja niinku aikataulut ja kaikki nää.</p>	<p>¹realistiset tavoitteet ¹aikataulut</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ² Niin jos nyt mietitään tätä nimenomaan siitä, että joku vaikka järjestelmä tai digipalvelu on otettu käyttöön, niin sen onnistumiseen. Liittyy tosi vahvasti se, että on viestitty riittävästi.</p>	<p>²riittävä viestintä</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ³ Se on otettu toiminta mukaan siihen kehittämiseen ja tota.</p>	<p>³toiminnan mukaan ottaminen kehittämiseen</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ⁴ Johtamisen isona asiana, että toki se vaikuttaa myös onnistumiseen, mutta myös siihen estämiseen, että jos johto ei ole riittävästi mukana mukana tai tue tue sitä toimintaa niin tai ei ymmärrä sen projektin niin kun ylittää tavoitetta tai mihin sillä pyritään, niin sekin on yksi kyllä semmoinen estävä tekijä.</p>	<p>⁴johton tuki ⁴johdolla selkeä ymmärrys</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ⁵ No semmoinen huolella valmisteltu projektisuunnitelma on ihan ensimmäinen, että sen tota saa huolellisesti valmisteltua.</p>	<p>⁵projektisuunnitelma</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ⁶ Tarpeeksi tiivis aikataulu, mutta ei kuitenkaan niin kun liian liian sitten taas tiukaksi vedetty aikataulu, että ne on ehkä semmoisia mitä.</p>	<p>⁶aikataulu</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ⁸ ehkä itseensä johtamaan siinä mielessä että riittäköö mun aikataulut ja riittäköö mun resurssit ja näin se on ehkä myös se että mitä mä voin itse tehdä niin semmoinen vahva itsensä johtamisen taito että tota varmistaa sen, että itsellä on mahdollisuus edistää projektia ja kieltäytyä niistä myös jos siihen ei ole mahdollista.</p>	<p>⁸Itsensä johtaminen ja ajankäytön suunnittelu</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ⁹ johtajia, mutta sitten taas heidän pitää olla kärryillä siinä, että miten se projektitiimi tekee ja mitä heiltä vaaditaan.</p>	<p>⁹johdolle viestintä</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ¹⁰ Siellä ihan ylimmässä johdossa pitäisi aina sen kun he on kuitenkin vastuussa siitä päätöksestä ja päätöksenteosta, niin se päätös pitäisi valua alaspäin ja heidän pitäisi varmistaa se, että se päätöstieto valuu ja ne perusteet sille päätökselle valuu alaspäin ja heidän pitäisi seisoa tavallaan sen päätöksensä takana koska ei onnistuta käyttöönotossa, jos se päätös ja sen perustelut ei valu sinne alaspäin.</p>	<p>¹⁰Johdon viestintä palvelutuotannolle</p>
<p>HAASTATELTAVA 4:¹¹ Varmistettaisiin se resurssin saatavuus siihen projektiin.</p>	<p>¹¹resurssit</p>

<p>HAASTATELTAVA 4: ¹² Pitäisi ensinnäkin jotenkin myös palkita ammattilaisia jotka näihin projekteihin osallistuu ja sillä saataisiin ehkä sitä sitä motivaatiota lisättyä myös kaikkeen muutokseen.</p>	<p>¹²palkitseminen</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ¹³ Hyvinkin aikaisessa vaiheessa pitäisi tehdä jo sitä suunnitelmaa siitä käyttöönotosta, jotta mahdollisimman aikaisin pystyttäisiin turvaamaan just ne resurssit ja ja tota riittävä tuki tuki sille käyttöönotolle.</p>	<p>¹³käyttöönoton suunnitelma ¹³resurssit ¹³tuki</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ¹⁴ Mitä pidemmälle tavallaan suunnitteluvaiheessa ja toteutusvaiheeseen edetään, niin sitä tarkemmalle tasolle koko ajan sitä niinku käyttöönoton suunnittelua pitäisi pystyä tekemään ja ja varmistamaan just se, että tiedetään ketä koulutetaan, ketkä on niitä käyttöönoton loppukäyttäjiä ja ja niin edespäin.