

Enni Airasmaa

PROJEKTIHALLINAN PIRULLISET ONGELMAT

Liiketalouden koulutusohjelma, ylempi AMK

2015

PROJEKTIHALLINNAN PIRULLISET ONGELMAT

Airasmaa, Enni
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2015
Ohjaaja: Kimmo Kallama, Mari Suvanto
Sivumäärä: 65
Liitteitä: 3

Asiasanat: projektinhallinta, laatu, viestintä, dokumentointi, resurssit, pirulliset ongelmat

Opinnäytetyön aiheena oli projektihallinnan pirulliset ongelmat kolmen ydinosa-alueen näkökulmasta. Ydinosa-alueiksi tarkentui havaintojen ja keskustelun organisaation edustajien kanssa; viestintä, resursointi ja dokumentointi. Tavoitteena oli löytää ratkaisuja projektinhallinnan kehittämiseksi, jotta kohdeorganisaation projektitoimisto voi toimia tehokkaammin ja laadukkaammin. Kohdeorganisaatiolla on ollut tahtotila projektitoimiston toiminnan kehittämiseen pitkään ja opinnäytetyö antoi järjestelmälliselle kehitystoiminnalle hyvän lähtökohdan.

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta, tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään teema-haastattelua. Haastattelut sekä toiminnan analysointi SWOT-arviointimenetelmän avulla sekä tutkimustulosten analysointi pohjautuvat kehittämistyön teoreettiseen osuuteen. Haastatteluissa keskityn projektihallinnan kolmen ydinosaalueen kehittämiseen – varmistan myös haastatteluilla lähtöhypoteesiksi asetetun ongelman olemassaolon sekä mahdolliset parannusehdotukset.

Projektimainen työskentely on nykyaikainen työskentelymuoto, joten projektihallinnan merkitystä ei tule vähätellä. Projektinhallinta on keskeinen osa organisaatioiden toimintaa ja siten projektien tulisi olla organisaation strategian kanssa linjassa. Projektityöskentely tulisi olla yhtä suunnitelmallista ja hyvin resursoitua kuin perusorganisaation toteuttama työ. Hyvin hallittu projekti luo kilpailuetua ja on kannattavaa pannaan hyvään toteutukseen ja hallintaan, jotta aikaiseksi saadaan haluttu lopputulos katastrofin sijaan.

Lopputuloksena laadittiin organisaatiolle aihio projektihallinnan pelisäännöille, jotka kattavat kaikki osa-alueet. Käytännössä tämä tarkoittaa projektitoimiston opasta, joka tulee olemaan käytännönläheinen, ytimekäs ja helposti ylläpidettävä. Viestinnän osalta luotiin kehitysehdotuksena toimintamalli, joka implementoidaan projektitoimiston käyttöön. Opinnäytetyön myötä organisaatiossa on otettu käyttöön monia hyviä käytäntöjä, kuten aloitus- ja lopetuspalaverit ja kehitystyö jatkuu varmasti myös tämän työn jälkeen.

THE WICKED PROBLEMS OF PROJECT MANAGEMENT

Airasmaa Enni

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree
November 2015

Supervisor: Kimmo Kallama, Mari Suvanto

Number of pages: 65

Appendices: 3

Keywords: project management, quality, communication, documentation, recourses, wicked problem

The purpose of this thesis was to research the wicked problems of project management and how to avoid them. Three core areas of the subject were communication, resource management and documentation. These were chosen after a discussion with the representatives of the organization and by analyzing the project management processes. The aim was to find solutions for the development of project management, so that the target organization project management office can operate more efficiently and with higher quality. There has been a long process of developing the project office in the organization and thesis gave the organization a good baseline for development work.

The study was done as a case study and data was collected via interviews and using SWOT. The end product is a prototype for a project management manual that guides organization's employees in project management's wicked problems. The focus of the interviews were on the three core areas and development work. The interviews also proof that the hypothetical problems of the study are existing.

Project work is more common and more popular than ever – a modern way of working so the value of good project management should not be underestimated. Project management is a vital part of a organizations operations. Projects should be systematic and the work carried out with the same attention to detail as any other business and thus the projects should be aligned with the organizations strategy. A well-managed project will give the organization a competitive edge.

The outcome of the thesis will be a basis for a guide to good project management and a communication model. In practice this means a guide for the PMO that is practical and easy to update. Due to the thesis process the organization has implemented several good practices such as kicks-off meetings. The development of the project management and other processes will surely continue after the thesis and the organization is committed to the work.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN JA KOHDEORGANISAATION TAUSTA.....	7
2.1	Tutkimustehtävä.....	8
2.2	Viitekehys	9
2.3	Konstruktiiivinen tapaustutkimus	10
2.4	Tutkimusmenetelmä.....	11
2.5	Kohdeorganisaatio	12
3	PROJEKTITYÖSKENTELEY JA PROJEKTINHALLINTA.....	15
3.1	Projektiorganisaatio	18
3.2	Projektinhallinta.....	20
3.3	Moniprojektinhallinta	22
3.4	Aikataulutekniikat.....	26
4	PROJEKTIHALLINNAN LAATU SEKÄ MENESTYSTEKIJÄT.....	28
4.1	Laatukäsikirja ja projektiohjeisto.....	30
4.2	Projektin menestystekijät.....	31
5	MITÄ OVAT PROJEKTIHALLINNAN PIRULLISET ONGELMAT?.....	33
5.1	Viestintä	33
5.1.1	Organisaation ja projektin viestintä	35
5.2	Resurssit	39
5.3	Dokumentointi	43
6	PROJEKTINHALLINTA JA SEN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA	48
6.1	Kohdeorganisaation projektinhallinnan kehittäminen	48
6.2	Resursointi	49
6.3	Viestintä	53
6.4	Dokumentointi	55
6.5	Yleisiä huomioita projektinhallinnasta	56
7	TOIMENPITEET JA SUOSITUKSET.....	58
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
	LÄHTEET.....	65
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Projektimainen työskentelytapa yleistyy jatkuvasti ja voidaan puhua jopa tietynasteisesta ilmiöstä. Toimintaympäristöjen dynaamisuus ja hektisyys ovat johtaneet siihen, että organisaatiot tarkastelevat yhä kriittisemmin toimintaansa sekä etsivät tapoja tehostaa ja kasvattaa sitä. Muutokseen pitää pystyä reagoimaan nopeasti - projekteilla voidaan luoda helposti muunneltavia ratkaisuja ja ne luovat lisäarvoa parantuneilla toimintatavoilla. Projektit ovat siis organisaatioiden tapa vastata toimintaympäristömuutoksiin, väheneviin resursseihin sekä investointitarpeisiin tehokkaammin kuin muuten olisi mahdollista. Organisoimalla osa organisaation tehtävistä projekteiksi voidaan saavuttaa merkittäviä etuja. Työyhteisön voimavarat voidaan keskittää tärkeimpiin tehtäviin eivätkä perusorganisaation usein keinotekoiset rajat ole toiminnan esteenä. Jollain aloilla projektimainen työskentely on luontaista, kuten tutkimus- ja kehittämishankkeissa niiden määräaikaisen keston vuoksi.

Projekteille rahoitusta myöntävät useat tahot, kuten Euroopan Unionin rakennerahastot ja TEKES, joten projektit koetaan usein helpoksi ja vaivattomaksi työskentelytavaksi. On kuitenkin hyvä muistaa, että projektityöskentelyllä on myös kääntöpuolensa ja se ei ole oikotie onnistuneeseen lopputuotteeseen, vaan projektit vaativat organisaation sitoutumista ja riittävät resurssit.

Projektit monimutkaistuvat toimintaympäristöjen mukana, joten projektien toteuttaminen saattaa olla hyvinkin haastavaa. Nykyajan projekteja ei ole mahdollista toteuttaa väljällä projektisuunnitelmalla, koska aikataulut ja resurssit ovat usein hyvin rajattuja. Myös rahoittajan asettamat ehdot muokkaavat projektin toimintaa. Tämän vuoksi projektihallinta on erittäin tärkeää - ilman tehokasta projektinhallintaa, projektit eivät toimi enää suunnitelmallisesti ja laadukas projektin toteuttaminen ei ole mahdollista. Projektinhallinta teoriassa kuulostaa helpolta, mutta käytännössä sen toteuttaminen saattaa olla haastavaa. Olen työskennellyt useissa eri hankkeissa yli kymmenen vuoden ajan ja olen havainnut samoja toistuvia ongelmia eri organisaatioissa, kuten liian karkea projektisuunnitelma, epärealistinen budjetti tai liian vähäiset resurssit. Tässä työssä keskitytään projektinhallinnan kolmeen osa-alueen (viestintä, resurssit ja doku-

mentointi) yleiseen sudenkuoppaan, joista käytän termiä pirulliset ongelmat. Opinnäytetyön aihevalinta lähti siitä huomiosta, että virheiden määrä kasvaa eksponentiaalisesti, mikäli projektinhallintaan ei kiinnitetä huomiota. Tutkimus tarkentui kolmeen osa-alueeseen, kun opinnäytetyön aihetta valittaessa käytiin läpi kohdeorganisaation mahdollisia kehittämiskohteita yhteistyössä kehitysjohtajan ja projektipäällikön kanssa. Projektinhallinta on monelta osalta viestintää – tieto projektin taloudellisesta tilanteesta ja elinkaaren eri vaiheista pitää saada kulkemaan organisaation läpi siten, että tieto pysyy ehjänä ja luotettavana. Dokumentaatio on osa viestintää, jota toteuttavat henkilöresurssit. Mitä enemmän organisaatiossa on toteutettavia projekteja, sitä tärkeämmäksi projektihallinnan rooli nousee. En käsittele opinnäytetyössäni niinkään projektin suunnitteluvaihetta, vaan nimenomaan toteuttamisvaiheen hallintatyötä ja sen vaikutusta projektin hallinnolliseen laatuun.

Kohdeorganisaatiossa on tahtotila projektihallinnan kehittämiseen ja opinnäytetyötä aloittaessa projektihenkilökunnan esimies tukee resurssein kehitystoimintaa. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa organisaatiossa tapahtuu suuria muutoksia – toimenkuvia lopetettiin, työntekijöitä vaihtui ja esimiesten osalta tehtiin uudelleenjärjestelyjä. Projektien hallintohenkilökunta on supistettu seitsemästä työntekijästä kahteen työntekijään. Projektitoimiston muodostavat siis projektipäällikkö ja projektisihteeri. Opinnäytetyötä kirjoittaessa projektipäällikkö on vaihtunut kaksi kertaa ja projektisihteeri on projektihallinnon palvelusiältään vanhin työntekijä. Muutostilanteessa kolmen ydinkohdan tärkeys on korostunut hyvin paljon. Paljon resursseja ja aikaa on mennyt erilaisten projektien rahoitukseen ja toteutukseen liittyvien asioiden selvittämiseen. Muuttunut tilanne ei siis muuta kehittämisen tarvetta ja tutkimuksen lähtökohtia, vaan pikemminkin korostaa sitä.

2 TUTKIMUKSEN JA KOHDEORGANISAATION TAUSTA

Vaikka projektimainen työskentelytapa yleistyy jatkuvasti, havaintojen mukaan projektinhallintaan ei kiinnitetä riittävästi huomiota organisaatioissa. Projekteista syntyy valtava määrä tietoa, joka useimmiten on projektipäällikön tai projektitoimiston hallussa, mutta sitä ei ole viety tietojärjestelmiin riittävällä tarkkuudella. Usein projektien suunnitteluvaiheeseen varataan riittävästi resursseja, mutta itse toteutuksen hallinta ja dokumentointi jätetään vähemmälle huomiolle.

Suuremmilla organisaatioilla on oletettavasti käytössään toiminnanohjausjärjestelmä taloushallinnon ohjelmistoinen, esimerkiksi SAP. Eri järjestelmien ja ohjelmistojen yhteensopivuus vaatii suuria taloudellisia ja teknisiä panostuksia, joten projektinhallinta toteutetaan usein taulukoilla. Jatkuvasti muuttuva tieto projektien taloudesta ja toiminnasta pitäisi kuitenkin saada jaettava keskitetysti henkilökunnalle. Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus keskittyä lukuisten projektinhallintaohjelmistojen ominaisuuksiin tai valintaan, vaan nimenomaan siihen, miten onnistutaan kolmen ydinkohdan eli viestinnän, resurssien ja dokumentoinnin toteuttamisessa. Kolmen ydinosan alueen jakoon päädyttiin keskustelemalla organisaation projektipäällikön ja tutkimushenkilökunnan kanssa sekä havainnoimalla organisaation toimintaa. Projektinhallinta on hyvin laaja termi, mutta tässä työssä sillä tarkoitetaan niitä hallinnollisia toimenpiteitä, joita suoritetaan projektin toteutusvaiheessa.

Tutkimuksen pohjana käytettiin Project Management Instituten luomaa opasta (Guide to the Project Management Book of Knowledge), joka on hyvin laaja teos projektinhallinnan standardeista ja hyvistä käytännöistä. Kyseinen lähde valittiin sen käytännölläheisyyden perusteella, mutta lisäksi teos on hyvin sovellettavissa kansainvälisesti. Työ käsittelee pääasiassa Euroopan Union rakennerahaston projektinhallintaa, mutta yleiset periaatteet ovat sovellettavissa myös muihin projektimalleihin.

Kohdeorganisaatio toteuttaa moniprojekteja eli samat resurssit jaetaan monen eri projektin kesken. Normaalitilanteessa projekteja on käynnissä hieman yli toistakymmentä, mutta uusi vuonna 2015 alkanut rakennerahastojen ohjelmakausi tuo muutosta

tähän. Kilpailu rahoituksesta kiristyy jatkuvasti ja esimerkiksi Euroopan Unioni supistaa rakennerahastojen budjetteja huomattavasti uudella ohjelmakaudella. Organisaatio mukauttaa toimintaansa keskittämällä projektitoimintaa siirtymällä useista pienistä projekteista muutamaan isompaan projektiin. Kohdeorganisaation toiminta on ainutlaatuista ja toimintaympäristö poikkeaa melkoisen paljon muista organisaatioista monimutkaisen rahoituspohjan vuoksi.

Työn kontribuutiona eli tuotoksena luodaan selkeä aihio projektihallinnan ohjeistukselle dokumentoinnin osalta, joka ratkaisee myös viestinnän ongelmia selkeyttämällä toimintamalleja organisaation sisällä. Ohjeistukseen voidaan tarvittaessa luoda osio resursoinnin riittävydestä ja tärkeydestä. Ohjeistuksessa tullaan käymään läpi projektitoimiston toimenkuva ja tarjoamat palvelut. Resursoinnin ja viestinnän ongelmia ei voi ratkaista pelkällä ohjeistuksella, vaan tarvitaan myös toimintatapojen muutos, joka pitää lähteä johtoportaasta ja henkilöstöpolitiikasta. Selkeä dokumentaatio ja tehokas viestintä avustavat projektien prosessien hahmottamista, sekä avustavat toiminnan tehostamisessa.

Termi pirullinen ongelma (wicked problem) on johtamistutkimuksen käsite, jonka kehitti Horst Rittel ja Melvin Webber Yhdysvalloissa 1970-luvulla. Pirullisen ongelma on sellainen, johon on monta oikeaa vastausta ja sen tunnistaminen on vaativaa. Pirulliselle ongelmalle ei ole löydettävissä sataprosenttisen hyvää tai yhtä oikeaa ratkaisua. Vastauksista pitäisi valita kenen vastaus on oikea tilanteessa, jossa jokaisella ryhmällä, kuten tutkijat tai hallinto on oma näkökulma ja oma kieli. Ongelmat ovat luonteeltaan dynaamisia ja muuttuvia, koska ne ilmenevät jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 11–15.) Projektihallinnan ongelmassa pystytään hyvin samaistumaan tämän kaltaiseen tilanteeseen.

2.1 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävänä on selvittää mitä on toimiva projektinhallinta kolmessa ydinosa-alueessa peilaten kehittämiskohteita pirullisten ongelmien kautta. Onnistunut ja toimiva projektinhallinta on määritelty usein alan kirjallisuudessa suunnitelmalliseksi,

tehokkaaksi, järjestelmälliseksi ja laadukkaaksi. Tutkimuksessa selvitetään mitä ongelmia kohdeorganisaatiolla on kyseisillä osa-alueilla ja pystytäänkö mahdollisia ongelmia korjaamaan kehitystoimenpitein?

Tutkimuskysymyksinä ovat:

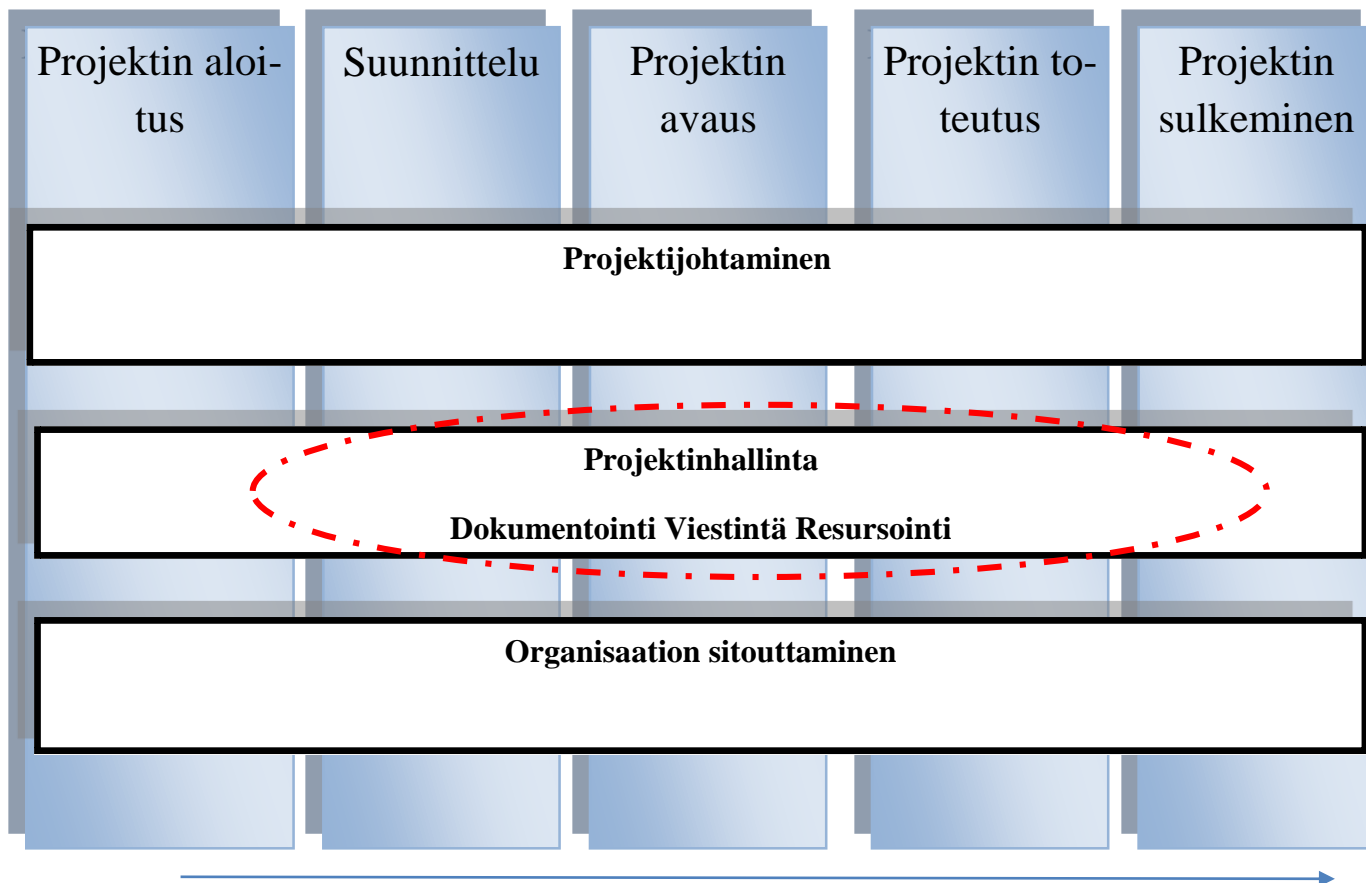
1. Mitä on projektinhallinta kolmessa ydinosa-alueessa?
2. Mitkä ovat pirulliset ongelmat osa-alueissa?
3. Miten kohdeorganisaatiossa voidaan parantaa toimintaa näillä osa-alueilla?

2.2 Viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkoittaa näkökulmaa, josta tutkimuksen aihetta tarkastellaan. Kuten työn nimi jo kertoo, projektinhallintaa tarkastellaan viestinnän, resurssien ja dokumentoinnin ongelmien näkökulmasta. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen viitekehys, jossa näkyy projektin elinkaari ja miten projektinhallinta kulkee koko elinkaaren läpi Project Management Instituten *A Guide to the Project Management Book of Knowledge* mukaisesti (2013, 5). Projektilla on selkeä alkamis- ja päätymisajankohta. Projekti jakaantuu elinkaarensa aikana useisiin eri vaiheisiin, jotka poikkeavat ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan toisistaan. Projektien vaiheille on tyypillistä limittäisyys eli voidaan joutua palaamaan edelliseen vaiheeseen jo seuraavan ollessa käynnissä. Viestintä, resurssit ja dokumentointi ovat kaikki osa projektinhallintaa.

Vanhojen hankkeiden huolellinen hallinnointi ja dokumentointi tuottavat perustietoja myös tulevien hankkeiden suunnitteluun ja budjetointiin. Projektinhallinta muodostaa projektisalkun, josta saadaan tietoa vanhoista projekteista ja asioista, jotka on syytä huomioida. (Pelin 2002, 116). Opinnäytetyössä keskitytään käynnissä olevien hankkeiden dokumentointiin ja hallintaan, mutta samalla luodaan malli tuleville hankkeille.