</p>	<p>¹⁴koulutus</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ¹⁵ Ja sitten toki tähän nyt liittyy myös sitten se budjetin seurantariskien seuranta ja ja kaikki muu niinku hyvin tuolta jo valmisteluvaiheessa asti. Mitä mitä pitää tehdä.</p>	<p>¹⁵budjetti ¹⁵riskit</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ¹⁶ Ohjelman lisäksi, että viestintäsuunnitelma ja ja tota just jotain koulutussuunnitelmaa ja ja sellaista jotka tukee sitten sitä projektisuunnitelmaa, joka on sitten mahdollisimman hyvin valmisteltu ja siinä valmisteluvaiheessa.</p>	<p>¹⁶viestintäsuunnitelma ¹⁶koulutussuunnitelma ¹⁶projektisuunnitelma</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ¹⁷ Mutta sitten sen pitää myös olla semmoinen niinku nää jokaiset vaiheet että voidaan palata toki niinku päätettävät asiat on eri asia, mutta sitten että muuten voidaan palata tavallaan myöskin ketterästi, ehkä sitten vaiheesta takaisin päinkin, että no suunnitteluvaiheessa ajateltiin näin, mutta toteutusvaiheessa tää tilanne onkin sen verran niinku.</p>	<p>¹⁷muutosjoustavuus projektinhallinnassa</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ¹⁸ Ja sitten taas te lopetusvaiheessa on tärkeä ne just ne mittarit, että mitä on mitattu, miten, miten tota, miten ollaan onnistuttu.</p>	<p>¹⁸mittarit mittaa onnistumista</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ¹⁹ Meillä ei ole sieltä toiminnasta riittävää resurssia saada niitä ihan niinku meidän oikeita ammattilaisia tänne mukaan näihin projekteihin. Oikeasti ottaa irti sieltä työstä projektille ihmisiä, että se olisi niinku kaikista otollisinta sen projektin näkökulmasta.</p>	<p>¹⁹palvelutuotannon osallistuminen riittävien resurssien</p>
<p>HAASTATELTAVA 4: ²⁰ Niinku jotenkin toimittajat aisoissa ja ja pysymään siinä meille tärkeässä tekemisessä, että siellä saattaa olla sitten hidasteita ja muuta mitkä sitten taas haastaa meidän projektin onnistumista, että se ei ole aina meistä kiinni, niin se monitoimittajamalli on.</p>	<p>²⁰sidosryhmien välinen yhteistyö</p>

<p>HAASTATELTAVA 4: ²¹ Mihin sillä projektilla pyritään ja että ne on niinku selkeät kaikille ne tavoitteet. selkeitä kaikille siinä tiimissä, johdossa ja palvelutuotantoon päin.</p>	<p>²¹selkeät tavoitteet kaikilla tiedossa</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ¹ siis johdon sitoutuminen ja hyvät suunnitelmat ja näin.</p>	<p>¹projektisuunnitelma ¹johdon sitoutuminen</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ² Ajattelisin niin, että meillä on toiminnasta myös vastuutaho, jolle on oikeasti annettu aikaa sen asian edistämiseen, mun mielestä se on niinku ratkaiseva.</p>	<p>²palvelutuotannon sitouttaminen ²palvelutuotantoon resurssia</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ³ projektipäällikölle ei anneta niin kun riittävästi sitä työaikaa tehdä sitä asiaa hyvin</p>	<p>³resurssit</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ⁴ Onnistunut hyvin tehty projektisuunnitelma on merkittävä, mutta myös sen niin kun auki. Sanoittaminen niille projektiryhmän jäsenille, jotka saattaa tulla sieltä toiminnassa, jotka on ensimmäistä kertaa tekemässä ylipäättään mitään projektia.</p>	<p>⁴projektisuunnitelma ⁴ viestintä sidosryhmille</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ⁵ Eli eli just se, että että myös aidosti oikeasti kuvata sitä, että mitä asioita täytyy tehdä ja paljonko tää tulee viemään teiltä aikaa.</p>	<p>⁵aikataulu</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ⁶ mitä nyt odotetaan projektiryhmän jäseniltä.</p>	<p>⁶tavoitteiden kirkastaminen kaikille – yhteinen päämäärä</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ⁸ Meillä on vähän tapana olla aika optimisteja asioiden suhteen. Elikkä kuvitellaan, että muutamassa kuukaudessa saadaan esimerkiksi joku läpi. Elikkä yrittää tuoda sitä realismia myös sinne johdon suuntaan, että nämä asiat vievät aikaa ja vaikka teillä olisi kuinka halua ja tahtoa tehdä tämä asia.</p>	<p>⁸realistinen aikataulu</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ⁹ Mun mielestä niinku projektipäällikkönä joutuu tasapainottelemaan sen kanssa, että olisi niin kun vastaisi niihin johdon odotuksiin, mutta kuitenkin toisi rohkeasti esiin sitä, että vaikka te kuinka haluaisitte tän nyt, niin me ei vaan niinku saada tätä.</p>	<p>⁹rohkeus</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ¹⁰ . Elikkä että ei saa olla liian semmoinen se projekti tiimi ei saa olla liian yksimielinen.</p>	<p>¹⁰monimuotoinen tiimi</p>
<p>HAASTATELTAVA 5:¹¹ Mutta se, että joissain tilanteissa täytyy olla myös niin sanotusti riittävästi natsoja niillä jotka on siinä mukana, koska meidän organisaatio haluttiin tai ei, niin se on hierarkkinen.</p>	<p>¹¹oikeus tai mahdollisuus tehdä päätöksiä</p>

<p>HAASTATELTAVA 5: ¹² Viestiähän ei pysty siis liikaa. Mutta että kyllä sen täytyisi niin kun toistoa, toistoa, toistoa ja sitten niin hyvin monikanavaisesti.</p>	<p>¹²toistuva viestintä</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ¹³ Eliikkä kyllä niinku parhaimpia on ehkä ne niin sanotut agentit sieltä toiminnasta eli että kun on vaikka projektitiimissä se joku toiminnanedustaja joka menee sitten sinne omaan porukkaansa ja kertoo että tämmöistä ollaan tekemässä niin tota niin se se on toiminut hyvin.</p>	<p>¹³muutosagentit</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ¹⁴ Siitä, että tää ei vaan niinku istu ja sehän niinku mun mielestä haastaa sitä, että jonkun järjestelmän käyttöönotossakin niin on ihan äärettömän hankalaa yhteistyökumppaneiden ymmärtää, että niin, mutta kun meillä on tää sprinttimalli, että nyt me tarvitaan tää niinku tää päätös tuossa että me voidaan välttää.</p>	<p>¹⁴projektihallintamenetelmän oikea valinta</p>
<p>HAASTATELTAVA 5: ¹⁵ Selkeästi määritellyt tavoitteet sille käyttöönotolle</p>	<p>¹⁵selkeät tavoitteet</p>

<p>HAASTATELTAVA 6: ¹ Varsinkin isosti johdon tuki tarkoittaen sekä lähi-johtoa että johtamisen johtamista. sitten siellä käytännössä ei sitouduta siihen projektiin ja käyttöönottoon kun sitä tukea ei tule tai se tuki tulee väärästä vääriltä ihmisiltä kun se tulee projektipäälliköitä versus se että se tulisi niiltä omilta esihenkilöiltä jotka ymmärtää sitä käytännön käytännön työtä.</p>	<p>¹johtamisen tuki</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ² Käyttöönottettava palvelu tai järjestelmä tai mikä ikinä niin, että sopiiko se siihen nykytoimintaan ja niihin prosesseihin.