Kuviossa 1 on osana myös projektijohtaminen ja organisaation sitouttaminen projektiin, koska onnistunutta projektinhallintaa ei voi ilman näitä toteuttaa. Esimerkiksi resursointi ei voi onnistua ilman johdon ja koko organisaation sitoutumista



Projektin elinkaari

Kuvio 1. Viitekehys Project Management Institute mukaisesti (2013).

2.3 Konstruktiivinen tapaustutkimus

Konstruktiivinen tutkimus on luonteeltaan soveltavaa tutkimusta, jossa haluttu päämäärä on ennalta tiedossa, mutta sen saavuttaminen ei (Lukka & Tuomela 1998, 22–23). Tässä tapaustutkimuksessa halutaan parantaa projektihallinnon viestintää sekä kiinnittää huomiota resursointiin ja määrittää dokumentoinnille toimintamallit sekä standardit. Keinoja näiden osa-alueiden parantamiselle ei ole kuitenkaan määritelty.

Konstruktiiviselle tutkimukselle ominaista on uuden tiedon tuottaminen olemassa olevan tietämyksen pohjalta (Lukka ym. 1998, 22–23). Menetelmään kuuluu myös päätös

siitä, millaista uutta todellisuutta halutaan rakentaa ja miten se tehdään. Konstruktii-
nen tutkimus lähtee liikkeelle tosielämän havaitusta ongelmasta eli tässä tapauksessa
huonosti hoidetun viestinnän, puutteellisten resurssien ja sekalaisen dokumentoinnin
aiheuttamista ongelmista. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 246).

Yleisin konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on Case-tutki-
mus, mutta myös haastattelu sekä muut tutkimusmenetelmät ovat hyväksytyjä. (Ka-
sanen ym.1993, 246.) Konstruktiiivisen tutkimuksen lähtökohta on hyvin käytännönlä-
heinen, kuten tässä opinnäytetyössä keskitytään kohdeorganisaatiossa havaittuihin
käytännön ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen.

2.4 Tutkimusmenetelmä

Konstruktiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus suoritetaan haastattele-
malla aihealueeseen liittyviä henkilöitä. Haastattelujen kautta tutkija pyrkii selvittä-
mään sitä, millaisena haastateltavat henkilöt kokevat asian ja miten sitä voidaan kehit-
tää. Tutkija voi tehdä omat tulkintansa ja johtopäätöksensä aihealueesta. (Ojasalo,
Moilanen & Ritalahti 2009, 65–68.)

Tutkimuksessa haastatellaan tutkimushenkilökuntaa (5 henkilöä / 9 henkilöstä) ja tä-
män hetkistä sekä aiemmin organisaatiossa työskennellyttä projektipäällikköä (2 hen-
kilöä) teemahaastattelulla. Haastattelulla selvitetään millä tasolla organisaation pro-
jektinhallinta on heidän näkökulmastaan. Lisäksi organisaation toimintaa havannoit-
daan ja hyödynnetään muista tilanteista kerättyä tietoa.

Teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin eli haas-
tattelu ei etene valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen
ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin
avoin haastattelu, koska valitut teemat ovat kaikille haastateltaville samoja. Kuitenkin
haastattelut etenevät yksilöllisesti ilman tiukkaa etenemisreittiä. Teemahaastattelussa
pyritään huomioimaan ihmisten eri tulkinnat ja merkitykset. Haastateltavan vapaalle
puheelle annetaan tilaa ja se on keskustelunomainen tilanne. Tutkijalla on haastatte-

lussaan mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot, jotta hän voi keskittyä keskusteluun. Teemat voi listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja lisäksi voi laatia joi-takin apukysymyksiä tai avainsanoja. Teemahaastattelu ei ole pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa ennalta suunnitellussa järjestyksessä. Haastatteluissa pitää varmistua, ettei enää uutta tietoa nouse esille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86–87). Liitteessä 1 ja 2 on esitetty ohjaavat haastattelukysymykset, jolla varmistetaan kaikkien haluttujen asioiden käsittely teemahaastattelun vapaasta puheesta huolimatta. Nämä kysymykset toimivat haastattelijan tukena, mutta itse haastattelutilanne toteutetaan teemahaastatteluna. Teemahaastattelun käyttöön päädyttiin osaksi, ettei tutkija ohjaa liikaa keskustelua kysymyksillään.

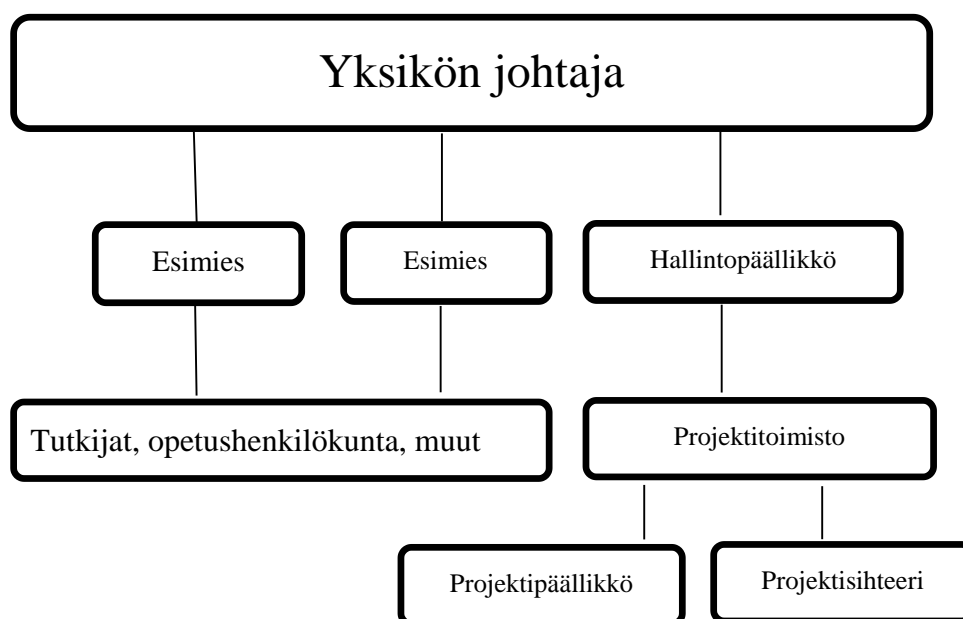
Haastatteluissa hyödynnetään nykytilan hahmottamisessa ja analysoinnissa nelikenttämenetelmää eli SWOT-analyysia, joka on Albert Humpreyn kehittämä. SWOT-analyysia käytetään yleisesti strategisen työn lisäksi ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT-analyysissa kirjataan ylös analysoiden asioiden eli tässä tutkimuksessa kolmen ydinkohdan sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. (Lindroos & Lohivesi 2004, 15). SWOT-analyysin ja teemahaastatteluissa esiin nousseiden päätelmien perusteella luodaan tarvittavat toimenpidehdotukset ohjeistuksineen. Haastattelut litteroidaan ja lajitellaan haastatteluissa esiin nousseet kehityskohteet teema-alueittain SWOT-kehikkoihin. Liitteessä 3 on esitetty käytetty SWOT-kehikko.

2.5 Kohdeorganisaatio

Työ toteutetaan asiantuntijaorganisaatiossa, joka toimii Satakunnan alueella koulutus-toimialalla. Kohdeorganisaatiossa toteutetaan erilaisia tutkimus- ja kehittämishankkeita. Organisaation keskeisiä vahvuusalueita ovat liiketoimintaosaaminen ja yrittäjyys. Organisaatiolla on koulutuspalveluiden lisäksi asiakkaina liike-elämän edustajat, yhteisöt ja julkisen sektorin organisaatiot, joille tarjotaan korkeatasoista täydennyskoulutus-, asiantuntija- ja tutkimuspalveluja. (Kohdeorganisaation www-sivut 2012.)

Kohdeorganisaation Porin yksikössä työskentelee hieman yli 40 työntekijää, joista noin 12 työskentelee ulkoisella rahoituksella. Ulkoisella rahoituksella tarkoitetaan perusrahoituksen ulkopuolista rahoitusta, joka tulee pääasiallisesti Euroopan sosiaalirahastosta ja Euroopan aluekehitysrahastosta. Tutkimus- ja kehittämisprojekteja rahoittavat myös muut tahot, kuten TEKES sekä erilaiset yhdistykset ja säätiöt. Tutkimushankkeiden lisäksi myös koulutustoimintaa kehitetään projektien ja hankkeiden kautta.

Kuviossa 2 on kuvattu kohdeorganisaation projektitoiminnan organisaatiokaavio ja projektitoimiston sijoittautuminen organisaatiossa. Projektitoiminnan rinnalla kohdeorganisaatiossa on perusrahoituksen toimintaa, jonka esimiehinä toimivat samat henkilöt kuin ulkoisen rahoituksen esimiehinä. Projektien sisällöllisestä puolesta vastaavat pääasiallisesti tutkijat, jotka toimivat myös opetustehtävissä.



Kuvio 2. Projektitoiminnan organisaatiokaavio (kohdeorganisaation Intranetsivujen mukaan 2014).

Opinnäytetyötä aloitettaessa projektitoiminnassa oli mukana kehityspäällikkö, joka toimi ulkoisen rahoituksen esimiehenä eli projektitoiminta oli eriytetty selkeämmin perustoiminnasta esimiestyön osalta. Kehitysjohtajan esimiestehtävät jaettiin kohdeorganisaation vakituiselle henkilökunnalle tilapäisesti. Kehitysjohtajan paikkaa ei ole

täytetty tällä hetkellä hallinnollisten uudistusten vuoksi. Tämä tilanne kuvaa hyvin opinnäytetyön lähtökohtia ja jatkuvaa muutosta, jossa projektit toimivat.

3 PROJEKTITYÖSKENTELY JA PROJEKTINHALLINTA

Sana projekti on peräisin latinasta ja tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Projektin määritelmäksi on esitetty, että se on ennalta määriteltyyn päämäärään tähtäävä monimutkaisten tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus. (Karlos, Martinsuo & Kujala 2006, 24.) Lyhyesti määriteltynä projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka ovat tilapäisesti tuotu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää tai saavuttamaan tietty tavoite (Ruuska 2005,20). On erittäin tärkeä tiedostaa, että ihmiset muodostavat projektin eli työntekijät ovat projektin tärkein resurssi. Usein projekteissa kiinnitetään huomio lopputavoitteeseen ja unohdetaan miten tavoite saavutetaan. Projektin määräaikaisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että projekti olisi kestoltaan lyhyt. Monet projektit saattavat kestää vuosia. Kuitenkin kaikilla projekteilla on yhteistä se, että ne luovat ainutkertaisen tuotteen, palvelun tai tuloksen. (Project Management Institute 2013, 3.) Projektin päämäärä tarkoittaa tavoitetta, johon projektilla pyritään. Yleensä se tarkoittaa muutosta, kehittämistä tai tutkimuksen tuloksen aikaan saamista. (Lindholm ym. 2008, 6-8.)

Projektilla on rinnakkaiskäsitteitä, joita käytetään usein sekaisin keskenään. Projektin rinnakkaiskäsitteitä on esimerkiksi ohjelma ja hanke. (Lindholm, Mattila, Niemelä & Rantamäki 2008, 3). Tämän huomaa hyvin toimeksi antavassa organisaatiossa eli välillä puhutaan hankkeista, mutta käytetään myös projekti termiä. Tärkeää olisi käyttää samaa termiä kaikissa yhteyksissä. Ohjelma on laaja projekti tai useamman projektin kokonaisuus, jossa kaikilla toteuttajilla on sama päämäärä.(Lindholm, Mattila, Niemelä & Rantamäki 2008, 3).

Projektityöskentely lähti aikoinaan liikkeelle teknisiltä toimialoilta, joissa projektinhallinta yhdistettiin nimenomaan suunnittelu- ja seurantamenetelmiin. Projekti haluttiin nähdä vain teknisen ongelman ratkaisuna ja projektin onnistuminen arvioitiin konkreettisesti mitattavilla suureilla. Tämän vuoksi yhä edelleen monet mieltävät projektinhallinnan vain teknisenä tehtävänä, jolla tarkkaillaan ajan ja rahan käyttöä. (Ruuska 2005, 12.) Suurin osa alan kirjallisuudesta tuntuu käsittelevän aikataulutusta tai budjetointi- ja suunnittelumenetelmiä. Projektinhallinnasta ja tämän tutkimuksen

lähtökohdista oli melko vähän kirjallisuutta. Kirjallisuus ei myöskään tunnu huomioivan sitä, ettei projekteja toteuteta täydellisissä toimintaympäristöissä, joissa resursseja olisi aina riittävästi ja kiire on tuntematon käsite. Esimerkiksi dokumentointi on yksi sellainen osa-alue, josta tulee helposti tingittyä uuden deadlineen lähestyessä. Joskus on hyvin vaikea arvioida kustannuksia suurissa projekteissa riittävällä tarkkuudella. Yllättäviä menoja saattaa syntyä, joten budjetoinnissa pitää osata ottaa huomioon monia eri näkökulmia. On järkevää hyödyntää mahdollisimman paljontoteutetuista projekteista saatuja tietoja, mutta myös oppia sekä oman organisaation että muiden tekemistä virheistä (Berkun 2006, 2).

Projektityöskentelyyn liittyy myös aina tietynasteinen riskienotto, koska projektit sitovat resursseja ja ne toteutetaan rajoitetulla ajanjaksolla. (Virtanen 2000, 16). Työ ei tehostu vain nimittämällä tehtävää projektiksi, eikä luovuus lisäännä kutsumalla ryhmää tiimiksi. Projektityöskentelylle on ollut kautta aikojen ominaista tietyt ongelmat, jotka toistuvat projekteissa. Tavanomaisia syitä projektitoiminnan vaikeuksiin ovat projektin ja linjaorganisaation väliset ristiriidat, ongelmat päätöksentekomenettelyssä ja tiedonkulussa. (Ruuska 2005, 13.)

Kuviossa 3 on esitetty projektin tavoitteiden samanaikainen saavuttaminen, jolloin kolmio on tasapainossa. (Pelin 2002, 42). Mikäli yhtä tai useampaa kolmion arvoa muutetaan, se ei enää ole tasapainoitettu eli projekti on esimerkiksi ylittänyt budjettinsa.



Kuvio 3. Projektin tulokolmio (Pelin 2002, 42).

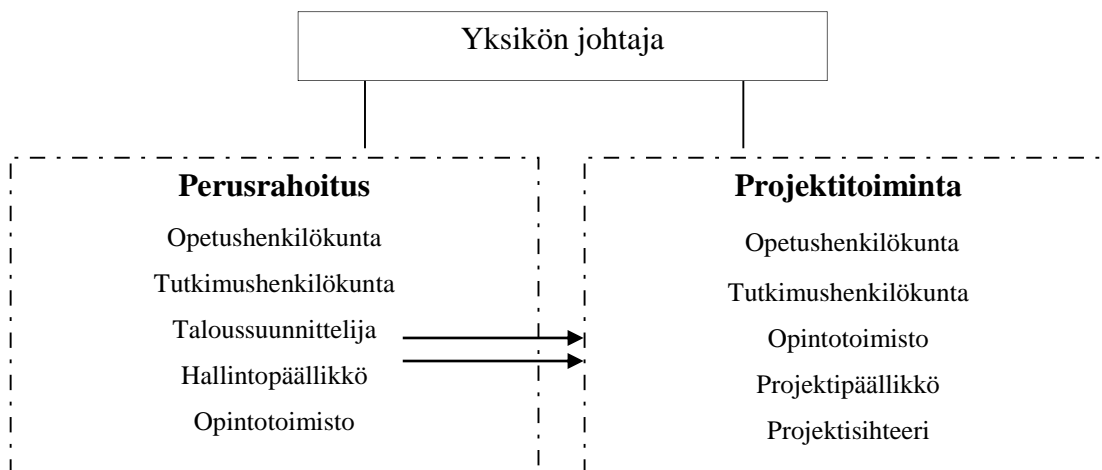
Kolmiossa pitäisi korostaa myös projektiryhmän merkitystä. Mikäli yksi avainjäsen vaihtuu, tasapaino vääristyy herkästi, koska projekti jatkaa toimintaansa sillä välin, kun rekrytoidaan esimerkiksi uutta projektipäällikköä. Uuden työntekijän perehdyttäminen vie aikaa ja resursseja projektin toteuttamiselta ja hallinnoinnilta. Mikäli projektin dokumentointi ei ole riittävällä tasolla, uuden projektipäällikön työaika saattaa kulua huomattavan paljon projektin perustietoihin tutustumiseen ja selvittämiseen. Erityisesti muutokset alkuperäiseen suunnitelmaan pitäisi dokumentoida tarkasti.

Kaikilla projekteilla on oma päämääränsä ja tavoitteensa eli jokin tarkoitus, miksi ne on luotu. Organisaatio voi esimerkiksi haluta vastata kysyntään uudennlaisella tuotteella tai projekti voi lähteä liikkeelle asiakkaan tilauksesta. (Project Management Institute 2013,10.) Euroopan Unionin rahoittamissa tutkimus- ja kehitysprojekteissa tarkoituksena on kehittää uudennlaisia toimintatapoja ja kokeilla uusia menetelmiä – monen hakuprosessin perusteella sen on todettu olevan oikeastaan edellytys rahoitukselle. Projektin toiminta ei saa siis missään tapauksessa olla organisaation perustoimintaa. Usein perusrahoituksella ei ole mahdollisuutta kokeilevaan toimintaan, joten projektit ovat hyvä väylä esimerkiksi luoda uusia koulutusohjelmia tai laajentaa organisaation osaamisalueita uusille tutkimusaloille.

On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, ettei rahoituksesta tule vain yksi tapa rahoittaa työntekijöiden työsuhteita ja ettei toiminnasta tule osa vakiintunutta toimintaa. Syytä olisi tarkkailla myös projektityöskentelyn aitoutta – hyödynnetäänkö resurssit oikeasti tehokkaasti vai luodaanko vain mielikuva resurssien tehokkaasta käytöstä eli onko resurssien käyttöä edes mitattu realistisesti? Toisaalta pitää myös kiinnittää huomiota resurssien eli työntekijöiden kuormitukseen. Töiden pitää jakautua tasaisesti organisaation työntekijöiden välillä. Projektisuunnitelmassa mainittuja toimenpiteitä ei voida jättää suorittamatta. Usein houkutusena on jättää esimerkiksi projektin viestintä vähemmälle, koska sitä ei koeta tärkeäksi. Kuitenkin Euroopan Unionin yksi tärkeimmistä tavoitteista on projektien näkyvyys ja runsas viestintä. (Euroopan Unionin rakennerahastojen www-sivut, 2015).

3.1 Projektioorganisaatio

Kohdeorganisaatiossa on selkeästi eritelty perusorganisaatio ja projektioorganisaatio, vaikka työntekijät ovat osa samaa yksikköä. Tämä mahdollisesti lisää eriarvoisuuden tunnetta, sillä osalla työntekijöistä on määräaikaisten työsuhteiden ja osalla toistaiseksi voimassaolevat. Projektien esimiesten on hyvä tiedostaa tämä asia ja käydä keskusteluja alaistensa kanssa tarvittaessa.



Kuvio 4. Perusorganisaatio ja projektitoiminta kohdeorganisaatiossa (kohdeorganisaation Intranetsivujen mukaan 2014).

Kuten kuvio 4 näkyy, projektit sitovat osittain samoja resursseja kuin perusorganisaatio, jolloin projektien ja perusorganisaation toiminta on osittain sidottu toisiinsa. Esimerkiksi hallintopäällikkö toimii tällä hetkellä projektitoimiston esimiehenä ja projektisihteeri tekee tiivistä yhteistyötä taloussuunnittelijan kanssa. Tämän lisäksi projekteilla on käytössään emo-organisaation tuki-, projekti- ja tutkimuspalvelut. Näistä tukipalveluista maksetaan yleiskustannuslisinä projektien budjettien kautta, mikäli rahoitusehdot sen sallivat. Tukipalveluihin kuuluvat esimerkiksi palkanlaskenta ja muun muassa projektinumerot avataan projektipalveluissa projektipäällikön täyttämän avauslomakkeen avulla.

PMO (project management office) eli projektitoimisto on alkanut yleistymään suomalaisissa organisaatioissa. Projektitoimisto tarkoittaa organisaation sisäistä rakennetta, jolle on keskitetty projektinhallinnollisia tehtäviä, kuten hyvien projektikäytäntöjen luominen ja ylläpitäminen, liiketoiminnallinen vastuu tai projektipäällikön tehtävät.

Tehtävät voivat rajoittua yhteen tai useampaan edellä mainittuun tehtävään. (Haukka, 2008.) Kohdeorganisaatiossa on käytössä projektitoimisto eli projektien hallinnolliset tehtävät keskitetään tutkimushenkilökunnalta projektipäällikölle ja projektisihteerille.

Projektin ohjausryhmä valvoo projektin etenemistä sekä tekee projektin rajausta ja tukee projektipäällikköä tehtävissään. Projektipäälliköllä on keskeinen asema projektioorganisaatiossa. Projektipäällikkö vastaa projektin päivittäisjohtamisesta ja siihen liittyvästä päätöksenteosta sekä yhteydenpidosta projektin ohjausryhmään ja sidosryhmiin. Projektipäällikkö valmistelee ohjausryhmän kokoukset ja toimii sihteerinä. Projektiryhmä koostuu asiantuntijoista, jotka projektissa vastaavat oman erityisalueensa tehtävistä. (Ruuska 2005, 20–22.) Kohdeorganisaatiossa projektipäälliköllä on lukuisia muita tehtäviä kustannuseurannasta maksatushakemuksien täyttämiseen ja projektien hakuvaiheen budjetointiin. Toimenkuva on hyvin laaja ja vaativa. Suurissa hankkeissa projektipäälliköllä on apunaan projektisihteerit, jotka hoitaa osan projektipäällikölle kuuluvista suunnittelu- ja valvontatehtävistä. Projektisihteerin ja projektipäällikön välinen tiedonkulku on erittäin tärkeää – vertauskuvallisesti he ovat projektin pää ja jalat. On tärkeää, että projektin kannalta keskeiset avainhenkilöt vaihtavat tietoa aktiivisesti, jotta pystytään varmistamaan projektin onnistuminen budjetin ja aikataulun puitteissa. Toimeksi antavassa organisaatiossa sekä projektisihteerit että projektipäällikkö työskentelevät usealle projektille.

Oli projektioorganisaation muoto mikä tahansa, se on tarkoitettu kertakäyttöiseksi. Perusorganisaatio delegoi projektille tehtävän ja sen suorittamiseen tarvittavat valtuudet. Projekti on vastuussa perusorganisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta sille osoitetuilla resursseilla. Kun tehtävä on suoritettu, projektioorganisaatio puretaan ja projekti päättyy. Projektioorganisaatiolle luonteenomaista on johtaminen tavoitteiden avulla, joustavuus ja tilapäisyys. Henkilöt tulevat projektiin suorittamaan tiettyä tehtävää ja työn valmistuttua, he siirtyvät toisiin tehtäviin joko projektin sisällä tai muualla organisaatiossa. Projektioorganisaation toimivuus edellyttää vastuun määrittelyn ja että päteviä asiantuntijoita projektin eri tehtäviin on riittävästi käytettävissä. (Ruuska 2005, 20.)

Kohdeorganisaatiossa ei tämä perinteinen määritelmä projektiorganisaatiosta täyty, koska projektitoimiston henkilökunta on vakio. Samat ihmiset hallinnoivat eri hankkeita. Sisällöllisellä puolella projektia toteuttamaan valitaan siihen sopivan tietotaidon omaavat työntekijät organisaatiosta. Kohdeorganisaatio toimii osittain projektimuotoisena organisaationa eli projektityöntekijät toteuttavat useita peräkkäisiä ja samanaikaisia projekteja.

3.2 Projektinhallinta

Projektinhallinta on tietojen, taitojen ja työkalujen soveltamista, jotta saavutetaan projektille asetetut tavoitteet. Projektinhallinta on määritelty jopa tieteksi, jonka avulla määritellään tietyn tehtävän suorittamiseen tarvittavat toimenpiteet ja tavoitteet sekä organisoidaan joukko henkilöitä toimimaan siten, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan ja työ saadaan päätökseen. Käytännössä projektinhallinta on projektin elinkaaren dokumentointia ja sen toteuttamista annetuissa rajoissa siedettävällä lopputuloksella. Projektinhallinta muodostuu projektinhallintaprosesseista, jotka jaetaan 5 prosessiryhmään: aloitus, suunnittelu, toteutus, valvonta ja seuranta sekä viimeisenä vaiheena projektin sulkeminen. (Project Management Institute 2013, 5-13.)

Projektinhallinta ja projektin onnistumisen arviointi perustuu projektisuunnitelmaan. Projektisuunnitelmassa määritellään mitä projektin on saavutettava, missä aikataulussa, paljonko resursseja projektilla on käytettävissään ja mitä tiedonvälitys- ja dokumentointiperiaatteita projektissa noudatetaan. (Ruuska 2005, 20–22.) Projektien toteutus on usein ongelmallista ja hallintamenetelmien tarkoituksena on varmistaa, että projekti toteutetaan suunnitelmien mukaisesti. (Roukala 1986, 18). On tärkeää dokumentoida loogisesti projektisuunnitelman päivitykset, koska niissä määritellään projektin uudet toimintakehykset, kuten millä budjetilla ja aikataululla projekti toimii. Usein kiireessä dokumentit skannataan verkkolevylle satunnaisella tiedostonimellä ja jälkikäteen on hyvin vaikeaa löytää uusinta versiota projektipäätöksestä. Myös paperiversiot on syytä säilyttää keskitetysti esimerkiksi projektipäällikön huoneessa.

Projektinhallinnan keskeisenä työvälineenä toimii yhdenmukainen projektinhallintasuunnitelma, jossa kuvataan projektin tavoitteet, sisältö, tarvittava työ, toimintatavat

ja johtamisperiaatteet. Suunnittelutyö kuuluu pääasiassa projektipäällikölle, mutta siihen voi osallistua myös muita yhteistyötahoja. Projektipäällikön tehtävän on päättää projektisalkun linjauksista yhdessä organisaation operatiivisen johdon kanssa. Dokumentointi ja yhteisten pelisääntöjen määrittäminen on tässä vaiheessa erittäin tärkeää. (Project Management Institute 2013, 72–79.) Toimeksi antavassa organisaatiossa projektipäällikkö ei ole mukana projektin sisällön tuottamisessa, joten projektin hakuvaiheessa käytetään projektiryhmää, johon kuuluu projektin vastuullinen johtaja, projektipäällikkö ja projektin sisällön tuottajat eli tutkijat. Projektiluonnokset esitetään yksikön johtajalle, joka hyväksyy rahoitushakemuksen.

Prosessin ainutlaatuisuus asettaa projektin johtamiselle ja ohjaukselle vaatimuksia, jotka poikkeavat perusorganisaation työskentelytavoista. Perusorganisaatio pyrkii toiminnassaan vakauteen ja toimii usein melko vakiintuneella budjetilla. Projektissa jatkuvat muutokset ovat pysyvä olotila. Projektinhallinnalta vaaditaan jatkuvaa ennakoitua, jotta muutoksiin voidaan vastata ja sopeuttaa projektin toiminta uuden tilanteen mukaiseksi. (Ruuska 2007, 29–30.) Tämä vaatii myös tietynasteista epävarmuuden sietokykyä.

Projektinhallinnalle on useita samansuuntaisia määritelmiä, mutta kaikkiin määritelmiin liittyy yhteisenä tekijänä valvonta. Projektin rahoittaja edellyttää luonnollisesti tarkkaa raportointia projektin kuluista. Projektinhallinnan vaatimukset kasvavat, koska projektien tavoitteet kiristyvät kilpailun tuloksena. Projektioorganisaatiot ovat yhä monimutkaisempia, jolloin myös tiedonkulun ja viestinnän hallinta on vaikeampaa. Projektien tietojärjestelmät kehittyvät ja tietokantapohjaiset projektiohjelmistot mahdollistavat tietoverkossa tapahtuvan reaaliaikaisen projektin ohjauksen. Laatujärjestelmät, kuten ISO 9000, asettavat uusia vaatimuksia myös projektitoiminnalle (Pelin 2002, 24.) Toisaalta laatujärjestelmät ja ohjelmistot eivät auta projektinhallinnassa, mikäli toiminta ei ole suunnitelmallista ja hallittua. Projektinhallintaohjelmistoja pitää myös käyttää sekä jatkuvasti päivittää, koska tiedot muuttuvat kuukausittain jopa melkein viikoittain. Vanhentuneella tiedolla ei tee mitään – mikäli tietoon ei voi luottaa, asioiden tarkastaminen vie huomattavasti aikaa työpanoksesta.

Projektinhallinnassa on mitä suurimmassa määrin kyse ihmisten johtamisesta. Se on tärkein yksittäinen tekijä projektin onnistumisedellytyksiä arvioidessa. Projektityöhön

sisältyy sekä ohjausta että toteutusta. Samalla tavalla projektinhallinta voidaan jakaa ohjausprosessiin ja toteutusprosessiin. Toteutusprosessilla tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, joka tähtää suoranaisesti projektin lopputuloksen aikaansaamiseen. Toteutustyötä on kuitenkin ohjattava, jotta tulos vastaisi asetettuja vaatimuksia. Ohjausprosessin avulla pyritään saavuttamaan lopputulos mahdollisimman tehokkaasti samalla, kun laatu pidetään tavoitteiden mukaisena. Toteutusprosessi ja ohjausprosessi muodostavat siis projektinhallinnan, joka vuorostaan on taas oikeiden asioiden suorittamista oikealla tavalla. (Ruuska 2005 29.)

Projektinhallinnassa on kyse myös tiedonkulusta ja viestinnästä. Huono tiedonkulku vaikeuttaa projektien hallintaa ja sitä kautta luo virheitä. Ehjä ja luotettava tieto on siis erittäin tärkeää, jotta pystytään varmistumaan tiedon oikeellisuudesta. Kaikki tieto pitäisi saada keskitetysti hallittua siten, että myös hiljainen tieto on kaikkien saatavilla. Organisaatioissa saattaa olla paljon hiljaista tietoa. Vaihtuvuus on kuitenkin nykyajan työelämässä niin tuttu ilmiö, että siihen olisi pystyttävä varautumaan ajoissa.

3.3 Moniprojektinhallinta

Moniprojektitilanne syntyy, kun organisaatiossa on samanaikaisesti käynnissä useita projekteja. Ne muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jota kutsutaan projektisalkuksi. Projektit kuormittavat yhteisiä resursseja tai asiantuntijaryhmiä. Tämä on varsin yleinen organisaatiokäytäntö. Siinä hyödynnetään ammatillinen erikoistuminen ja henkilöt ovat mukana projektissa vain sen ajan kuin heidän osaamista tarvitaan. Kokemuksen mukaan moniprojektitilanne on johtamisen ja hallinnoinnin kannalta haastava. Kokonaisuus ei ole enää projektipäälliköiden käsissä, vaan tarvitaan kokonaisvaltaista projektien ja resurssien johtamisjärjestelmää. Ajoitusmuutokset heijastuvat projektista toiseen resurssien kautta. Turhan usein projektien ja töiden priorisointipäätökset jäävät työntekijän vastuulle. Jos kahdessa tai useammassa projektissa on kiireellinen tehtävä, kumman aloittaa ensiksi? (Pelin 2002, 166–168). Tämän kaltainen tilanne on kohdeorganisaatiossa eli projektit jakavat resursseja ja niitä toteutetaan limittäin. Koska projektit jakavat resursseja, myös työntekijöiden palkka maksetaan usealta eri hankkeelta. Tämän kaltainen työskentelytapa on esimerkiksi työajanseurannalle ja loma-ajan kulujen jakamiselle todella monimutkainen. Tämä itsestään ei ole ongelmallista, mutta

tilanteen hallinnoimiseen pitää varata riittävästi resursseja ja varmistua, että myös työntekijät ovat tietoisia menettelytavoista esimerkiksi lomien suhteen. Lisäksi organisaatiolta puuttuu projektien ja resurssien johtamisjärjestelmä eli kokonaisuus on edelleen projektipäällikön käsissä. Tämän kaltaisessa tilanteessa on vaarana se, ettei kokonaisuus olekaan enää kenenkään hallussa ja projektit alkavat ylittää budjettiaan sekä resurssit ylikuormittuvat.

Moniprojektioorganisaatiossa tarvitaan yhtenäinen suunnittelu ja ohjaukset käytäntö, jossa määritellään aikataulut ja ylläpitomenetelmät. Projektiohjelmalla voidaan laskea kuormitus yhteensä kaikista projekteista. Todellinen moniprojektiratkaisu edellyttää, että ohjelma pystyy yhdistämään eri tiedostoina tallennetut projektit ja huomioimaan resurssien jakamisen moneen eri projektiin. Resurssikuormituksia laskettaessa pitää huomioida myös projektien ulkopuoliset työtehtävät ja niiden kuormitus esimerkiksi prosenttiosuutena työtehtävistä. (Pelin 2002, 167–168.)

Projektinhallintaan kuuluu myös kustannusten hallinta, joka sisältää kustannusten arvioinnin, budjetoinnin ja seurannan. Kustannuksien arvioinnissa voidaan sitoa kustannuksia erityisten tehtävien tekemiseen ja resurssien käyttämiseen. Projektipäällikkö on vastuussa siitä, miten tavoitteet täytetään budjettia noudattaen. Projektin talouden seurannan lisäksi tekemisiä täytyy verrata projektille asetettuihin tavoitteisiin. Tämä on sitä helpompaa, mitä täsmällisemmin projekti on aikataulutettu ja mitattavat asiat pohdittu etukäteen. Toteutettavat asiat olisi syytä määritellä vähintään kuukausitasolla. Budjetissa pysyminen on osa laadunhallintaa. Projektien kustannusrakenne saattaa muuttua sen elinkaaren aikana, joten kuluseurannan tarkkuus on erittäin tärkeää, jotta tiedetään kuinka paljon resursseja on käyttämättä. Kustannusvalvonnan tuottaman tiedon pitää olla säännöllistä, tuoretta, kaikki kustannukset kattavaa ja suuntaa-antavaa. Usein projektin kustannusvalvonta kytkeytyy linjaorganisaation kustannusseurantaan, laskutustoimintaan ja kirjanpitoon. Tällöin on vaara, että kustannusseuranta muodostuu passiiviseksi historian kirjoittamiseksi. (Pelin 2002, 195–198.)

Kohdeorganisaation prosesseissa projektisihteeri ja tarvittaessa projektipäällikkö asiatarkastavat projekteja koskevat laskut. Projektisihteeri hoitaa tiliöinnin ja kustannusten kohdistuksen oikeille hankkeille. Projekteille voidaan tuottaa kustannusraportit käyttäen kohdeorganisaation toiminnanohjausjärjestelmää. Raportointi voidaan hoitaa

myös taulukoin, mikäli organisaatiolla ei ole toiminnanohjausjärjestelmää käytössään. Kohdeorganisaatioissa projekteille luodaan erilliset projektinumerot, joiden avulla projektin taloutta pystytään seuraamaan erillään linjaorganisaation kirjanpidosta. Järjestelmästä saatava tieto on käytännössä reaaliaikaista, mutta ongelmana on tietojen siirtäminen toiminnanohjausjärjestelmästä projektien talouden seurantaan. Koska kohdeorganisaatiolla ei ole käytössään projektinhallintaohjelmistoa, tätä tietoa ei saada vaurastettua verrattuna toteutuneeseen budjettiin. Tämä edellyttää manuaalista työtä, joka on tietojen jatkuvasti muuttuessa melko aikaa vievää.

On tärkeää verrata toteutuneita kustannuksia budjettiin realistisesti eikä vain merkitä arvioita tai projektipäällikön mielikuvia tilanteesta. Vain pyrkimällä totuudenmukaisiin arvioihin jäljellä olevista kustannuksista voidaan projektin kustannuskehitystä ohjata. Projektin aikataulutuksen merkitys korostuu, koska rahoittaja asettaa tarkan aikavälin projektin toteuttamiselle ja raportoinnille. Organisaatioissa, jossa kehitetään uusia tuotteita tai investointihankkeissa aikataulujen merkitys korostuu sidottujen pääomien ja kilpailun vuoksi. Budjetin optimaaliseen käyttöön pitää kiinnittää myös huomiota. Resursseja pitää jakaa tasaisesti projektin elinkaaren ajalle – onko esimerkiksi alkuvaiheessa tarve suuremmalle määrälle resursseja kuin loppu vaiheessa vai toisin päin? Tämä riippuu melko paljon tuotettavasta sisällöstä. Organisaation ei myöskään kannata alisitoa resursseja projektiin, vaan hyödyntää koko budjetti. (Pelín 2002, 119.) Kuitenkin on huomattava erityisesti Euroopan Union projekteja toteuttaessa, ettei projekteille voi kirjata muiden hankkeiden tai toimintojen kuluja, vaan kulut pitää syntyä kyseessä olevan projektin tuotoksen tekemisestä.

Aikataulun ylitykset eivät ole harvinaisia. Käytetyissä suunnittelumenetelmissä on usein parantamisen varaa. Hyvän aikataulun laatiminen ei ole helppo tehtävä ja siihen ei ole oikoteitä. Usein aikataulua laadittaessa tehtävät eritellään karkealla tasolla ja aikataulussa on liian pitkiä aikavälejä. Riippuvuudet puuttuvat tehtävien väliltä ja aikajana ei realistisesti kuvaa tehtävän vaatimaa aikaa. Aikatauluja ei ylläpidetä ja niistä puuttuu tehtäviä. (Pelín 2002, 122.) Usein rahoittaja määrittelee resurssit, joilla työskennellään ja projektisuunnitelmassa määritellään tuotos eli lopputulos. Käytännössä tähän lopputulokseen päästään olemassa olevilla resursseilla eli työntekijät tekevät, mitä vaaditaan. Tästä saattaa seurata yhden työntekijän liiallinen kuormitus, jonka kautta työssäjaksaminen heikkenee.

Projektin aikataulun laadinta ja resurssisuunnittelu on vuorovaikutteinen suunnittelu-prosessi. On projekteja, joissa aikataulu lyödään tarkasti lukkoon ja sen jälkeen hankitaan tarvittavat resurssit, mutta on olemassa myös projekteja, joihin aikataulu laaditaan kapasiteetin mukaisesti. Näitä projekteja ovat tyypillisesti asiantuntijaprojektit, kuten tutkimus- ja kehitysprojektit. (Pelin 2002, 153.) Tutkimustyö on itse asiassa hyvin luovaa työtä, joten tarkkoja aikataulullisia välietappeja ei voida asettaa. Kuitenkin lopputuotoksen pitää olla valmis projektin loppuun mennessä.

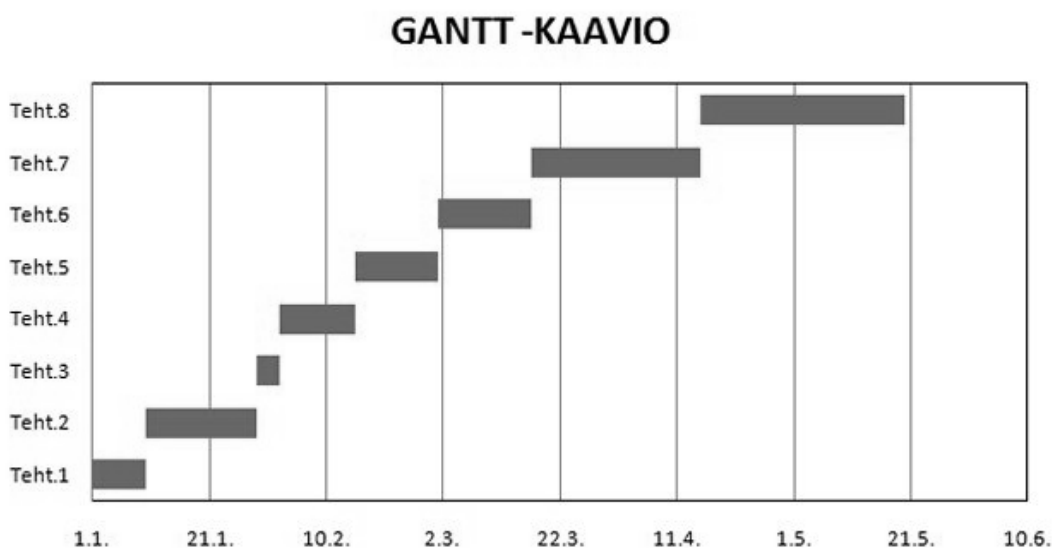
Moniprojektinhallinta tekee resurssinohjauksesta vielä haastavampaa, koska yhdessä projektissa tapahtuneet aikataulun muutokset vaikuttavat toisiin projekteihin. (Pelin 2002, 154). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sekä toteuttajat että hallinto tasapainoilee jatkuvasti mihin työaikaä käytetään ja mikä tehtävä pitää priorisoida toisia tärkeämmäksi.

Tehtävien kartoittaminen aloitetaan ylhäältä alaspäin. Kukin vastuhenkilö selvittää oman alueensa tehtävät yhteistyössä tekijöiden kanssa. Tehtävät on kartoitettava aivan projektin loppuun saakka, jotta saadaan selville kriittinen tehtäväketju. Kuitenkaan useamman vuoden kestävässä projekteissa ei tarvitse käyttää samaa tarkkuutta koko aikataulussa, koska tehtäviä on pitkällä aikavälillä mahdoton arvioida realistisesti. Ensimmäiset vaiheet eritellään yksityiskohtaisesti ja seuraavat karkeammin. Projektin edetessä seuraavia vaiheita tarkennetaan, ns. vyöryvän aallon periaattein eli projektin edetessä seuraavan vaiheen tehtäviä tarkennetaan. (Pelin 2002, 122.)

Yksi syy siihen, miksi työmäärien arvioinnit saattavat usein olla virheellisiä on se, että arviointi on hyvin työlästä erityisesti moniprojektitilanteissa. On huomattavasti helpompaa joko jättää arviointi tekemättä kokonaan ja antaa työntekijöiden hoitaa oma työnjako tai hoitaa se hyvin suurpiirteisesti. Olisi tärkeää ymmärtää, että kesto on työmäärä jaettuna resurssimäärällä. Resursseja laskettaessa pitää myös huomioida työskenteleekö ihminen täysiaikaisesti projektilla vai onko hänen työaikansa jaettu eri projektien kesken. Mikäli tehtävällä on täysipäiväinen suorittaja, kesto on sama kuin työmäärä. Jos kuitenkin suorittajana on henkilö, joka työskentelee useammalla projektilla, pitää se huomioida kestossa. (Pelin 2002, 128.)

3.4 Aikataulutekniikat

Aikataulujen ensimmäinen muoto on janakaavio, jonka kehitti Henry Gantt 1900-luvun vaihteessa. Janakaaviossa tehtävien nimet ovat kaavion reunassa ja jokaisella tehtävällä on omat rivinsä. Tehtävien kestoa kuvaavat janat, jossa määritellään alkamis- ja päättymisaika. GANTT-kaavioita käytetään monissa eri projektinhallintaohjelmissa, kuten MS Project, mutta sen voi luoda myös taulukkolaskentaohjelmalla. (Pelin 2002, 136–138.) Kuviossa 5 on yksinkertaistettu esimerkki GANTT-kaaviosta, johon on merkitty tehtäviä ja niiden kestoja aikajanelle.



Kuvio 5. Esimerkki GANTT-kaaviosta.