</p>	<p>²projektin sopivuuden arviointi prosesseihin ja toimintamalleihin</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ³ Heikko valmistelu ja valmistautuminen. Itse tykkään siitä, että on huolella benchmarkkatu, että miten vaikka asioita on tehty jo jossain, että me ei kompuroida johonkin mikä on jo todettu epäonnistuneen jossain muualla.</p>	<p>³projektisuunnitelma ³oppiminen ³benchmarkkaus</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ⁴ Heillä tulee niin paljon sitä tietoa, että on ihan hukkaan heittämistä, että heidän mielipidettään ja näitä näkemyksiään ei kuulutaisiin. Eli siis ehdottomasti myös myös sitä käytännön porukkaa.</p>	<p>⁴palvelutuotannon osallistaminen</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ⁵ Muutosagentti, mä en tiedä onko se edes oikea termi käyttää tässä, mutta siis sellaisia yksikköön semmoisia soluttautuja, jotka selkeästi näkee potentiaalin siinä mitä ollaan kehittämässä tai viemässä eteenpäin niin.</p>	<p>⁵muutosagentti</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ⁶ Heillä olisi sitten myös se semmoinen niin kun muutosvastarinnan ehkäisevä vaikutus että on on niitä työkavereita jotka kannustaa siihen, että hei tää on oikeasti hyvä juttu.</p>	<p>⁶muutosvastarinnan helpottaminen</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ⁸ Niin, että kaikki on, että pitää olla oikeasti pitkälle huolellisesti suunniteltu, että annetaan valmista käytännössä valmista tavaraa sinne tuotantoon, ei niin että lähdetään vaan niinku lennosta testaamaan.</p>	<p>⁸tarpeeksi valmis käyttöönotettavaksi</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ⁹ Avoin viestintä ihan kaikkia osapuolia ketkä tähän niin kun kohdistuu tähän projektiin tai osallistuu tähän projektiin niin kaikkia kohtaan</p>	<p>⁹avoin viestintä</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ¹⁰ Niin just se johdon sitouttaminen.</p>	<p>¹⁰johdon sitoutuminen</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ¹¹ Muutosmyönteisiä kehittämismyönteistä ihmisiä, niin se tietysti auttaa ja varsinkin jos heille pystytään</p>	<p>¹¹projektitiimin sitoutuminen</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ¹² Että he on aktiivisia vastaa viesteihin ja osallistuu kokouksiin ja että heille on resursoitu siitä aikaa siis tai on resursoitu aikaa siihen kehittämistyöhön niin että se on myös sitten johdon puolelta.</p>	<p>¹²palvelutuotannon resurssin riittävyys varmennettu</p>

<p>HAASTATELTAVA 6: ¹³ Sitten siis ylipäättään tällainen niinku tilannepäivittäminen myös sitten sinne ihan toiminnan väelle, että pysyvät kartalla siitä muutoksen lähestymisestä ja suunnitelmista, että se ei ole vaan semmoinen yhtäkkinen pommi, että ne tietää, että uhka on tulossa, mutta siitä ei kukaan tiedä yhtään mitään.</p>	<p>¹³ennakoiva ja oikea-aikainen viestintä</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ¹⁴ Johdon tulee selkeästi sanottaa just sitä, että minkä minkä takia tää kyseinen projekti tukee strategiaa ja se antaa aika lailla raamit sille tekemiselle ja sitten sen myötä yksittäisillä työntekijöillä.</p>	<p>¹⁴ johdon viestintä ja tuki</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ¹⁵ Pyritään kehittämään yksi ja osallistamaan sitä käytännön työntekijää porukkaa siihen siihen muutoksen valmisteluun.</p>	<p>¹⁵palvelutuotannon osallistuminen</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ¹⁶ Tietysti myös sitten tää budjetointi ja kaikki tällaiset ihan käytännön asiat niin. Ne on onnistumisen edellytyksiä.</p>	<p>¹⁶budjetti ja projektinhallinta</p>