Janakaavio ei kuitenkaan kuvaa tehtävien välisiä riippuvuuksia, mutta esimerkiksi MS Project ohjelmistossa on mahdollista luoda yhteyksiä tehtävien välille. Janakaavio ei kuitenkaan vastaa kysymyksiin miten yhden tehtävän myöhästyminen vaikuttaa muihin tehtäviin? On myös hyvin helppoa vain venyttää tehtävän kestoja tai olla huomioimatta ohjelman hälytykset mahdollisista myöhästymisistä. (Pelin 2002, 136–138.) Janakaavion avulla on kuitenkin helppo hahmottaa tehtävien määrää, käytettävissä olevia resursseja ja mahdollista ylikuormitusta. Se on hyvin käytännöllinen työkalu pääaikatauluissa ja tilanneraporteissa.

Aikataulun hahmottamisessa pitää huomioida projektin käytettävissä olevat resurssit ja sille asetetut tavoitteet. Resurssien käytön huono suunnittelu tai projektihenkilöstön liiallinen työmäärä voi vääristää aikataulua. Jotta aikataulun suunnittelussa havaittaisiin mahdolliset tehtävien päällekkäisyydet sekä henkilöresurssien riittävyys, on syytä käyttää apuna esimerkiksi edellä mainittua GANTT-kaaviota. (Roukala 1986, 18.) On tärkeää olla rehellinen GANTT-kaavioita ja resurssisuunnitelmia tehdessä. Pitää aidosti laskea tarvittavat henkilöresurssit kyseiselle työmäärälle eikä jakaa tarvittavia tehtäviä olemassa oleville resursseille välittämättä kuormituksesta. Esimiehelle saattaa tulla houkutus aliarvioida tehtäviin käytettävää aikaa, jolloin aikataulu vääristyy. Tehtävät pitäisi avata riittävällä tarkkuudella alitehtäviin, jotta saadaan selville kuinka paljon aikaa tarvitsee niiden suorittamiseen varata todellisuudessa. ”Eihän tämä nyt niin pahalta näytä” on melko yleinen lause esimiehen suusta tai ”vielä tämän kun jaksatte suorittaa, niin tilanne rauhoittuu”.

Tarkkaa resursointiprosessia ei ole kohdeorganisaatiossa tehty ja hetkittäin projekti-toimistolla on käytettävissä liian vähän resursseja ja työt jakaantuvat epätasaisesti muutaman henkilön harteille. Keskusteluyhteys perusorganisaation, henkilöstöhallinnon ja projektitoimiston välillä on tärkeä, jotta todellinen työkuormitus on selvillä. Työssäjaksamisesta pitää huolehtia yhtä paljon projektitoissa kuin toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa. Usein projektin määräaikaisen keston luonteen vuoksi ajatellaan ihmisten jaksavan normaalia enemmän.

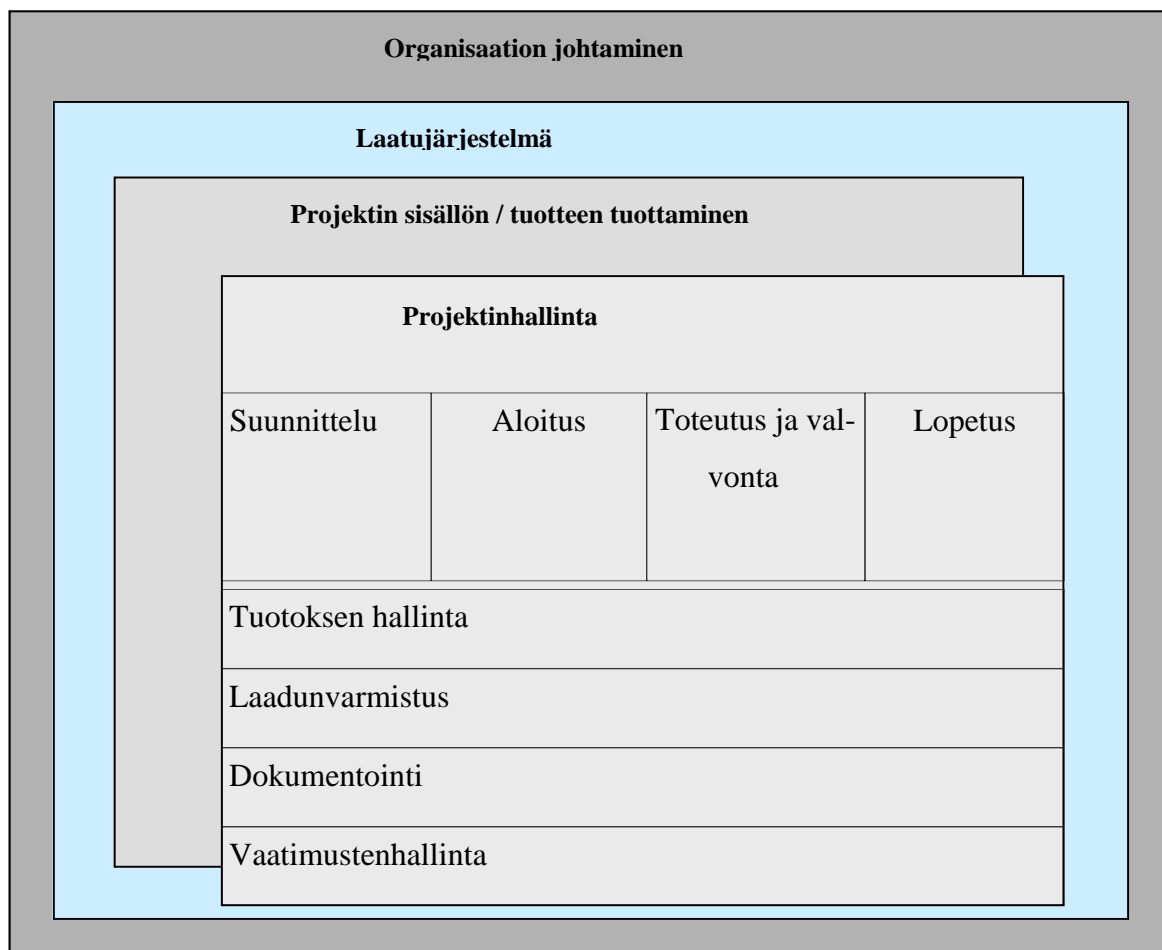
4 PROJEKTIHALLINNAN LAATU SEKÄ MENESTYSTEKIJÄT

Pirulliset ongelmat ovat laadukkaan projektinhallinnan esteenä. Jotta pystytään hahmottamaan haluttu tavoitetilä eli laadukas projektinhallinta, pitää määrittää mitä se on. Melkein jokaista projektia seurataan jollain tasolla – vähintään lopputulosta arvioidaan. Useimmat rahoittajat vaativat evidenssit projektin tuloksista ja rahoituksen oikeanmukaisesta käytöstä. Rahoitusehdot usein sanelevat hyvin tiukasti, mitä tietoja hankkeesta toteuttajan pitää toimittaa rahoittajalle rahoituksen myöntämisen edellytyksenä. Tietynlaisena laatukäsikirjana toimii projektisuunnitelma, jossa on yksityiskohtaisesti kuvattu projektin oletettu toiminta, haluttu lopputulos sekä budjetti. Organisaation laatukäsikirja, toimintatavat ja resurssit antavat projektille laatonormit. Organisaatiot ovat mahdollisesti toteuttaneet projekteja aiemmin ja sitä myötä on syntynyt tietty projektikulttuuri – käytetään määrättyjä toimintatapoja, joilla ohjataan projektien toimintaa. Nykyään monissa organisaatioissa on luotu laatujärjestelmä, johon myös projektitoiminta sisällytetään.

Järjestelmällisyys ja yhdenmukaisuus ovat laadun kannalta keskeisiä ominaisuuksia. Jos organisaatioissa toteutetaan useita projekteja, pitäisi jokaisesta projektista löytyä yhdenmukaiset perustiedot ja ne pitäisi esittää aina samassa muodossa. Tällä tavalla tarvittavat tiedot löytyvät helposti ja vaivattomasti. Projektinhallinnalle pitää olla luotuna tietynasteinen perusmuotoinen runkomalli. Jokainen projekti on kuitenkin ainutlaatuinen, joten mallia pitää pystyä helposti muokkaamaan erilaisille hankkeille sopivaksi. Laadunhallinnalla varmistetaan, että projekti täyttää sille asetetut vaatimukset ja tavoitteet. Laatua voidaan tarkastella projektin tuloksen laadulla tai projektinhallinnan laadulla. Projektinhallinnan laatu liittyy projektin suunnitelman toteutumiseen ja etenemiseen. Laatu voidaan varmistaa säännöllisellä seurannalla ja arvioinnilla. (Lindholm & ym. 2008, 11–12.)

Yhteisten toimintamallien ja työtapojen käytön merkitys korostuu moniprojektioorganisaatioissa. Projektien aikataulujen ylläpito on suoritettava samanaikaisesti, minkä vuoksi resurssiongelmat ovat tavallisia moniprojektiympäristössä. Resurssisuunnitelmia pitää ylläpitää reaaliaikaisesti yhdessä toimintasuunnitelman kanssa. (Pelin 2002, 287.)

Kuvio 6 esittää projektinhallinnan toteuttamista kohdeorganisaation laatujärjestelmän luomien kehysten sisällä. Projektinhallinta ja sisällön tuottaminen ovat kuitenkin kuvassa limittäisinä prosesseina, koska ne ovat keskenään riippuvaisia ja tasa-arvoisia prosesseja.



Kuvio 6. Projektinhallinta organisaation laatujärjestelmässä (kohdeorganisaation Intranetsivujen mukaan 2014).

Yksi tunnetuimmista laatustandardeista on ISO 9000-sarjan laatustandardit, joissa korostuu perinteisen laatuajattelun lisäksi toiminnan ja johtamisen laatu. Laatustandardin vaatimuksena ovat selkeät vastuut ja valtuudet. Henkilöstölle on jaettava laatuohjeisto ja käytännön toiminnan on vastattava ohjetta. Työkulun pitää olla jäljitettävissä ja dokumentoinnin merkitys kokonaisuudessaan korostuu. Projektijohtamiselle on oma standardinsa SFS-ISO 21500, joka on otettu käyttöön vuonna 2012. Projektihallinnalle on myös oma standardinsa ISO 10006. (Suomen standardisoimisliitto SFS Ry:n www-sivut 2012.)

1969 USA:ssa perustettiin Project Management Institute (PMI), joka julkaisi 1981 A Guide to the Project Management Body of Knowledge–ohjeistuksen, joka sisältää projektihallinnassa yleisesti käytettyjä standardeja ja ohjeita. Teos on hyvin kattava ja käsittelee koko projektin elinkaaren. Vuonna 2013 on julkaistu viides painos kirjasta. PMI tekee yhteistyötä eurooppalaisen International Project Management Association (IPMA) luodakseen kansainvälisen projektihallinnan standardin. Opinnäytetyö perustuu PMI:n luomiin standardeihin ja ohjeisiin, mitkä valittiin käytettäväksi niiden kansainvälisyyden ja monipuolisuuden vuoksi.

4.1 Laatukäsikirja ja projektiohjeisto

Organisaatiossa, jossa suuri osa toiminnasta muodostuu projekteista, saa projektinhallintaa ja sen kehittäminen uuden merkityksen. Laatustandardi korostaa laatukäsikirjan laatimista ja projektinhallinta on osa laatukäsikirjaa. Laatukäsikirja voidaan rakentaa usean tason ohjeistuksena, jossa ylimmällä tasolla on suppea muutaman kymmenen sivun tiivistelmä. Seuraavalla tasolla on tuloksikkokohtaiset yksityiskohtaiset laatukäsikirjat ja kolmannella tasolla johtamisen työkalut ja menetelmäohjeet. Esimerkiksi standardisoidaan tapa käyttää projektiohjelmaa tai laaditaan projektien ja resurssien ohjausjärjestelmä. (Pelin 2002, 54).

Kohdeorganisaatiossa on käytössä laaja laatukäsikirja, jota jokainen yksikkö käyttää omassa toiminnassaan. Laatukäsikirja pohjautuu osittain korkeakoulujen arviointineuvoston suositukseen. Korkeakoulujen arviointineuvosto määrittelee laadunhallinnan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää toimintansa laatua. Laatukäsikirjassa projektitoiminnan ja projektihallinnan osio on melko lyhyt. Vuonna 2014 aloitettiin laaja artikkelisarja, joka julkaistiin organisaation Intranetissä. Artikkeleissa mietittiin mitä laatu tarkoittaa työntekijöille ja käytännön työssä. Onko se yksityiskohtaisten prosessikuvausten laatimista vai sittenkin arjen tekemistä, koko ajan muuttuvaa? (Kohdeorganisaation Intranet-sivut 2014). Lisäksi auditoinnin yhteydessä käytiin läpi tarkemmin organisaation laatupolitiikkaa, jonka tavoitteena on tukea ja varmistaa strategiassa asetettujen tavoitteiden toteuttamista. Laadunhallinnalla ohjataan toimintaa riittävän tarkan ja reaaliaikaisen seuranta-

ja arviointitiedon varassa. Laadunhallinta kehittää toimintaprosessien laatua ja vapauttaa henkilöstön työaikaan perustehtäviin. Sillä tehdään toiminnan keskeiset periaatteet ja korkea laatu näkyväksi. Laadunhallinta on osa toimintaa, minkä organisointi on johdon vastuulla. Laatu syntyy kuitenkin viime kädessä työntekijöiden asiantuntevasta, vastuullisesta ja eettisestä toiminnasta (Kohdeorganisaation Intranet-sivut, 2014).

Kohdeorganisaatio on saanut kiitosta korkeakoulujen arviointineuvostolta laadunvarmistuksen laajasta dokumentaatiosta, omien vahvuusalojen määrittämisestä, toiminnan painopisteiden selkeydestä ja panostuksesta henkilöstön kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä työ kuuluu monissa yksiköissä kiinteänä osana arkiiseen asiantuntija- ja johtamistyöhön. Ylin johto on vahvasti sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteisiin ja kehittämiseen. (Kohdeorganisaation Intranet-sivut, 2014).

Hajautettua laadunvarmistusjärjestelmää pitää kehittää niin, että yksiköiden laadunkehittämistyö palvelee koko organisaatiota avoimen strategian toteutumista eli hyvät kehitysajat jaetaan koko organisaatiossa. Samalla on pidettävä huolta, että laadunvarmistusjärjestelmä muodostaa jatkossakin systemaattisen kokonaisuuden. Haasteena on laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaation päivittäminen sekä sen helppokäyttöisyyden lisääminen näin isossa organisaatiossa. Lisäksi pitäisi varmistaa, että siihen liittyvä dokumentaatio on henkilöstön ja opiskelijoiden saatavilla. (Kohdeorganisaation Intranet-sivut, 2014).

4.2 Projektin menestystekijät

Projektin menestystekijät ovat pirullisten ongelmien kääntöpuolia ja projektien voimavaroja. Tärkein voimavara, joka usein unohdetaan, ovat projektin työntekijät - projektia ei ole ilman ihmisiä. Epäkohdat projektin ohjauksessa tai projektihenkilöiden epäoikeudenmukainen kohtelu ei edistä luovaa ilmapiiriä ja projektiin sitoutumista. (Karlsson & Marttala 2001, 103.) Projektihenkilökunta toimii useimmissa organisaatioissa perusorganisaation rinnalla, joten helposti työntekijät asetetaan eriarvoisiin asemiin. Mediassa näkee artikkeleita projektihenkilökunnan lukuisista määräaikaisista

työsuhteista ja niiden vaikutuksesta työmarkkinoihin. Usein määräaikaissa työsuhteissa saatetaan toimia käytännössä lain rajamailla tai ihmisiä pidetään jopa perusteetta määräaikaissa työsuhteissa (Pursiainen 2011.) Projektitoiminnalle on kuitenkin luontaista sen organisaation määräaikaisuuden vuoksi myös määräaikaisten työsuhteet ja kuten aiemmin mainittu, tämä lisää projektin dokumentaation ja hallinnan tärkeyttä. Tämän tyyppiset työsuhteet ovat hyväksyttäviä, kunhan organisaatio ei halua kiertää työmarkkinasopimuksen määräyksiä määräaikaista työsuhteista käyttämällä projektityöskentelyä keinona. (Karlsson ym. 2001,12.)

Usein on olettamus, että tarkkaan määritelty ja hyvin suunniteltu projekti on todennäköisesti tulokseltaan menestynyt. On kuitenkin esitetty, että kaikkein menestyvimmit hankkeet ovat suunnittelemattomia tai hyvin väljästi suunniteltuja. Virtanen käytti kirjassaan esimerkkiä projektipäälliköstä, joka on saapunut tapaamiseen ilman kelloa ja tietämättä missä projektisuunnitelma on. Projektisuunnitelmat ovat olemassa rahoittajia ja yliopiston tutkijoiden kaltaisia ihmisiä varten. Silti projektin lopputulos oli onnistunut ja toiminta perustui intuitioon. (Virtanen 2000, 17.) Kuitenkin pitää muistaa, että pelkästään onnistunut lopputulos ei nykyajan rahoittajille riitä. Muita menestyskijöitä ovat selkeys, rakenne ja prosessitietoisuus. Jokaisella projektintyöntekijällä asemasta riippumatta pitää olla selvä kuva siitä mitä projektilla halutaan saavuttaa, mutta myös selkeä kuva omasta työtehtävästä. Ilman selkeää kokonaiskuvaa tilanteesta tulee mahdoton hallita ja projekti tulee todennäköisesti epäonnistumaan, ainakin yhdellä osa-alueella ellei jopa kaikissa.

Projektit ovat sarja erillisiä prosesseja, jotka muodostavat kokonaisuuden. Prosesseja kuitenkin totutettavat ihmiset, joten prosessien rakenteeseen pitää kiinnittää huomiota ja se pitäisi luoda strategian pohjalta. (Karlsson ym. 2011, 103–105.) Työskentelyn pitäisi olla systemaattista ja suunnitelmallista. Huonoin tilanne on sellainen, että projektihenkilökunnan aika menee niin sanotusti tulipaloja sammuttaessa eli korjataan virheitä sitä mukaan, kun niitä ilmenee. Tämän kaltainen tilanne kertoo siitä, että projektinhallinnalle- ja suunnittelulle ei ole varattu riittävästi resursseja. Laadukkaassa projektissa varmistetaan, että kaikilla sen työntekijöillä on mahdollisuus toteuttaa työtään huolellisesti ja määrätietoisesti.

5 MITÄ OVAT PROJEKTIHALLINNAN PIRULLISET ONGELMAT?

Projektin menestystekijät tavallaan määrittelevät projektien ongelmakohdat, jotka saattavat luonnollisesti vaihdella eri organisaatioissa riippuen työskentelytavoista. Jotta projekti pystytään toteuttamaan menestyksekkäästi pitää tunnistaa projektien ongelmakohdat ja suunnitelmallisesti joko korjata tai parhaassa tapauksessa välttää ne.

Tutkijan ja projektitoimiston kollegoiden kokemuksen mukaan yleisimpiä pirullisia ongelmia ovat johdon tuen puute, resurssipula, huono suunnittelu, vastuunpuute, epäselvä vastuunjako, heikko muutoksenhallinta, passiivinen projektipäällikkö, tehoton projektinhallinta, soveltumattomat tietotekniset järjestelmät, yleinen kaaos, virheiden hyväksymättömyys, yleisten toimintatapojen puute, projekteja käytetään rahoittamaan palkkaresursseja, puutteellinen seuranta ja arviointi, vaihtuvuus, pula osaavasta projektihenkilökunnasta, oppiminen virheistä, vanhojen projektien hyödyntäminen ja heikot ihmissuhdetaidot. Viestintä, dokumentaatio ja resursointi ovat osa-alueita, joissa tämän kaltaisia ongelmia voidaan havaita.

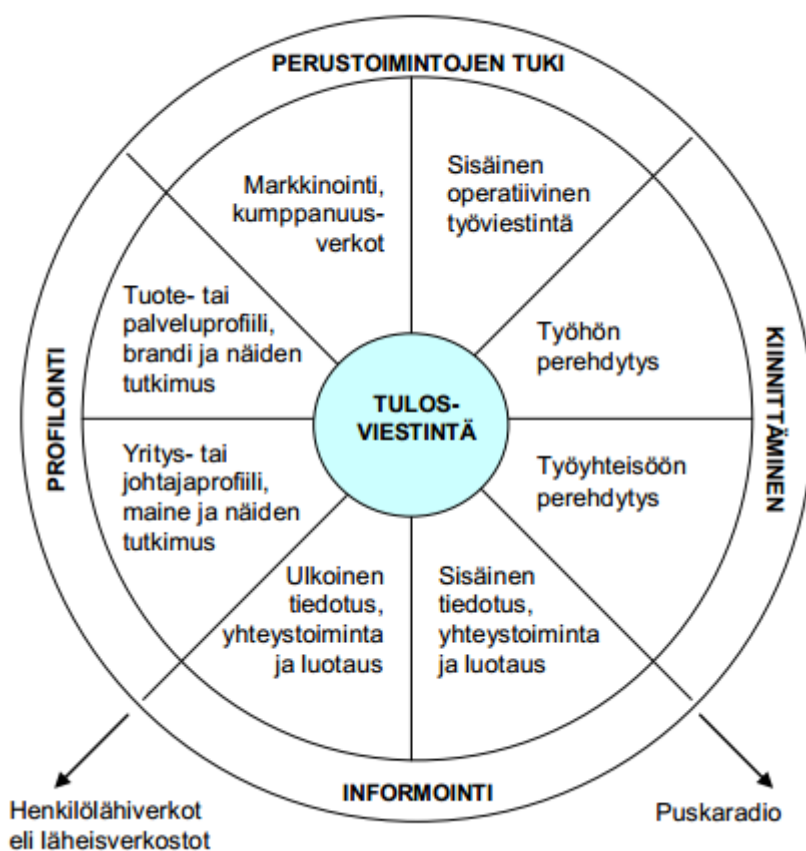
Viestintä, dokumentaatio ja resurssit ovat kytköksissä toisiinsa. Resurssit eli työntekijät suorittavat viestintää ja dokumentointia. Huolellinen dokumentointi taas helpottaa viestintää ja edistää uusien resurssien perehdyttämistä. Tällä tavalla ne muodostavat tiiviin kokonaisuuden, joka on projektien onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Näitä osa-alueita voidaan verrata projektinhallinnan tukijalkoihin, jotka pitelevät projektinhallintaa tasapainossa.

5.1 Viestintä

Viestintä on prosessi, jossa sanomia vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Leif Åberg on luonut viestintäpizza-mallin, joka on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Kuviossa 7 on esitetty viestintäpizzamalli, jonka oikea puoli on sisäistä ja vasen ulkoista viestintää. Yläosan toiminnot ovat tuotteisiin, palveluihin ja muihin tuotoksiin liittyviä, kun taas alaosassa on yhteisön toiminnasta lähtevä viestintä. (Åberg

1992, 14.) Viestintä on terminä hyvin laaja-alainen, mutta tässä työssä sillä tarkoitetaan lähinnä tiedonkulkua organisaation sisällä projektitoimistossa ja linjaorganisaation välillä eli viestintäpizzan oikeaa puolta. (Åberg 2006, 97–105.)

Mikäli sisäinen viestintä on tehotonta, tieto ei siirry organisaatiossa. On havaittu, mikäli organisaation johto kokee viestinnän lähinnä resurssien tuhlauksena ja ei ymmärrä sen tärkeyttä pidempi aikaisessa strategiassa, saattaa se johtaa vakaviin ongelmiin viestinnän osa-alueella.



Kuvio 7. Viestintäpizza (Åberg 2006, 105.)

Viestintäpizzan mukaisesti viestinnällä on viisi päätoimintoa. Perustoimintojen tuki sisältää markkinoinnin sekä työohjeet. Kiinnittämällä tarkoitetaan työhön perehdyttämistä, jonka avulla henkilöstöä sitoutetaan. Informointi on tiedotusta, jota pidetään perinteisenä viestintänä. Profilointi tarkoittaa brändin luomista. Ihmisten välistä vuorovaikutusta tapahtuu organisaation sisällä sekä ulkopuolisten sidosryhmien, kuten ohjausryhmän jäsenien kanssa. (Åberg 2006, 97–105.)

5.1.1 Organisaation ja projektin viestintä

Organisaation viestintä eroaa kahden henkilön välisestä vapaamuotoisesta viestinnästä. Siinä on organisoidummat ja tavoitteellisemmat lähtökohdat, jotka vaikuttavat viestinnän järjestelyihin. Välineenä voidaan käyttää esimerkiksi Intranetiä tai sähköpostia. Projektin viestintä pohjautuu pitkälti organisaation vakioviestinnän rakenteisiin, mutta niitä on kuitenkin täydennettävä ja muokattava projektin tarpeisiin sopiviksi. (Ruuska 1999,64.) Viestinnän muokkaaminen sopivaksi on hyvin haasteellista. Usein tämä vastuu jää projektipäällikölle, jonka pitäisi johtaa prosessia järjestelmällisesti. Projekteissa muodostuu usein tiimejä projektin sisälle työtehtävien mukaisesti, kuten projektitoimisto tai tutkimusryhmät. Nämä tiimit viestivät toisilleen keskustelemalla ja suoraan. Projektitoimisto arvioi, mitä tietoa tulee välittää muille työntekijöille. Projektioorganisaation sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan sen jäsenten välistä viestintää (Åberg 1992, 178). Projektiryhmä on koottu ennalta määritetyksi ajaksi toteuttamaan tiettyä tehtävää, mikä edellyttää ryhmän jäseniltä viestintävalmiuksia. Mikäli projektiryhmän jäsenet ovat eri organisaatioista, vaikeuttaa se viestintää entisestään.

Projektiviestinnän painopiste vaihtelee projektin elinkaaren mukaan. Käynnistysvaiheessa painopiste on tilaajan eli rahoittajan ja projektioorganisaation välisessä viestinnässä, kun taas toteutusvaiheessa projektiryhmän sisäinen viestintä on keskeisintä. Vastaavasti projektin lähestyessä loppuaan painopiste palaa projektioorganisaation ja tilaajan väliseen viestintään. Projektin vaiheesta riippumatta tilaaja ja perusorganisaatio on pidettävä tietoisina projektin tapahtumista. (Ruuska 1999, 65). Euroopan Unionin rahoittamissa projekteissa pidetään yhteyttä tilaajaan eli rahoittajaan koko projektin elinkaaren maksatushakemusten ja muiden asioiden puitteissa. Lisäksi ohjausryhmä toimii aktiivisesti koko projektin elinkaaren eli myös tätä kautta pidetään yhteyttä sidosryhmiin. (Kohdeorganisaation Intranet-sivut, 2014). Havaintojen mukaisesti Euroopan Unionin rahoittamissa hankkeissa perinteinen tilaaja-käsite ei varsinaisesti päde, koska projektien tavoitteena on yhteiskunnallinen vaikuttavuus eli tilaajana on yhteiskunta.

Organisaatioviestinnän tärkein tarkoitus on tukea työyhteisön toimintaa ja välittää tietoa organisaation jäsenten välillä. (Ikävalko 1995, 46–65.) Sisäinen viestintä jaetaan

yhteystoimintaan ja tiedottamiseen. Yhteystoiminnan tehtävä on ylläpitää vuorovaikutusta johdon, projektipäällikön, muun projektihenkilöstön sekä linjaorganisaation välillä. Tiedottaminen on viestien välittämistä. (Siukosaari 1999, s.65–67.) Sisäinen tiedotus antaa projektiorganisaation jäsenille yhteisen tiedollisen perustan. Se lisää työmotivaatiota sekä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työpaikan ilmapiiriin. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat työn tuottavuuteen, joten viestinnällä on suora yhteys projektiorganisaation saavutuksiin. Työn tulokset ovat parempia, kun kaikki tietävät omat roolinsa sen tekemisessä. (Åberg 1992, s. 197).

Huono viestintä helposti ja nopeasti aiheuttaa sekaannuksia ja epävarmuutta, mikä vaikuttaa työilmapiiriin heikentävästi. Usein koetaan viestinnän ongelmien korjaantuvan yksinkertaisesti lisäämällä viestinnän määrää. Tällöin haasteeksi muodostuu, että tiedon tarvitsijan on hankalampaa löytää informaation tulvasta olennaiset viestit. Tehokkaassa sisäisessä viestinnässä liikkuu tiiviitä, selkeitä ja informatiivisia viestejä. (Åberg 1992, 196). Kohdeorganisaatioissa on tällä hetkellä yksi viestinnän vastuuhenkilö, joka hoitaa esimerkiksi rekrytointi-ilmoitukset ja tiedotteet muun työn ohella. Viestintä ja markkinointi ovat haastavia työtehtäviä, jotka vaativat resursseja. Sisäisessä viestinnässä sähköpostia käytetään pääsääntöisesti viestintävälineenä, vaikkakin organisaation yksikkö on sijoitettu samoihin tiloihin. Emo-organisaatioon on luonnollista pitää yhteyttä sähköpostitse ja puhelimitse muutamia säännöllisiä kokouksia lukuun ottamatta pitkän välimatkan vuoksi.

Viestintä on altis erilaisille häiriöille, jotka voidaan jakaa esteeseen, vääristymään, kohinaan tai katoon. Este on sellainen häiriö, joka estää sanoman perillemenon kokonaan, kuten virheellinen sähköpostiosoite. Vääristymä puolestaan johtuu vastaanottajan väärinymmärryksestä eli viestin merkitys muuttuu matkalla virheellisen tulkinnan vuoksi. Kohinassa viestiin sekoittuu muita sanomia, jolloin se jää epäselväksi. Kohina on tyypillistä usean vastaanottajan sähköpostiketjuissa. Kato on vastaanottajan häiriö, jossa osa sanomasta katoaa esimerkiksi aistihäiriöstä johtuen eli esimerkiksi sähköposteja tulee niin valtava määrä, että oleelliset viestit jäävät huomaamatta. (Åberg 2006, 91.) Kohdeorganisaatioissa yleisin syy viestinnän ongelmille on vääristymät ja kohina. Usein viestiketjussa on useita ihmisiä, jotka edustavat organisaatiota eri rooleissa ja jokainen lähettää vastaukseen viestiin omasta näkökulmastaan. Yhdestä ai-

heesta voidaan siis helposti lähettää sähköposti, jossa on 5 osallistujaa. Jokainen viestiketjun osallistuja lähettää esimerkiksi 3 vastausta, jolloin aiheesta on vaihdettu jo 15 sähköpostia.

Viestin perillemeno voi siis epäonnistua monista eri syistä, joiden todennäköisyyttä voidaan pienentää huolellisesti suunnitellulla sisäisellä viestinnällä. Lisäksi koko ajan kasvava sisäisen tiedottamisen haaste on sanomien karsiminen ja kohdistaminen. Se on ainoa keino, jolla vastaanottaja saadaan huomioimaan tärkeät viestit. (Siukosaari 1999, 81.) Tärkeää on huomioida riittävät resurssit myös viestinnän osalta eli työntekijöillä pitää olla tarpeeksi aikaa panostaa viestintään ja sen laatuun. Liian usein joudutaan hätäisesti välittämään asioista sähköposti, jonka sisältöä ei käydä ajatuksella läpi eri näkökulmista.

Erilaisia viestimiä ovat esimerkiksi puhelin, sanomalehti ja sähköposti. Organisaation viralliset viestintäjärjestelmät eivät yksinään riitä, vaan sitä tukee sosiaalinen viestintä, millä tarkoitetaan epävirallista tiedonvälitystä työtovereiden kesken. Viestintä on tehokkainta silloin kun sanoma välitetään niin epävirallisen lähiverkon kuin virallisen kanavan välityksellä. Projektiryhmän jäsenien lähiverkot on pyrittävä ottamaan huomioon projektin organisoinnissa. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa pelkkien virallisten kanavien kautta on mahdotonta välittää tietoa tarpeeksi nopeasti. (Ruuska 1999, 65.) Epävirallisissa viestimissä on kuitenkin tärkeää muistaa, että viestin sisältö saattaa helposti vääristyä varsinkin, jos viesti kulkee usean henkilön kautta. Tätä kautta väärinkäsityksiä syntyy helposti.

Viestintäkanavat jaetaan lähi- ja kaukokanaviin sekä edelleen suoraan ja välitettyyn viestintään viestimen mukaan. Suora viestintä edellyttää henkilökohtaista tapaamista kun taas välitetyllä viestinnällä tarkoitetaan jonkin viestimen kautta välitettyä sanaa. (Åberg 1992, 180–181.) Nykyaikana välitetty viestintä yleistyy välimatkojen kasvaessa ja neuvottelulaitteiden kehittyessä. Useassa organisaatiossa on käytössä videoneuvottelulaitteet, joita käytetään yhä enemmän. Kohdeorganisaatiossa koulutuksia ja kokouksia järjestetään etäyhteyksillä säännöllisesti.

Lähikanavia käytetään omaa työtä ja yksikköä koskevien viestien välittämiseen (Åberg 1992, 193). Välimatkan ei tarvitse kuitenkaan olla kovin suuri, jotta siirrytään

suorasta viestinnästä välitettyyn. Sähköisessä viestinnässä on myös hyvät puolensa, sillä se toimii dokumentaation apuvälineenä. Puhuminen toimii tiedonvälityksessä hyvin pienissä yhteisöissä, jollaisia projektiorganisaatiot usein ovat. (Siukosaari 1999, 92). Tosiasiassa myös projektiorganisaatiot saattavat olla nykyaikana isoja, joten tämä ei toteudu ainakaan kohdeorganisaatioissa. Mikäli organisaation koko on useita kymmeniä työntekijöitä, mahdollisuus henkilökohtaisiin tapaamisiin on miltei mahdotonta tai vaatisi ainakin esimieheltä huomattavasti resursseja. (Siukosaari 1999, 92). Tällöin voidaan suorassa lähiviestinnässä turvautua esimerkiksi palavereihin. Kuitenkin on tärkeää, ettei puhumista ja kommunikointia rajoiteta vain palavereihin, koska siellä asiaa helposti sitoo keskustelua. Tärkeää olisi tuoda epäkohtia ja käsiteltäviä asioita esille joka päivässä työskentelyssä ja kommunikoinnissa. Säännöllisissä kokouksissa voidaan käsitellä niin projektiorganisaatiota kuin sen sidosryhmiäkin koskevia asioita.

Projektikokouksissa voidaan käsitellä operatiivisten asioiden lisäksi muita projektia koskevia uutisia. (Ikävalko 1995, s.61). Projektikokouksien etuna on läheinen viestintätilanne verrattuna välitettyihin viesteihin. Viestintä on kaksisuuntaista, jolloin asioista voidaan antaa suoraa palautetta. Kokoukset antavat myös mahdollisuuden huomioda ryhmadynaamisia tekijöitä kuten jäsenten sitouttamista projektiorganisaatioon. (Åberg 1992, s. 182–183). Säännölliset kokoukset saattavat johtaa rutiininomaisuuteen eli siihen, että vain muutama avainhenkilö puhuu kokouksessa ja muut kuuntelevat. Tällaisia kokouksia pitäisi välttää niiden tehottomuuden vuoksi. Osallistuttaminen projektien toimintana on tärkeää. Moniprojektiorganisaatioissa on luonnollista järjestää jaetut projektipalaverit, joissa käsitellään usean projektin asiat keskitetysti samalla kertaa.

Lähin esimies eli projektiorganisaatioissa projektipäällikkö on tärkein työviestinnän kanava ja keskeisimmässä asemassa sisäisessä viestinnässä. Päällikkö toimii yhteyshenkilönä sekä tiimin ja johdon että perusorganisaation ja asiakkaan välillä. (Åberg 1992, 181–182). Kohdeorganisaatioissa projektipäällikkö ei kuitenkaan toimi esimiehenä, vaan nämä tehtävät ovat jaettu muille organisaatioissa. Tämä aiheuttaa hetkittäin sekaannusta, koska projektipäällikkö vastaa projektien hallinnosta ja esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta, kun taas esimiehellä tällaista kokonaisvaltaista käsitystä ole.

Silti esimies esimerkiksi hyväksyy organisaation työmatkat, jotka tarvitsevat taloudellisia resursseja.

Projektiorganisaation sisäinen viestintä on haastavaa. Ryhmän jäsenet on koottu organisaation eri osista. Projektipäällikön tulee alusta asti toteuttaa viestintäsuunnitelmassa yhteisesti määritellyjä viestinnän keinoja ja kanavia, joilla voidaan edistää viestintäperillemenoa. Pitää varmistaa, että viestintäsuunnitelma on yleensäkin tehty. Jokainen projekti on ainutlaatuinen kokoonpano, joten viestinnän ratkaisuja ei voida suoraan kopioida aikaisemmista projekteista. Jokaiselle projektille tulee suunnitella oma viestintä tukemaan projektin tarkoitusta. Harvassa organisaatiossa on riittävästi kuitenkaan resursseja tällaiseen suunnitteluun, joten usein viestintämallit kopioidaan vanhoista projekteista.

5.2 Resurssit

Resursseilla tarkoitetaan muun muassa projekteissa työskenteleviä ihmisiä, jotka ovat mahdollisesti projektin toteuttamisen kannalta tärkein osa-alue. Vaikka projektilla olisi rajattomat rahalliset resurssit, se ei olisi mitään ilman sitä toetuttavia ihmisiä. (Rantala 2007, 152). Resurssit ovat hallinnollisesti erittäin vaativa osa-alue. Projekteilla pitää olla optimaalinen määrä henkilökuntaa, jotta lopputuotos saadaan tuotettua. Samalla pitää pystyä myös varmistamaan henkilökunnalle jatkuvuus työsuhteissa eli olemassa oleva rahoitus pitää hyödyntää tehokkaasti.

Resurssisuunnittelu mielletään usein suunnitteluvaiheen prosessiksi, mutta kohdeorganisaatio toteuttaa projekteja rinnakkain eli toimii moniprojektiorganisaationa. Tämän kaltaisessa tilanteessa joudutaan resursointia tekemään sitä mukaan, kun uusia projekteja perustetaan eli myös projektin toteutusaikana – resurssit siirtyvät projektista toiseen sitä mukaan, kun heidän osaamistaan niissä tarvitaan. Tästä syystä tutkija on päättänyt ottaa resurssisuunnitelman osaksi opinnäytetyötä.

Resurssisuunnitelma kuvaa karkealla tasolla projektisuunnitelmassa kuka projektin tehtävät hoitaa esimerkiksi luettelemalla projektiin osallistuvat työntekijät toimenku-

vineen. Projektisuunnitelmassa määritellään lisäksi keinot, joilla resurssien käyttöä raportoidaan ja seurataan esimerkiksi projektinhallintajärjestelmässä tai organisaation työajanseurantajärjestelmässä. (Arto, Martinsuo & Kujala. 2006, 108.) Useilla rahoittajilla on käytössään lomakkeet työajanseurannalle, mutta organisaatioiden on mahdollista käyttää myös työajanseurantajärjestelmiään, mikäli ne täyttävät rahoittajan asettamat edellytykset.

Resurssisuunnittelussa keskeinen kysymys on resurssien saatavuus. On mahdollista käyttää jo organisaatiossa olemassa olevia resursseja esimerkiksi linjaorganisaation työntekijöitä, joista kohdistetaan projektille sopivat resurssit. Kun sopivat resurssit on tunnistettu, ne voidaan sovittaa yhteen työn osituksen kanssa ja arvioida tehtävien kuormitusta. Resursseja voidaan kuormittaa tasaisesti käyttämällä työntekijän työajasta esimerkiksi 25 prosenttia koko projektin ajan. Voidaan myös käyttää koko resurssi projektille eli 100 prosenttinen kokonaiskuorma tai aikaan sidotulla tehtäväkuormaprofiililla (esimerkiksi ensimmäisen kuukausi 100 % työajasta ja muuna aikana 50 %). (Arto, Martinsuo & Kujala. 2006, 143.) Työaika pitää jakaa projektin todellisen työajan mukaisesti. Työaika voi harvoin jakautua tasan 50 % kahdelle hankkeelle. Monessa organisaatiossa työajanseuranta on rutiinimainen toimenpide, millä ei ole mitään tekemistä todellisen käytetyn työajan kanssa.

Resurssien määrä määritetään henkilötyöviikkoina, -päivinä tai -tunteina projektin koon mukaan. Esimerkiksi jos käytössä on viisi henkilöä, samanaikaisesti yhden päivän aikana on käytettävissä maksimissaan viisi henkilötyöpäivää. (Arto, Martinsuo & Kujala. 2006, 143.) Kohdeorganisaation projektit ovat niin mittavia, että käytössä on henkilötyökuukaudet, mutta resurssisuunnittelu perustuu arvioihin.

Resurssien kaavioimiseen ja tarkasteluun voi muun muassa käyttää resurssihistogrammia eli pylvädiagrammia, joka osoittaa kuinka paljon projekti vaatii aikaa joko henkilöltä, tiimiltä tai projektiryhmältä. Vaadittu aika kuvataan joko viikko- tai kuukausitasolla. (Project Management Institute 2013, 224.) Histogrammin voi luoda taulukkolaskentaohjelmalla, kuten Excelillä. Resurssihistogrammia on syytä tarkastella rinnakkain Gantt-kaavion kanssa ja siinä voidaan myös kokeilla erilaisia aikataulutusvaihtoehtoja. Resursseja voidaan yli- tai alikuormittaa, jotta saadaan selville aikataulun realistisuus. Yhdestä resurssista saattaa muodostua projektia hidastava pullonkaula, jos

projekti on kovin riippuvainen siitä. (Arto, Martinsuo & Kujala. 2006, 144–145.) Kohdeorganisaatioissa resurssien kaavioiminen on toteutettu eri tavoin, joten luon yhtenäisen resurssihistogrammin pohjaksi. Malliin pitää merkata todellinen resurssien käyttö, ei vain suunnitelmaa.

Resurssisuunnittelun yksi tavoitteista on resurssien käytön tasainen jakaantuminen projektin koko elinkaaren ajalle. Mikäli tehtävillä on resurssiriippuvuuksia, niitä ei voi suorittaa samanaikaisesti eli yksi työntekijä ei pysty tekemään useaa tehtävää samanaikaisesti, vaan ne pitää suorittaa peräkkäin. (Arto, Martinsuo & Kujala. 2006, 144–145.) Tämän kaltaisia tilanteita syntyy helposti projektitoimistoissa, koska eri projekteilla saattaa olla toimenpiteiden deadlinet samanaikaisesti eli organisaation pitää varmistaa resurssien riittävyys. Resurssien tasoittaminen merkitsee työkuorman jakamista resurssien kesken niin, että resurssien yli- ja alikuormitukset pyritään karsimaan pois. Resurssien tasoittamiseen on käytössä erilaisia keinoja, joilla on omat vaikutuksensa projektin toteutumiseen. Resurssikäyttöä voidaan tasoittaa käyttämällä hyödyksi tehtävien mahdollista joustavuutta esimerkiksi siirtämällä niiden alkamisajankohtaa. Mikäli tehtävän suorittamiseen varataan enemmän aikaa, se voi edetä osan aikaa määrällisesti vähäisemmällä resurssilla. Tehtävä voidaan tarvittaessa osittaa. Tällöin tehtävään varattu resurssi voidaan irrottaa muuhun työhön näiden osien välissä. Voidaan käyttää myös korvaavia henkilöresursseja, mikäli oikeanlaista osaamista ei ole käytettävissä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan palkkaamista. Korvaavien resurssien haittapuoli on tehokkuuden väheneminen, sillä korvaava henkilö tarvitsee aikaa perehtyäkseen projektin tilanteeseen. (Arto, Martinsuo & Kujala. 2006, 144–145.) Mahdolliset resurssimuutokset pitää muistaa dokumentoida ja huomioida projektin lopullisessa aikataulussa.