<p>HAASTATELTAVA 6: ¹⁷ Sitten raportointi sitten se, että vaaditaan myös niitä tuloksia, ettei vaan kellunta vaan oikeasti pitää niin kun olla jotain esiteltävää.</p>	<p>¹⁷Seuranta ja raportointi</p>

Liite 6: Tulokset luokiteltuna ala-, ylä- ja pääluokkaan.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka			
Resurssit	Selkeä projektisuunnitelma	Projektin suunnittelu ja hallinta			
Aikataulu					
Budjetti					
Selkeät tavoitteet					
Realistiset tavoitteet					
määritellyt toimenpiteet					
Roolit on määritelty					
Riskit					
Seuranta, että jokainen toteuttaa sovitun					
Seuranta					
Arviointi	Projektinhallintamenetelmien monipuolinen käyttö	Projektin suunnittelu ja hallinta			
Seuranta ja raportointi					
Dokumentointi					
Projektin sopivuuden arviointi prosesseihin ja toimintamalleihin					
Benchmarkkaus					
Projektinhallintamenetelmän oikea valinta					
Viestintäsuunnitelma			Projektiviestintä	Viestintä ja yhteistyö	
Viestintä ja päämäärän viestintä eri tasoille					
Varmistetaan viestinnän onnistuminen					
Johdolle viestintä					
Johdon viestintä palvelutuotannolle					
Viestintä sidosryhmille					
Riittävä viestintä	Projektiviestinnän periaatteet				
Avoim viestintä					
Toistuva viestintä					
Ennakoiva ja oikea-aikainen viestintä					
Johtaminen		Johdon sitoutuminen	Johdon tuki		
Johdon sitoutuminen					
Johdolla selkä ymmärrys					
Yhtenäinen johtamisen ketju					
Johto sitouttaa alaisensa				Johdon sitouttaa	
Ymmärrys mitä tehdään					
Yhteinen päämäärä	Tavoitteet ja sitoutuminen				Toimiva ja motivoitunut projektitiimi
Yhteinen ymmärrys tavoitteista					
Tavoitteiden kirkastaminen kaikille – yhteinen päämäärä					
Projektitiimin sitoutuminen					
Oikeat ihmiset sitoutettuna projektiin		Tiimin palkitseminen ja suorituskyky			
Oikeus tai mahdollisuus tehdä päätöksiä					
Mahdollisuus palkitsemiselle					
Monimuotoinen tiimi			Tiimin rakenne		
Ryhmän koko max 5					
Vuorovaikutteinen projektitiimi				Sidosryhmien sitouttaminen	
Toiminnan mukaan ottaminen kehittämiseen					
Loppukäyttäjän sitouttaminen					
Palvelutuotannon osallistuminen					
Toiminnan sitouttaminen					
Palvelutuotannon mukaan ottaminen osaksi projektitiimiä					
Asiakkaan ja loppukäyttäjän osallistaminen					
Osaapuolten sitouttaminen suunnitelmaan					
Yhdessä tekeminen palvelutuotannon kanssa	Sidosryhmien hallinta				
Sidosryhmien välinen yhteistyö					
Verkostot					
Sidosryhmien tunnistaminen					
Palvelutuotannon resurssi		Muutoksensietokyky ja oppiminen	Projektipäällikön ominaisuudet		
Rohkeus					
Muutosjoustavuus projektinhallinnassa					
Resilienssi ja kyky selviytyä muutoksista, mukaudu					
Oppiminen				Ammatilliset ja tekniset taidot	
Sosiaaliset taidot					
Tekniset valmiudet					
Projektipäällikön osaaminen					
Itsenäjohtaminen ja ajankäytön suunnittelu	Muutosjohtaminen				Onnistuneen käyttöönoton edellytykset
Muutosagentti					
Muutosvastarinnan helpottaminen					
Muutosvastarinta kuuluu käyttöönotto prosessiin					
Ennakointi					
Tuki palvelutuotannolle käyttöönotossa		Koulutuksen ja osaamisen varmistaminen			
Koulutus					
Koulutussuunnitelma					
Mittarit mittaa onnistumista			Käyttöönoton hallinta		
Käyttöönoton omistaja palvelutuotannosta					
Käyttöönoton prosessi kuvataan					
Käyttöönoton suunnitelma					
Vakioitu tapa toimia					
Tarpeeksi valmis käyttöönotettavaksi					