Aikataulun ja resurssien käytön toteutumia kannattaa seurata alkuperäisiä arvioita yksityiskohtaisemmin. Toteutumaa tulee kuitenkin seurata vähintään samalla tasolla mihin tavoitteet on asetettu. Aikataulun ja resurssien seurantatiedon avulla voidaan tehdä päätelmiä siitä, vastaako toteutunut aikataulu alkuperäisiä suunnitelmia. (Project Management Institute 2013, 224.) Tutkimus- ja kehitysprojektit eroavat perinteisistä tuotannon projekteista. Tutkimustyö on luovaa ja resurssien käyttö vaihtelee projektin edetessä. Hallintotyössä on kuitenkin havaittavissa käyttöasteiden piikit projektin aloi-

tus- ja lopetusvaiheissa. Projektin aloitusvaiheessa projektille luodaan projektinumerot, määritellään käytettävät resurssit ja budjetti. Toteutusvaihe on hallinnon kannalta hyvin rutiininomaista, joksikin työlästä. Lopetusvaiheessa on mahdolliset tilintarkastukset ja muut lopettamistoimenpiteet, jotka sitovat paljon resursseja.

Monessa projektiorganisaatiossa ongelmana on vaihtuvuus. Projektit ovat määräaikaista ja ihmiset luontaisesti hakevat mahdollisimman pysyvää ja vakinaista työsuhdetta. Tietty määrä vaihtuvuutta on luonnollista, mutta kun esimerkiksi kolmen vuoden aikana projekteilla on kolme eri projektipäällikköä, alkaa hallinnollinen laatu kärsiä. Uuden projektipäällikön perehdyttäminen vie oman aikansa ja osa hiljaisesta tiedosta jää siirtymättä seuraavalle projektipäällikölle huolellisesta dokumentaatiosta huolimatta. Vaihtuvuuden ongelmiin pyritään vaikuttamaan monin eri keinoin. On hyvä olla selkeä perehdyttämisohjelma, jolla uusi työntekijä pystytään perehdyttämään nopeasti sisälle organisaatioon. Mikäli mahdollista, edellisen työntekijän pitäisi perehdyttää uusi työntekijä työtehtävään. Jossain organisaatioissa on tapana palkata työntekijät ilman perehdyttämisohjelmaa, mikä estää hiljaisen tiedon siirtymistä ja saattaa luoda isoja ongelmia organisaatiolle.

Organisaation pitäisi tunnistaa hyvät projektityöntekijät ja pitää heidät palveluksessaan huomioimalla tasa-arvoinen työympäristö ja antamalla arvostusta. Yleensä perusorganisaatioiden henkilökunta on vakituisissa työsuhteissa ja tämä saattaa aiheuttaa tiettyä lähtökohtaista epätasa-arvoisuutta. Pelkkä työn sisältö ei riitä pitämään työntekijää sitoutuneena, vaikka mieluisa työnsisältö on yksi tärkeimmistä asioista. Työntekijälle pitää antaa mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja kehittää osaltansa organisaation toimintaa johdon tuella. Projektiorganisaatioiden tilapäisluonteesta johdun tämän kaltaisia asioita saatetaan aliarvioida, mutta projektiorganisaatio tarvitsee vastaavaa panostusta, kuin mikä tahansa organisaatio.

On tärkeää myös ymmärtää, että projektit toimivat erilaisissa, jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä ja toteuttavat usein kokeellisia toimintamuotoja, minkä vuoksi työntekijöillä tarvitaan korkeaa stressinsietokykyä. Tämän kaltaisissa toimintaympäristöissä virheiden ymmärtämättömyys on erittäin epäedullista. On johdon vastuulla huolehtia työntekijöidensä jaksamisesta ja resurssien kuormittumisesta yhdessä projektipäällikön kanssa.

Yksi pahimmista kaaoksen aiheuttajista on epäselvät vastuunjaot ja passiivinen projektihenkilökunta. Tilanne, jossa ketään ei ole vastuussa mistään, on projektien onnistumisen kannalta katastrofaalinen. Toisaalta heikko palkitseminen saattaa johtaa passiivisuuteen, jos koetaan, ettei ole hyötyä suoriutua töistä paremmin. Projektien pitäisi olla aidosti projekteja – mikäli työntekijä on 10 vuotta kiertänyt projektista toiseen toteuttaen samankaltaista toimenkuvaa, kyse on enää palkkarahojen rahoittamisesta projektitoiminnalla. Tämä vaikuttaa negatiivisesti organisaation henkilöstöpolitiikkaan ja työntekijöiden arvostukseen.

5.3 Dokumentointi

Dokumentointi on osa projektin koko elinkaarta – se alkaa jo suunnitteluvaihteesta ja jatkuu vielä projektin varsinaisen toteutusvaiheen päätyttyä. Dokumentointi koostuu projektin avaintiedoista, mutta myös sekundäärisestä tiedosta. On tärkeää dokumentoida kaikki tieto selkeästi ja järjestelmällisesti, jotta avaintiedot löydetään tarvittaessa. (Project Management Institute 2013, 464–466.) Tietämyksenhallintaan voidaan

soveltaa DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom)-mallia, joka on havainnollistettu kuviossa 8. (Ojala 2008, 49.)



Kuvio 8. DIKW-malli (Ojala 2008, 49.)

Malli esittää datan, informaation, tietämyksen ja viisauden kytköksen toisiinsa sekä miten niiden merkitys kasvaa pidemmälle jalostettaessa. Tietämyksenhallinnalla pyritään jatkuvaan toimintojen parantamiseen, kuten projektinhallinnan kehittämiseen. Dataa pitää kerätä talteen jokaisen toiminnon eri vaiheen aikana, jotta siitä saadaan tietämystä sekä DIKW-mallin mukaisesti viisastuttaisiin tapahtuneesta. Usein organisaatio onnistuu tallettamaan oikeaa dataa, mutta on haastavaa jalostaa dataa tietämykseksi ja sen jälkeen yhdistämään tietämyksen viisaudeksi. (Ojala 2008, 49.) Mallin avulla pystytään hahmottamaan tietämyksenhallinnan merkityksen ja haastavuuden projektinhallinnan kontekstissa.

Useat organisaatiot ovat kehittäneet omat projektinhallinnan mallinsa ja käytäntönsä, jotka koostuvat erilaisista välineistä ja sovituisista dokumentaatioista. Dokumentointi projektinhallinnan osana onkin hyvin paljon ohjeistusta ja sovittujen käytäntöjen luomista. Projektinhallinta on suurilta osin kaavioita, havainnollistamista, tiedonvälittämistä, työpohjia ja työvälineitä. Näillä pyritään vähentämään projektiin liittyvää epävarmuutta ja kaoottisuutta. Projektinhallinnan työvälineitä ovat esimerkiksi lomakkeet (projektinavaus, väliraportit ja projektisuunnitelma), ohjeet (projektihallinnan ohje, budjetoitiohje, suunnitteluohje) tai valmiit työpohjat (tarkistuslistat, sopimusmallit), suunnittelun ja seurannan tekniikat (aikataulun, resurssien ja kustannusten hallintaan). Www-pohjaiseen dokumenttien hallintajärjestelmään puolestaan kootaan projektin toteutuksen aikainen aineisto: projektisuunnitelma, materiaaliyhteenvedot ja -tilaukset, taloa koskeva dokumentointi, raportit ja muut tarpeelliset aineistot. Dokumenttien hallintajärjestelmää käyttävät pääasiassa projektipäälliköt ja tekninen henkilöstö. (Arto, Martinsuo & Kujala. 2006, 60, 106–115.)

Jokaisella rahoittajalla on omat ohjeistuksensa arkistoinnista ja sen sisällöstä, mutta selkeä ja johdonmukainen dokumentointi kaikessa projektiin liittyvässä toiminnassa helpottaa projektinhallinnointia huomattavasti. Rahoittajilla on oikeus tilitarkastaa projektin materiaali vuosienkin kuluttua sen päätyttyä. Yleisin arkistointivelvoite on kymmenen vuotta, mutta suositus on kaksikymmentä vuotta projektin päättymisestä. Tositteista on käytävä ilmi mistä kustannuksesta on kysymys ja miten se kytkeytyy projektiin. Tarvittaessa on tehtävä selventäviä merkintöjä alkuperäiseen kulutositteeseen, kuten merkintöjä kilpailutuksesta tai kustannusten jakautumisesta. Alkuperäiset sopimukset, kilpailuttamisasiakirjat sekä tulostetut sähköpostikirjeenvaihdot rahoittajan kanssa säilytetään projektimapissa. (Projektin hallinnointi ja maksatus 2001, 11.)

Dokumentointi on osa-alue, josta kiireessä on helpoin oikaista. Kuitenkin sen merkitys erityisesti projektin päätyttyä korostuu, koska sen perusteella tehdään päätös rahoituksen tukikelpoisuudesta. Hyvä dokumentointi on sellainen, että myös ulkopuolinen ihminen ymmärtää miten projekti on toteutettu, mitä sen hallinto on sisältänyt ja mikä sen sisältö on ollut.

Dokumentoinnin ongelmana ovat muun muassa yleisten toimintatapojen puute, resursipula, johdon tuen puute ja vaihtuvuus resursseissa. Johdon tuen puute saattaa heijastua myös tälle osa-alueelle eli organisaation johto ei ymmärrä dokumentoinnin tärkeyttä ja sen vaatimaa aikaa, vaan projektitoimistolle annetaan liian paljon tehtäviä. Tämä on tyypillinen tilanne esimerkiksi moniprojektihallinnassa, jossa pystytään ainoastaan karsimaan projektin dokumentoinnista. Tärkeää olisi, että kaikki projektit dokumentoitaisiin yhdenmukaisesti. Esimerkkinä voidaan käyttää verkkolevyjä, jolle usein luodaan uudelle projektille kansio. Tärkeää olisi, että tiedostonimet ovat samantyyppisiä ja niissä näkyvät selkeästi mahdolliset muutokset. Tällä tavalla varmistetaan, ettei projektitoimistolla mene resursseja viimeisemmän projektipäätöksen löytämiseen, jos tiedostot ovat nimetty johdonmukaisesti.

Projektikansio on määrämuotoinen, projektin hallinnollisen materiaalin sisältävä kansio. Projektikansiossa säilytetään projektin aikana seuraavat dokumentit:

- Projektia edeltävien vaiheiden ja projektin käynnistykseen liittyvä dokumentaatio, kuten sopimukset, tarjoukset ja niiden liitetiedot (esimerkiksi alkuperäiset asiakkaan vaatimukset)
- Projektisuunnitelmat (myös laatu-, dokumentointi-, tuotteenhallinta-, yms. tarvittavat suunnitelmat) aikatauluineen ja budjetiteineen
- Ajankäytön seuranta, tuntikortit, yms.
- Projektin seuranta ja raportointi
- Kokouspöytäkirjat, neuvottelumuistiot sekä ohjausryhmän pöytäkirjat
- Kirjeenvaihto esimerkiksi rahoittaja viranomaiseen
- Projektin päättäminen ja loppuraportti

(Projektin hallinnointi ja maksatus 2001, 11.)

Projektin päätyttyä projektikansio arkistoidaan sellaisenaan. Myös kaikki jälkiseurantaan liittyvä dokumentaatio arkistoidaan myös projektikansioon. Projektikansion lisäksi projektipäälliköllä voi olla henkilökohtaisena työkalunaan vapaamuotoinen projektipäiväkirja. Projektipäiväkirjaa ei arkistoida. (Artto, Martinsuo & Kujala. 2006, 60, 106–115.) Kohdeorganisaatioissa arkisto on keskitetty ulkoisen rahoituksen verkkolevyille, josta löytyvät kaikki organisaation toteuttamat projektit ajankohdasta riippumatta.

Kohdeorganisaatiossa huomioidaan myös henkilötietosuoja-asiat, joten esimerkiksi palkkatietoja ei säilytetä projektikansiossa, vaan ne sijoitetaan rajoitettuun kansioon. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi projektin taloudellisen tilanteen asiakirjat joudutaan säilyttämään sellaisessa paikassa, johon kaikilla työntekijöillä ei ole pääsyä. Aiemmin kaikki työsopimukset on säilytetty vain paperisina ja kopioitu tarpeen mukaan, mutta organisaatiossa on siirrytty yhä enemmän sähköiseen arkistoon, josta asiakirjat saa nopeasti ja helposti.

6 PROJEKTINHALLINTA JA SEN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Kuten opinnäytetyöprosessi on osoittanut, projektit elävät jatkuvassa muutoksessa. Rahoitusehdot ja toimintaympäristö muuttuvat, työntekijät vaihtuvat. Myös koulutusrintama on hyvin suurien muutosten edessä. Oli toteutusympäristö minkälaiset tahansa, tuottaa projekti paljon tietoa, jota pitää hallita. Tiedonkulun jatkuvuus on siis erittäin tärkeää, koska tieto pitää saada jaettua tehokkaasti organisaation sisällä myös uusille työntekijöille.

Erilaisten hankkeiden talouden hallinnointi, raportointi ja aikataulutusta saattaa olla hyvin haastavaa. Ei ole olemassa universaalia projektinhallintamallia, jota voisi soveltaa useaan erityyppiseen hankkeeseen. Usein aikataulut ovat melko kireitä ja hallintohenkilökuntaa hankkeilla on vähän. Kohdeorganisaatioissa jokaisella projektilla ei ole siis omaa sihteeriä, vaan yksi projektipäällikkö ja projektisihteeri huolehtivat hallinnon sujuvuudesta yhteistyössä tutkijoiden ja kehittämispäällikön kanssa. Kehittämispäällikön virkaa ei ole tällä hetkellä täytetty, joten esimiehenä toimii hallintopäällikkö ja lehtorit sekä professorit. Vaihtoehto projektitoimistolle on malli, jossa projektipäällikkö hoitaa sekä projektin sisällön että hallinnolliset työt yhdessä projektisihteerin kanssa. Mallissa on omat etunsa – projektipäällikkö tuntee sekä projektin sisällön että talouden, mutta toisaalta hallinnollinen työ vie aikaa projektin toteutukselta.

Tähän asti projektien hallinnointi on hoidettu Excel-tilillä, johon on merkitty projektin perustiedot, rahoitusmuoto, alkamispäivä, päättymispäivä ja vastuullinen johtaja. Toiveena on alusta asti ollut kehittää projektinhallintaa eteenpäin. Perustaulukon lisäksi on ylläpidetty erilaisia taulukkoja esimerkiksi maksatuksista ja muista projektin tiedoista.

6.1 Kohdeorganisaation projektihallinnan kehittäminen

Ennen projektihallinnan kehittämisen aloittamista pitää selvittää projektihallinnan nykytila eri asemassa työskentelevien ihmisten näkökulmasta, koska eri työtehtävissä tarvitaan erilaista tietoa. Nykytila selvitetään puolistrukturoidulla teemahaastattelulla,

jotta kysymykset eivät ohjaa liikaa haastattelutilannetta. Suuntaa-antavat haastattelukysymykset ovat esitetty liitteissä 1-2. Pääpaino haastatteluissa on kuitenkin projekti-toimistossa ja hallinnon ongelmissa. Tutkimuksessa ei haluttu esittää olettamuksia miten tärkeää ja olennaista projektihallinnan tieto on eri kohderyhmille, joten myös tutkijoita haastatellaan kaikkien teemojen osalta.

Haastatteluilla saadaan tuotetuksi tietoa mahdollisista kehittämiskohteista, joista pystytään hyödyntämään luodessani mallia tuleville hankkeille. Haastatteluiden yhteydessä käytetään SWOT-analyysia eri osa-alueista (viestinnästä, resursseista ja dokumentoinnista) kysymysten rinnalla. Liitteessä 3 on käytetty SWOT-runko.

Haastatteluissa nousi esiin kolmen ydinosa-alueen kompleksisuus ja miten ne muodostavat kokonaisuuden. Viestinnän osa-alueen teemoja voi helposti nostaa esille myös dokumentaation puolella ja toisin päin. Resursointi on osa viestintää ja viestintä osa dokumentaatiota. Kolme osa-aluetta muodostavat tukipilarit projektien toiminnalle ja hallinnolle.

6.2 Resursointi

Resursoinnilla haastattelussa viitataan sekä uusien työntekijöiden rekrytointiin ja organisaatioon sisäiseen resursointiin. Perinteisesti resursoinnilla tarkoitetaan projektiorganisaatioissa työpanosten jakamista projekteihin, mutta tässä tutkimuksessa otettiin hieman laajempi näkökulma asiaan, koska organisaatioon vaikuttaa suuresti työntekijöiden vaihtuvuus. Haluttiin tutkia tarkemmin tämän vaikutusta projektihallinnan toimintaan. Teemassa käsiteltäviä asioita olivat muun muassa työn kuormittavuus, tehtävänkuvat, tehtävienjako ja yleiset asiat. Tavoitteena on selvittää kuinka laaja-alaisesti resursointi vaikuttaa yleisesti organisaation ja projektihallinnan toimintaan. Lisäksi tavoitteena on selvittää miten resursointi vaikuttaa tutkimuksen kahteen toiseen teemaan. Mitään olettamuksia resursoinnin laadusta ei ennen haastateltuja asetettu, vaikkakin tutkija itse työskentelee tämän asian kanssa päivittäin.

Esille haastatteluissa nousi resursoinnin osalta yleinen tyytymättömyys organisaation henkilöstöpolitiikkaan, joka koettiin epäjohtonmukaiseksi. Haastateltavien mukaan

olisi tärkeää tunnistaa oman henkilökunnan osaamisalueet ja hyödyntää niitä tehokkaammin. Tällä toimialalla määräaikaaisuudet ja yrittäjämäinen pätkätyö on normaalia, mutta tähän toivottiin kohtuullistamista. Ennen kaikkea haasteena on luoda työntekijöille turvallinen ja stabiili toimintaympäristö, jossa on mahdollista kehittää omaa osaamistaan suunnitelmallisesti myös pitemmällä tähtäimellä. Tällä hetkellä vaihtuvuus organisaatiossa on melko suuri ja moni haastateltavista koki työsuhteiden päättyneen epämiellyttävästi ja hyvien käytäntöjen vastaisesti. Lisäksi koettiin tärkeäksi, että johto ja esimiehet tietävät alaistensa työnkuvan sisällön käytännön tasolla mahdollisimman hyvin, jotta pystytään arvioimaan paremmin miten henkilökunnan osaamista voidaan hyödyntää eri osa-alueilla.

Haastatelluista moni koki organisaation sisällä olevan kaksi eriarvoista organisaatiota, joilla on erilaiset mahdollisuudet ja oikeudet sekä velvollisuudet. Osa haastateltavista koki tilanteen niin painostavaksi ja epävakaaaksi, ettei puutu työsuhteen epäkohtiin huonon maineen pelossa. Kaikki haastateltavat kokivat, etteivät esimiehet pidä heidän puoliaan työsuhteasioissa ja organisaatiolta puuttuu vetovastuussa oleva ihminen. Esimiestyöskentely koettiin hyvin pinnalliseksi ja esimiehet toimivat lähinnä hallinnollisten asioiden hyväksyjinä. Toisaalta todettiin, ettei esimiestä tarvita niinkään perinteisessä työnjaollisessa roolissa, vaan toivottiin kokonaiskuvan hallintaa sekä yhteisen edun ajamista.

Uhkana nähtiin myös se, että hallinto ei näe ”metsää puilta” - ilman ydintehtävää ei ole toimintaa. Tutkijat toivat myös esiin ajatusmaailman, jossa hallinto luo tarpeeksi byrokratiaa pyörittääkseen omaa organisaatiotaan ilman ydintehtävän toteuttamista. Useampi tutkija koki, että päättävät tahot ovat osa hallintoa ja ajavat siten hallinnon etua. Hallintohenkilökunta koki, että tutkimustyötä kehitetään järjestelmällisemmin ja sen kehittämiseen myönnetään enemmän resursseja. Hallinnonkehittäminen tehdään silloin, kun on aikaa tai sopiva tilaisuus. Tässä esiin nousi eri tehtävänkuvien erilainen näkemys asioihin. Jokainen työntekijä tarkastelee tilannetta oman tehtävänkuvansa kautta ja kokee työn haasteet erilaisena.

Lisäksi huomiota kiinnitettiin projektitoimiston epäselviin toimenkuviin ja vastuunjakoon. Usea haastateltu mainitsi kysyvänsä asioita melko paljon projektisihteeriltä, koska projektipäällikkö kuitenkin sanoisi varmistavansa asiansa häneltä. Epäselvyys

roolijaoissa kuitenkin pätee myös tutkijan ja projektitoimiston väliseen tehtäväjakoon erityisesti henkilöstön vähennyttä. Eri rahoituspohjaisissa projekteissa on omat toimintamallinsa, joiden mukaan tehtäväjako on tähän mennessä tehty käytännössä projektikohtaisesti. Koettiin tärkeäksi, että asia keskusteltaisiin auki heti projektin alussa ja kirjattaisiin ylös ketä on vastuussa mistäkin työtehtävästä ja mikä tehtäväjako on. Yksikään haastateltavista ei ollut havainnut, että työntekijän kuormitukseen kiinnitettäisiin huomiota. Tutkijan työ on hyvin yrittäjähenkistä ja hetkittäin stressaavaa. On jopa mainittu, että on onnistuttu yhdistämään yrittäjyyden ja työntekijän roolin huonot puolet yhteen työtehtävään.

Vahvuutena koettiin kuitenkin keskinäinen hyvä työilmapiiri ja osaava henkilöstö, joka on saanut hoidettua työtehtävänsä onnistuneesti. Organisaatio tukee myös yhteisillä kehittämispäivillä hyvää yhteishenkeä, mutta tätä toivottiin enemmän myös jokapäiväiseen toimintaan. Työn mielekkyys ja hyvät työkalut koettiin myös vahvuutena. Mahdollisuutena nähtiin avoin ilmapiiri, jossa jokainen saisi työskennellä riittävin resurssein ja kehitettyä omaa osaamistaan pitkällä tähtäimellä projektimallisessa organisaatiossa. Todettiin myös, että kiristyvässä kilpailutilanteesta rahoituksesta, on organisaatio tehnyt voitavansa ja uusien projektien hakemiseen panostetaan. Yksi tutkijain nosti esiin, että ei usko esimerkiksi vakinaistamisen olevan kiinni omasta esimiehestään – esimiehellä ei ole tarpeeksi valtaa muuttaa tilannetta, vaikka halua saattaisikin olla. Porin yksikkö on pieni yksikkö, jolla ei ole samankaltaisia resursseja kuin emon organisaatiolla.

Haastattelut painottuivat helposti uhkiin ja heikkouksiin, mutta tulkitaan tämän johtuvan tämän hetkisestä epävarmasta tilanteesta monen työsuhteen osalta sekä siitä, että heiltä ei ollut aiemmin kysytty mielipidettä. Uhkien ja heikkouksien pohjalta pystytään peilaamaan mahdollisuuksia ja miten haluttuun tilaan päästään.

Kehitysideana resurssien osalta esiin tuotiin muun muassa toimenkuvien selkeyttäminen, aloitus- ja lopetuspalaverit (määriteltäisiin vastuunjako), säännölliset tiimi- ja projektipalaverit (käydään läpi myös mahdolliset päättymässä olevat työsuhteet) ja organisaation toimintakulttuurin muuttaminen. Osa haastateltavista mainitsi sen mahdollisuuden, että johto ei yksinkertaisesti joko tiedä tai halua myöntää hallitsevaa tilannetta.

Yhteenveto haastatteluissa esiin nousseista kehityskohteista/huomioista kohdeorganisaatiossa:

VAHVUUDET	HAVAITUT HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> ○ Osaava henkilökunta ○ Vahva asiantuntijuus ○ Perinteistä esimiestä ei tarvita 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resursoinnissa vakavia puutteita yleisesti ○ Henkilöstöpolitiikka lyhytkatseista ○ Työntekijöitä kohdellaan eriarvoisesti ○ Epäjohdonmukainen rekrytointi ○ Kiinnitetään huomiota palkkajakaumaan, ei todelliseen työkuormitukseen ○ Epäselvät toimenkuvat, liian laajat toimenkuvat ○ Määräaikaiset työsuhteet ○ Epätietoisuus projektitoimiston palveluista ○ Projektipäällikkö vs. projektsihteeri ○ Vanhat työtehtävät siirtyvät uuteen toimenkuvaan ○ Passiivinen projektipäällikkö, ei ota vastuuta ○ Kenelläkään ei ole valtaa vaikuttaa ulkoisen rahoituksen asioihin ○ Johdon tuen puute ○ Työntekijöitä ja heidän osaamistaan ei arvosteta ○ Ulkoisen rahoituksella ei ole vastuullista johtajaa, vain nimellisiä esimiehiä ○ Ongelmat ovat ihmislähtöisiä ei asia
MAHDOLLISUUDET	HAVAITUT UHAT
<ul style="list-style-type: none"> ● Johto vaihtoon ● Emo tietoisiksi ongelmista ● Henkilökunnan pitää nostaa ongelmakohdat esiin ● Yhteinen rintama – kaikki osalliseksi ● Yhteisöllisyyden parantaminen ● Toimenkuvien selkeyttäminen ● Projektitoimiston toimenkuvien ja palveluiden määrittäminen ● Viestinnän tehostaminen myös rekrytointiasioista ● Vakinaistaminen > projektimuotoinen organisaatio 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Osaava henkilökunta hakeutuu toisiin organisaatioihin töihin ○ Suuri vaihtuvuus heikentää organisaation osaamisen tasoa ○ Ilman vaihtoehtoisia rahoituksia toiminta uhattuna ○ Tutkijoiden kontaktit ovat henkilökohtaisia ja siirtyvät työntekijän mukana ○ Huono maine työnantajana

Yleisarvosanaksi resursointi sai 1,5 (asteikolla 1-6).

6.3 Viestintä

Viestinnän teemassa keskitytään sisäiseen viestintään, mutta esille nousi myös muutama huomio ulkoisesta viestinnästä. Nämä havainnot otettiin mukaan tutkimustuloksiin, koska ne liittyvät sisäiseen viestintään ja siihen miten organisaatiossa käsitellään sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajapintaa.

Käytännössä jokainen haastateltava nosti esille sen, että organisaation rakennemuutosten myötä säännölliset henkilöstöpalaverit ulkoisen rahoituksen sisällä ovat jääneet lähes kokonaan pois. Lisäksi tilaisuuksia, joissa koko henkilökunnalle tiedotettaisiin organisaation asioista, toivottiin huomattavasti lisää nykytilaan verrattuna – noin 2-3 vuodessa. Useampi haastatelluista totesi strategisen viestinnän olevan johtotasolla, mistä tieto ei leviä alemmille tasoille. Lisäksi toivottiin enemmän osallistuttavaa päätöksentekoa erityisesti asioista, jotka koskettavat työntekijöitä. Organisaation pitäisi pyrkiä pois ”kulmahuonejohtamisesta”, jossa johtaja sanelee ehdot alaisilleen ja päätökset tehdään korkeintaan ylempien toimihenkilöiden keskuudessa. Viestinnästä pitäisi kehittää avoimempaa ja pyrkiä saamaan ”käytäväkeskustelut” siirtymään varsinaisiin kokouksiin. Nyt monet työntekijät kokevat saavansa tietonsa huhuina tai toisen käden kautta eli ei omalta esimieheltään tai johdolta.

Positiivisena koettiin se, että johtoa pystyy lähestymään. Haasteena oli kuitenkin ongelmatilanteiden käsittely ja miten tuoda esille myös negatiivisia asioita saamatta tiettyä leimaa. Käytettiin jopa vertauskuvaa kaloista järvessä, jotka kehittävät suojeleuvaston uistimia vastaan – ne kalat, jotka eivät tartu vieheeseen jäävät jäljelle. Koetaan, ettei yksikössä ymmärretä projektien antamaa lisäarvoa.

Viestintään koettiin kuitenkin olevan hyvät tekniset edellytykset eli organisaatio tarjoaa viimeisimmän teknologian viestintävälineet ja Intranet-sivustoon panostetaan. Yksi haastateltava koki Intranet-sivut sekaviksi ja haasteelliseksi löytävät haluamansa tietonsa runsaasta sisällöstä. Huomiona, että myös ihmisen oma muutosvastarinta ja halu oppia, on tässä kohtaa suuressa roolissa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että oman yksikön ohjeistuksissa ja verkkolevyssä on vielä parantamisen varaa. Verkkolevy on se työkalu, jolla tiedon siirtyminen varmistetaan esimerkiksi uuden työntekijän tullessa taloon, mutta silti sitä ei järjestelmällisesti/keskitetysti ylläpidetä. Osa

työntekijöistä säilyttää tiedostoja omalla henkilökohtaisella verkkolevyllä, jolloin eivät ne siirry yhteiseen käyttöön. Lisäksi nousi esille käyttäjätunnuksien yms. siirto henkilöiden vaihtuessa. Organisaatiossa on ollut tilanne, jossa talossa ei ollut yhtään työntekijää, jolla olisi käyttäjätunnukset erääseen viestintäkanavaan. Kehitysehdotuksena nousi esiin, että luotaisiin listaus asioista ja tiedostoista, jotka ovat pakollisia verkkolevyllä. Pyydettiin ohjeistusta/sopimusta käytettävistä tiedostonimistä ja tallennuspaikoista. Esiin nousi jälleen järjestelmällisyys ja suunnitelmällisyys.

Yhteenveto haastatteluissa esiin nousseista kehityskohteista/huomioista kohdeorganisaatiossa:

VAHVUUDET	HAVAITUT HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Emon viestintä (tekniikka ja työntekijät) • Johtoa voi lähestyä eri asioissa 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ulkoisella rahoituksella ei omaa viestintävastaavaa ○ Ei säännöllisiä palavereja ○ Sähköpostin määrä ○ Ei kasvatusten viestintää ○ Huhuja ja käytäväkeskustelua paljon ○ Välitettävän tiedon määrä on suuri ○ Viestinnän tärkeyttä ei ymmärretä ○ Ulkoinen viestintä on lähinnä rekryointi-ilmoituksia ○ Väärinkäsitykset / epäjärjestelmällisyys ○ Johto tekee päätökset, ei osallistuta henkilökuntaa ○ Viestintää on minimaalisesti ○ (Eryityisesti vaikeisiin) viesteihin ei vastata ○ Kiire
MAHDOLLISUUDET	HAVAITUT UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Suunnitelmallinen viestintä • Kehitetään viestintätapoja • Yhteiset pelisäännöt • Palautetaan vanhat tiimipalaverit • Säännölliset projektikohtaiset palaverit 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vääristyneestä viestinnästä johtuvat virheet ○ Sekava Intranet, jossa myös vanhentunutta tietoa ○ Epätietoisuus ja lisääntynyt epävarmuus

Yleisarvosanaksi viestintä sai 2,5 (asteikolla 1-6).

6.4 Dokumentointi

Viestinnän osa-alueessa nousi esiin muutama dokumentaatioon liittyvä asia esimerkiksi verkkolevyjen käytöstä organisaatiossa. On osaltaan tulkintakysymys kumpaan teemaan nämä huomioidaan – viestintään vai dokumentaatioon. Kehitysehdotuksena esitettiin luetteloa tiedostoista ja tiedoista, jotka jokaisella projektilla on pakko olla. Lisäksi luodaan mallit dokumentaatiolle; miten projektien mapit kannattaa järjestellä, jotta ne olisivat yhdenmukaiset. Tässä teemassa nousi esille yhdenmukaisuus – vaikka projektit ovat rahoitukseltaan ja luonteeltaan erilaisia, on kuitenkin mahdollista dokumentoida ne samalla logiikalla ja ennalta määrättyllä mallilla. Jokaisesta projektista on saatavilla samat tiedot ja samasta paikasta.

Verkkolevyyn käytön todettiin olevan melko kattavaa, mutta tarkkuutta tiedostojen nimissä ja siisteydessä on kehittämisen varaa. Tiedostoja saatetaan kiireessä tallentaa epämääräisin nimin verkkolevyille, joka sinänsä on parempi tilanne kuin tallentamatta jättäminen. Nostettiin esille tapaus, jossa projektitoimiston henkilökunta ei ollut löytänyt oikeaa projektipäätöstä, koska tiedostonimi oli tallennettu niin epäloogisella nimellä, ettei sitä ollut huomannut monien tiedostojen joukosta tai löytynyt hakutoiminnolla kirjoitusvirheen vuoksi. Tämän johdosta projektin kuluja kirjattiin väärään kulu- luokkaan ja asian korjaamiseen jouduttiin käyttämään lisää työaika. Esitettiin jokaiselle tiedostolle käytettävän vakionimeä (esimerkiksi projektipäätös). Versionhallinta hoidettaisiin päivämäärällä, jolloin uusi dokumentti on tallennettu eli esimerkiksi projektipäätös 28.7.2015. Lisäksi nousi esiin tapa tallentaa kaikki tiedostot projektikansion alle – tämän sijaan hallinnolle luotaisiin oma kansio, jonka alle lajiteltaisiin kaikki projektin elinkaaren hallinnolliset tehtävät. Sisällöllinen puoli voisi edelleen olla projektikansion alla.

Kehitysehdotuksista nousi esille myös viestinnän osa-alueen havaintoja eli uudet mahdolliset dokumentaatiomallit ja ohjeistukset pitää saattaa kaikkien tiedoksi ja ottaa virallisesti käyttöön. Nostettiin esille myös huomio siitä, että ohjeistuksen pitää olla tarpeeksi ytimekäs, jotta siitä saa helposti tarvittavan tiedon. Myös ylläpitäminen pitää huomioida – organisaatiossa on ollut useita eri ohjeistuksia, mutta ajan saatossa niistä on tullut työläitä ylläpitää. Ohjeistukset vanhentuvat helposti, jos ylläpitämien on vaikeaa ja sillä ei ole vastuuhenkilöä. Yleisesti ottaen tutkijat kokivat tuntevansa oman

projektin dokumentaation melko hyvällä tasolla, mutta koko organisaation tasolla puhuttaessa tietämys koettiin heikommaksi. Dokumentaatiossa esille nostettiin myös ajankäyttö eli monesti joutuu tinkimään järjestelmällisyydestä ajankäytön vuoksi.

Yhteenvedo haastatteluissa esiin nousseista kehityskohteista/huomioista kohdeorganisaatiossa:

VAHVUUDET	HAVAITUT HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Verkkolevyjen käyttö • Tekniset edellytykset • Projektitoimiston toimintatavat • Laaja arkisto 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ei pelisääntöjä, jokaisella oma tapansa ○ Sekavat verkkokansiot ja mapit ○ Uudet työntekijät eivät tiedä mitä säilyttää ja mitä tuhota > kaikki säilytetään ○ Valtavan tietomäärän varmistus ○ Tiedon siirtäminen verkkolevylle, varmistus ○ Osa työntekijöistä tallentaa henkilökohtaiselle verkkolevylleen tietoja, ei saatavilla myöhemmin ○ Tutkijat eivät kokeneet omaksi asiakseen ○ SAPin rinnalla joudutaan pitämään taulukkoseurantaa
MAHDOLLISUUDET	HAVAITUT UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset pelisäännöt • Dokumentointiohjeistus • Selkeä dokumentointi • Dokumentoidaan heti • Verkkolevyn parempi hyödyntäminen ja yhdenmukaistaminen • Hyvä dokumentointi edistää viestintää 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Työntekijän lähdettyä, dokumentoinnin varmistus ○ Säilytysvarasto on iso, ei dokumentointisuunnitelmaa/karttaa ○ Sekavuus johtaa virheisiin ○ Uuden työntekijän vaikea päästä projektien tilanteeseen sisälle

Yleisarvosanaksi dokumentaatio sai 3,5 (asteikko 1-6).

6.5 Yleisiä huomioita projektinhallinnasta

Osa haastatelluista sisäisistä asiakkaista eli tutkijoista koki, etteivät he käytä tai tarvitse projektitoimiston palveluita kuin hyvin rajoitetusti esimerkiksi virhetilanteissa työajanseurantakirjauksissa. Kontakti projektitoimistoon on rajattua. Osa tutkijoista

taas koki tarpeelliseksi ja oikeutetuksi saada niin sanotusti täysipalvelu projektitoimistolla – he keskittyvät omaan ydinosaamiseen eli tutkimukseen ilman hallinnollisia velvoitteita. Tähän näkemyseroon on monia eri syitä tutkijan persoonasta ja asenteesta lähtien organisaation historiaan. Aiemmin projektitoimistossa oli enemmän työntekijöitä, jolloin laajemmat palvelut olivat mahdollisia. Vuosia sittenulkoisessa rahoituksessa on ollut olemassa kaksi eri tiimiä, jolla toisella oli projektihallintopalvelut käytössään ja toisella ei. Haastatteluissa todettiin tärkeäksi, että toimenkuvat ja palvelut käytäisiin läpi yhteisesti, jotta jokaisella olisi selkeä kuva kenellä on oikeus käyttää projektitoimiston palveluja ja mitä palvelut sisältävät. Mikäli prosesseja ei kuvata ja asioista ei viestitä, jäävät väärinkäsitykset elämään vuosikausiksi. Osa haastateltavista tunsi saavansa epätasa-arvoista kohtelua, koska toisilta työntekijöiltä odotetaan hallinnollisia toimenpiteitä ja toisilla tämän tyyppiset tehtävät ovat minimissä. Tutkijan työ on hyvin yrittäjämäistä ja mitä enemmän voimavaroja pystyy keskittämään ydintyöhön, sitä paremmin pystyy varmistamaan rahoituksen jatkuvuuden.

Kaikissa kolmessa osa-alueessa nousi esiin samankaltaisia havaintoja – haastatellut kokivat kaipaavansa selkeyttä, vastuunottoa ja suunnitelmallisuutta sekä viestintää ja aitoa keskustelua asioista.

7 TOIMENPITEET JA SUOSITUKSET

Organisaatiossa on otettu tehokkaasti käyttöön opinnäytetyön myötä esiinnousseita työkaluja ja kehittämisehdotuksia. Projektihallinnan ohjeistukselle on luotu pohja, jota täydennetään jatkuvasti. Ohjeistuksesta päätettiin tehdä lyhyt opas projektinhallintaan. Siihen ei sisällytetä esimerkiksi eri rahoittajien ohjeita, vaan se lähtee perusasioista liikkeelle. Ohjeistuksessa on yksinkertaiset dokumentaation mallit (esimerkiksi kansionpäädyt) ja muut käytännön ohjeistukset (esimerkiksi tarvittavat tiedostot verkkolevyllä). Tällä tavalla ohjeistus pysyy ajan tasalla ja helppokäyttöisenä. Vastuuhenkilöksi nimitettiin projektisihteeri.

Organisaatiossa on otettu käyttöön sähköinen projektinhallintatyökalu, joka on integroitu toiminnanohjausjärjestelmään. Järjestelmä on vasta käyttöönottovaiheessa, joten sen vaikutusta organisaation toimintaan ei vielä pystytä arvioimaan. Kuitenkin siirtymä sähköiseen keskitettyyn arkistoon vaikuttaa isolta edistysaskeleelta erillisten taulukojen tilalla. Epäilyttävää on päästäänkö koskaan täysin eroon rinnakkaisista seuranta- ja taulukoista, mutta tämä lienee sellainen pirullinen ongelma, jota ei koskaan täysin selätetä. Projekteilla on otettu käyttöön aloitus- ja lopetuspalaverit sekä seurantakoukset, jossa tutkijat ja hallinto istuvat saman pöydän ääreen ja käyvät läpi projektin oleelliset asiat. Projektihallinto siirretään fyysisesti lähemmäs tutkijoita, joka varmasti osaltaan tiivistää yhteistyötä. Viestintää on tehostettu ottamalla käyttöön työryhmiä Intranetin kautta. Hyviä muutoksia toimintatapoihin on siis jo otettukäyttöön, mutta tässä työssä ei pystytä arvioimaan niiden lopullista vaikutusta ajallisten rajoitteiden vuoksi.

Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa on puututtu työn kuormittavuuteen järjestämällä keskustelutilaisuuksia esimerkiksi avoimen viestinnän haasteista. Organisaation työntekijöillä ja johdolla on selkeä halu kehittää toimintaa.

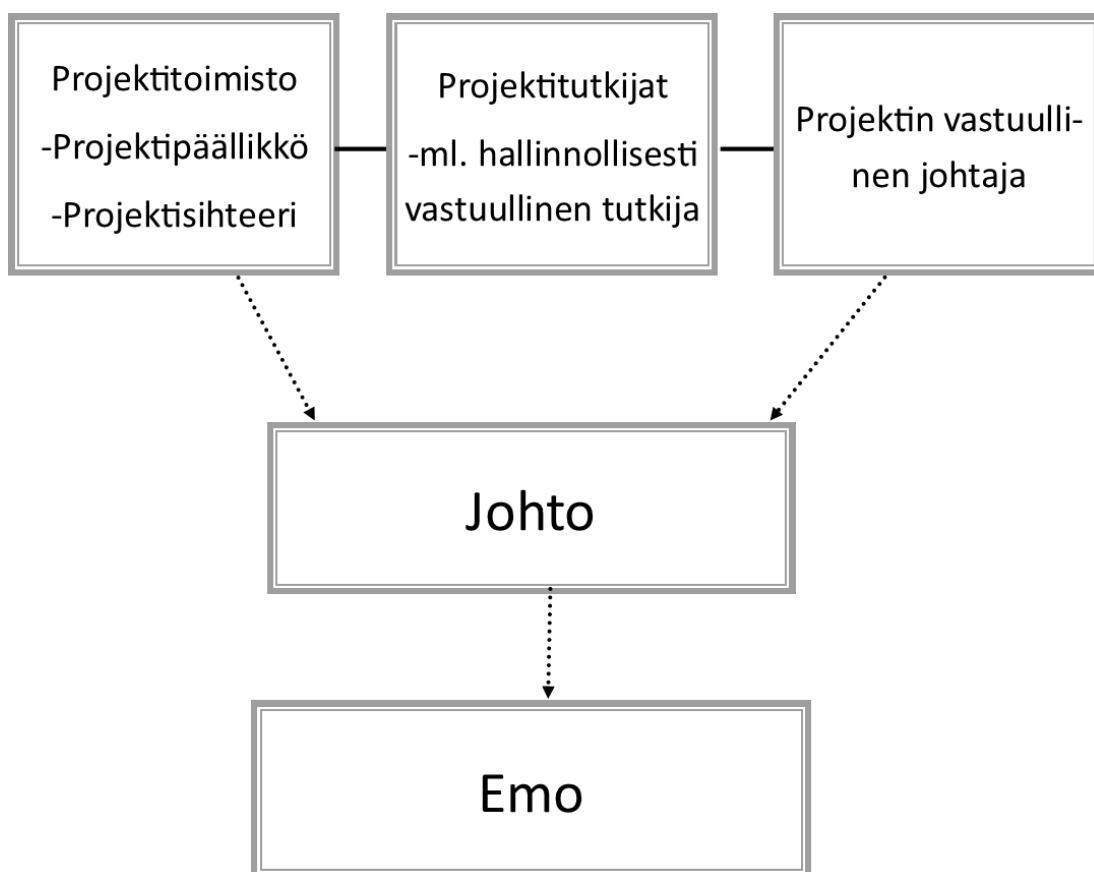
Mainitsemani kehityskohteet- ja toimenpiteet eivät varmasti jää ainoaksi toimenpiteeksi, mitä tämä työ tuottaa. Valitettavasti tämän enempää ei aikataulullisesti saatu aloitettua opinnäytetyön puitteissa. Toimenpidesuosituksena organisaatiossa kannat-

taisi kiinnittää huomiota erityisesti resursointiin ja niiden riittävyteen. Lisää resursseja ei todennäköisesti nykyisessä taloustilanteessa pystytä palkkaamaan, mutta olemassa olevia resursseja pystyttäisiin hyödyntämään suunnitelmallisemmin ja järjestelmällisemmin. Esimerkiksi projektitutkijan työsuhteen loppuessa, voitaisiin johdon/esimiehen toimesta kartoittaa tutkijan osaamisalueet ja mahdollisuuksien mukaan joko tukea tutkijaa uuden rahoituksen hankinnassa tai sitoa hänet olemassa oleviin projekteihin. Ulkopuolista osaamista pitäisi käyttää vasta siinä vaiheessa, kun sisäiset resurssit on käyty läpi ja harkittu myös eri osaamisalueiden välisiä siirtoja. Monella tutkijalla löytyy osaamista sekä suunnittelijan että hallinnollisiin työtehtäviin. Sitouttamisen tärkeys pitäisi ymmärtää ja keinoja harkita yhdessä työntekijöiden kanssa kartoittamalla kehittämiskohteet ja ryhtymällä toimenpiteisiin niiden kehittämiseksi. Useimmiten ongelmat ovat kuitenkin pohjimmiltaan asialähtöisiä, ei ihmislähtöisiä eli uuden työntekijän rekrytointi ei korjaa olemassa olevia epäkohtia.

Dokumentoinnin osalta suosituksena on määrittää sekä projekteille että perustoiminnan puolella dokumentoinnin vastuuhenkilö, joka kouluttaa uudet työntekijät sekä tarvittaessa puuttuu epäkohtiin yhteistyössä emo-organisaation kanssa. Vastuuhenkilö toisi esille muun muassa kokouksissa dokumentaatioon liittyviä asioita. Työntekijän siirtyessä uusiin työtehtäviin, on tärkeää varmistaa kaiken tarvittavan tiedon siirtyminen organisaatiolle. Ei saa syntyä tilannetta, jossa esimerkiksi organisaatiossa ei ole käyttäjätunnuksia järjestelmiin. Dokumentoinnin suositukset liittyvät lähinnä toimintatapojen luomiseen ja vastuutietoisuuden esille nostamiseen. Dokumentoinnin osalualue ei ole käytännössä vaikeaa, mutta siinä täytyy huomioida asioita, jotka ovat itsensäselvyyksiä. Lisäksi organisaation arkisto kartoitettaisiin ja kuvattaisiin, jotta projektien mapit löydetään nopeasti ja tehokkaasti.

Viestinnän haasteet ovat etäisyys, hajanaisuus ja viestittävän tiedon laaja-alaisuus. Ihmiset istuvat organisaatiossa kaukana toisistaan, ovat usein työmatkoilla ja harvoin keskustelevat kasvotusten. Eri henkilöstöryhmää edustavat ihmiset tarvitsevat työsäään erilaista tietoa, joten monesti viestitetään kaikki tieto kaikille varmuuden vuoksi. Suosituksena on keskustella asiasta työntekijöiden kanssa ja sopia yhteiset pelisäännöt. Viestinnän pitäisi olla suoraa, avointa ja selkeää. Työntekijät pitää osallistuttaa päätöksentekoon erityisesti heidän työtään koskevilla asioilla ja pyrkiä pois kulmahuonejohtamisesta. Sähköpostin käyttöä viestinnän välineenä tulisi välttää.

Kohdeorganisaatioon ei sovellu malli, jossa projektipäällikkö tuottaa sekä sisällön että vastaa projektihallinnosta. Tutkimuksen pohjalta suositellaan mallia, jossa on edelleen pieni ja tehokas projektitoimisto ja jokaiselle projektille määritettäisiin hallinnollisesti vastuullinen tutkija. Tutkijat koulutettaisiin tarpeen mukaan hallinnollisiin tehtäviin, jotta ne sujuisi vaivatta ydintehtävän ohella. Projektitoimisto ja vähintään projektin hallinnollisesti vastuullinen tutkija osallistuvat säännöllisiin hallintokokouksiin, jossa käydään läpi projektin asiat, kuten budjetti ja resurssit. Projektille nimetään vastuullinen johtaja, joka huolehtii projektin toteutumisesta sisällöllisesti suunnitelman mukaisesti. Vastuullinen johtaja osallistuu tarvittaessa hallinnollisiin palavereihin. Projektipäällikkö ja projektin vastuullinen johtaja välittävät tarpeellista tietoa johdolle, joka puolestaan vie tietoa eteenpäin emo-organisaatiolle.



Kuvio 9. Suosituksen mukainen hallinnollisen yhteistyön malli

Kuviossa 9 esitetään suosituksen mukainen hallinnollisen yhteistyön malli, jossa on virtaviivainen tiedonkulku projektitoimiston, projektitutkijoiden ja projektin vastuul-

lisen johtajan välillä. Kuviossa esitetään myös tiedonkulku johdolle ja emo-organisaatiolle, mutta prosessi on enemmän tiedon välittämistä. Johto ja emo-organisaatio eivät osallistu päivittäiseen hallintotyöhön. Projektipäällikön ja projektin vastuullisen johtajan vaikuttamismahdollisuudet ovat kuitenkin rajatut, joten on tärkeää ottaa organisaation johto mukaan malliin.

Kuviossa on mainittu hallinnollisesti vastuullinen tutkija, mutta jokaisen organisaation työntekijän pitää pystyä itsenäisesti toteuttamaan omalta osalta projektihallintoa, kuten työaikakirjanpitoa. Vastuullinen tutkijan nimittäminen siirtää vastuuta myös tutkijoille. On käytännön kokemuksen perusteella havaittu, ettei osallistuttaminen ole riittävän tehokasta ilman virallista mallia. Tämän mallin ongelmana on se, että hallinnollisesti vastuullisen tutkijan pitäisi tuntea saavansa jotain vastineeksi mahdollisesta lisätyöstä. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa on hyvin epätodennäköistä, että korvaus olisi rahallinen, joten palkitseminen pitäisi tapahtua muilla tavoin. Pelkästään asioista avoimesti keskusteleminen ja yhteisistä toimintatavoista sopiminen saattaisi olla riittävä toimenpide/palkkio. Tavoitetilana olisi, että jokainen tutkija olisi hallinnollisesti tietoinen, mutta tämä vaatii vuosien toimintatapojen muutosta.

Tiivistelmä suosituksista:

- Resursointi perustuen todelliseen työtilanteeseen
- Toimenkuvien selkeyttäminen sekä projektitoimiston sisällä että projektitoimiston ja tutkijoiden välillä > Luodaan malli, jossa projektilla on hallinnollisesti vastuullinen tutkija, joka hoitaa projektihallinnon yhteistyössä projektitoimiston kanssa
- Lisäresurssitarpeiden kartoittaminen / toimenkuvien vertaaminen palkkaluokkiin (mukaan lukien samankaltaisten toimenkuvien kesken)
- Perusteellinen ohjeistus dokumentointiin ja tutkijoiden osallistuttaminen
- Sähköpostien vähentäminen
- Sisäiset palaverit säännöllisiksi
- Työntekijöiden osallistuttaminen päätöksentekoon
- Suositusten ja toimenpiteiden implementointi loppuun asti, ei vain suunnitelmasolla > kehittämistyö ajatuksesta todeksi

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kolme osa-aluetta resursointi, viestintä ja dokumentaatio muodostavat projektin ja projektinhallinnan perustan, jota voisi verrata jakkaran jalkoihin. Mikäli yksi jalka on toisia lyhempi, tuolilla on epävakaata istua, mutta se vielä saattaa onnistua hyvällä onnella. Mikäli jalat ovat kuitenkin hyvin epätasapainossa, on jakkarella istuminen mahdollista ja se tulee kaatumaan. Jos jakkaran jalat ovat liian lyhyet, on siinä hyvin epäergonomista istua ja pitemmän päälle rasitus käy liian suureksi. Tasapainoisella jakkarella, jolla on sopivan mittaiset tasapainoiset jalat, on mukava ja tukeva istua pidemmänkin aikaa. Se sopii myös useammalle käyttäjälle ilman suuria säätöjä.



Kuvio 10. Epätasapainoinen jakkara vs. tasapainoinen jakkara

Kuviossa 10 esitetään miten epätasapainoiselle ja heikolle jakkarakalle käy, kun sitä rasitetaan. Tasapainoinen ja vahva jakkara pysyy pystyssä rasituksessakin. Malli on käytetty kuvamaan useita eri ilmiöitä esimerkiksi johtamisen tutkimuksissa ja siitä käytetään nimitystä three legged stool. Esimerkiksi McDonald's käyttää mallia toiminnassaan kuvastamaan omistajien, toimittajien ja henkilöstön tasapainoa. (Nair 2013).

Projektinhallinta on jatkuvaa kehittämistyötä, joka ei ole koskaan valmis. Jakkara-metaforaa käyttäen, sen tasapainosta on huolehdittava jatkuvalla huolenpidolla. Mikäli yksi jalka on koko ajan rasituksessa, se alkaa ajan kanssa kulumaan ja jakkara heilumaan, vaikkakin jakkara kestäisi yhden projektin. Ylläpito- ja kehitystyö on aikaa vievää ja ilman koko organisaation osallistuttamista se ei onnistu. Vaikka jakkara vaikuttaisi metaforisesti olevan projektitoimiston käytössä, myös muiden pitää osallistua sen tasapainottamiseen. Projektissa hyvä tiimityöskentely ja tehokas viestintä sekä selkeä dokumentaatio kantaa jo pitkälle onnistumisessa. Hyvä projektitiimi myöntää omat virheensä ja oppivat niistä sekä dokumentoi prosessin mahdollisimman tarkasti.

Mitään oikopolkua onnistuneeseen lopputulokseen ei ole, vaan se vaatii kovaa työtä ja resursseja sekä varautumista yllättäviinkin tilanteisiin. Ohjeistukset ja muut työkalut toimivat vain tukena hyvälle toiminta- ja työskentelytavoille, jotka pitää iskostaa organisaation kulttuuriin. Voidaan luoda yksityiskohtaiset ja tarkat ohjeistukset toimintatavoista, mutta niistä ei ole mitään hyötyä, jos niitä ei noudateta. Ei ole myöskään realistista luoda niin laajoja ohjeistuksia, että ne kattaisivat jokaisen ongelmatilanteen. Onnistunut projektinhallinta on siis yhdistelmä ammattiosaamista ja hyviä toimintatapoja sekä jatkuvaa kehitystyötä yhteistyössä organisaation työntekijöiden kanssa.

Projektinhallinta on todella laaja kokonaisuus, jonka hallitseminen vaatii paljon resursseja ja työtunteja. On todettu projektipäällikön ja projektisihteerin kokemuksen kautta, että projektien toteuttamisessa on tietty yllätyksellisyys ja hallitsemattomuus aina läsnä. Projektit eivät nimenomaan ole perustoimintaa, joka on vuodesta toiseen samanlaista, vaan kokeilevaa toimintaa. Pienissä projekteissa elinkaari on melko nopea eli juuri, kun saat projektista jonkinlaisen kokonaiskäsityksen, se loppuukin. Tavallaan pienet projektit ovat helpompia hallita kuin suuret, pienemmän tietomäärän vuoksi – kuitenkin pieniä projekteja helposti käynnistyy kerralla useita ja hajanaisen tiedon hallinta on vaikeampaa omalla tavallaan. Keskittämällä projektit muutamaksi suureksi saadaan tieto paremmin hallituksi, mutta toisaalta sen määrä helposti kasvaa suureksi. Esimerkiksi maksatushakemuksiin tarvittavan tiedon määrä on käytännössä useita mappeja paperia ja sen luomiseen menee paljon aikaa ja resursseja. Käytännössä on todettu, että isommat projektit tarvitsevat oman projektisihteerin ja projektipäällikön. Myös selkeät toimenkuvat ja tehtävänjako korostuu jokapäiväisessä työssä – projektitoimiston vastuu pitäisi olla samankaltainen jokaisessa projektissa. On käynyt ilmi työyhteisössä käydyissä keskusteluissa, että termi projektipäällikkö viittaa monen mielestä ihmiseen, joka vastaa projektin sisällön tuottamisesta ja saattaa hoitaa osan hallinnollisista tehtävistä yhteistyössä talousosaston kanssa. KISS-periaatetta (Keep it SimpleStupid) kannattaa mahdollisuuksien mukaan käyttää myös projektinhallinnassa. Turha hallinnollinen byrokratia tekee toiminnasta joustamatonta ja hidasta. Projektinhallinnan pitäisi olla mahdollisimman virtaviivaista ja tukea ydintoimintaa – ei vaikeuttaa sitä.

Opinnäytetyö oli prosessina opettavainen. Alkuperäisestä suunnitelmasta opinnäytetyön kehittämistyö ja oikeastaan koko prosessi hidastui organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Osa kehittämiskohteista oli tutkijalle tuttuja omasta toimenkuvasta, mutta esille nousi myös paljon uusia näkökulmia ja kehittämiskohteita. Vaikkakin aluksi pieni viivästys alkuperäiseen aikatauluun harmitti, oli se kuitenkin myös silmiä avaavaa. Opinnäytetyön aihe korostui muutoksessa, joka voi lyhyessäkin ajassa olla mittava.

Päällimmäisenä ajatuksena opinnäytetyöprosessista jäi mieleen projektinhallinnan olevan ennen kaikkea paljon työtä, mutta myös yhteistyötä – oikotietä onnistuneeseen tulokseen ei ole. Työkaluilla ei sinänsä ole niin suurta merkitystä ja digitalisaatio ei ole tae onnistuneesta projektinhallinnasta, vaan järjestelmällisyys ja tarkkuus kovan työn lisäksi. Kuten Peter Drucker totesi vuonna 1993:

“Plans are only good intentions unless they immediately degenerate into hard work”

LÄHTEET

- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Akatiimi: Hamina.
- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY: Helsinki.
- Berkun, S. 2006. Projektihallinnan taito. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Eskola, J., Suonranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.
- Euroopan Unionin rakennerahastojen www-sivut 2015. Viitattu 3.4.2015. www.rakennerahastot.fi
- Haukka, M. 2008 Projektitoimisto strategisessa roolissa. Viitattu 1.2.2014. <http://www.projektiinstituutti.fi>
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino: Helsinki.
- Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen, Yhteisöviestinnän käsikirja. Inforviestintä Oy: Helsinki.
- Karlsson, Å., Marttala, A. 2001. Projektikirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Kauppakaari: Helsinki.
- Kasanen, E. Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research, Journal of Management Accounting Research, Vol. 5.
- Kohdeorganisaation www-sivut 2012. Viitattu 5.4.2013. <http://www.utu.fi/>
- Kohdeorganisaation Intranet-sivut 2014. Laatu-käsikirja 2007. Viitattu 2.1.2015. www.intranet.utu.fi
- Kortekangas-Savolainen, O. 2014. Laatu on arjessa tekemistä. Viitattu 2.1.2015. <http://www.intranet.utu.fi>
- Lindholm, M., Mattila, T., Niemelä, M. & Rantamäki, A. 2008. Projektikäsikirja. Valkeakosken Seudun Kehitys Oy. Viitattu 15.5.2013. <http://epipro.vihivaunu.fi/>
- Lindroos, J., Lohivesi K. 2004. Onnistu strategiassa, WSOY: Helsinki
- Lukka, K. & Tuomela, T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiiivinen tutkimusote. Yritystalous No.4, 1998.
- Nair, S. 2013. McDonald's global business model, the "three-legged stool". <http://finance.yahoo.com/news/mcdonald-global-business-model-three-110047403.html>. Viitattu 28.7.2015.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro: Helsinki.
- Pelin, R. 2002. Projektihallinnan käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Project Management Institute. 2013. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute Inc: Pennsylvania.
- Projektin hallinnointi ja maksatus Ohjeet Satakuntaliiton rahoittamille EAKR-hankkeille. 2011. Satakuntaliitto. Viitattu 23.2.2015. <http://www.satakuntaliitto.fi/sites/satakuntaliitto.fi/files/tiedostot/Hankerahoitus/Projetin%20hallinnointi%20ja%20maksatusohjeet%20p%C3%A4ivitetty%204.10.2013.pdf>
- Rantala, K., Sulkunen, P. 2007 Projektiyhteiskunnan käänöpuolia. Gaudeamus: Helsinki.
- Roukala, V. 1989. Tietojärjestelmien rakentaminen: Toimintaa kehittävä systeemi-työ. Weilin+Göös: Espoo.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Talentum: Helsinki.
- Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan. Gummerus kirjapaino Oy: Helsinki.
- Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Hakapaino Oy: Helsinki.
- Suomen standardisoimisliitto SFS Ry:n www-sivut 2012. Viitattu 14.2.2014. <http://www.sfs.fi>
- Pursiainen N. 2011. Viitattu 3.4.2014. <http://www.uralehti.fi>
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla – kuinka selviytyä pirullisista ongelmista. Gaudeamus: Helsinki.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. WSOY: Porvoo.
- Åberg, L. 1992. Viestintä – tuloksen tekijä. Tietopaketti Oy: Helsinki.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy: Jyväskylä.

Suuntaa-antava haastattelurunko tutkijoille

SWOT (dokumentointi, viestintä ja resurssit) + puolistrukturoitu teemahaastattelu

DOKUMENTOINTI

- Mitä tietoa tarvitset työssäsi organisaation tutkijoiden toteuttamista projekteista?
- Miten selkeää organisaation projektien dokumentaatio on asteikolla 1-6?
- Mitä toimintaohjeita organisaatiossa on dokumentointiin?
 - Koetko dokumentoinnin (jonkun osa-alueen) haasteelliseksi? Mitä?
- Mitä muuta mitä haluat mainita?
- Miten näkisit, että mahdolliset havaitut puutteet voidaan korjata / vahvuudet säilyttää?

VIESTINTÄ

- Arvioi viestintää projektitoimiston (eli projektipäällikkö ja projektisihteeri) ja itsesi välillä asteikolla 1-6? (avoin kysymys annetusta arvosanasta)
- Arvioi viestintää organisaatiossamme asteikolla 1-6 (avoin kysymys annetusta arvosanasta)
- Arvioi viestintää ulkoisessa rahoituksessa asteikolla 1-6 (avoin kysymys annetusta arviosta)
- Arvioi kuinka hyvin tunnet organisaatiomme projektitoimintaa asteikolla 1-6? Mitä osa-alueita tunnet hyvin/huonosti?
- Arvioi uusien projektien hakuprosessin (asteikolla 1-6)
 - a. Selkeyttä
 - b. Onnistuneisuutta
 - c. Tasapuolisuutta
- Mitä muuta mitä haluat mainita?
- Miten näkisit, että mahdolliset havaitut puutteet voidaan korjata / vahvuudet säilyttää?

RESURSSIT

- Arvioi organisaation henkilöstöpolitiikkaa asteikolla 1-6? (jatkokysymys annetusta arvosanasta)
 - a. Määräaikaiset työsuhteet
 - b. Palkkaus
 - c. Motivointi
- Miten tasapuoliseksi koet henkilöstöpolitiikan asteikolla 1-6?
- Miten koet määräaikaisuuden vaikuttavan työpanokseesi?
- Mikä on projektitoimiston toimenkuva ja palvelut? Kuinka selkeä on jako projektitoimiston ja projektitukijan välillä hallinnollisissa työtehtävissä?
- Mitä muuta mitä haluat mainita? (Mitä parannusehdotuksia sinulla on mahdollisesti havaitsemiesi ongelmien korjaamiseksi?)
- Miten näkisit, että mahdolliset havaitut puutteet voidaan korjata / vahvuudet säilyttää?

YLEISTÄ PROJEKTINHALLINNASTA

- Kuinka selkeää on mitä projektihallinto edellyttää sinulta esimerkiksi matkalaskujen ja muiden hallinnollisten asioiden osalta? Mitä koet vaikeaksi hallinnon kannalta?
- Parannusehdotuksia projektinhallintaan? Jotain mitä tarvitset omassa työssäsi / kaipaat?

Suuntaa-antava haastattelurunko hallintohenkilökunnalle (projektipäälliköt 2 kpl):
SWOT (dokumentointi, viestintä ja resurssit) + puolistrukturoitu haastattelu

DOKUMENTOINTI

- Kuinka selkeää ja yhdenmukaista dokumentointi organisaatiossa on asteikolla 1-6?
 - a. Miten helposti olet löytänyt tarvitsemat tiedot esimerkiksi projektipäätökset?
 - b. Miten mielestäsi hoidamme versionhallinnan asteikolla 1-6? Mistä varmistut oikeasta ja viimeisimmästä versioista?
- Arvioi hankemateriaalin arkistointi asteikolla 1-6 seuraavien ominaisuuksien mukaisesti?
 - a. Selkeys
 - b. Järjestelmällisyys
 - c. Varmuus
 - d. Ajantasaisuus
- Mitä ohjeita organisaatiolla on dokumentaatiosta? Mistä tiedät miten ja mihin tallentaa luomasi tiedot (esimerkiksi tarjoukset, mahdolliset hankeneuvottelujen dokumentit, projektipäätökset jne.)? Mistä tiedät projektin toteuttamiseen tarvittavat tiedot?
- Miten näkisit, että mahdolliset havaitut puutteet voidaan korjata / vahvuudet säilyttää?

VIESTINTÄ

- Arvioi viestintää asteikolla 1-6 riittävyyden ja selkeyden perusteella:
 - a. Tutkijat
 - b. Esimies
 - c. Johto

Huomioi sekä sinun ja a-c vaihtoehtojen välinen viestintä ja a-c vaihtoehtojen viestintä sinulle

- Miten projektitoimiston sisäinen viestintä toimii asteikolla 1-6? Parannusehdotuksia? Vahvuudet?
- Miten näkisit, että mahdolliset havaitut puutteet voidaan korjata / vahvuudet säilyttää?

RESURSSIT

- Miten paljon henkilöresursseja projektitoimisto tarvitsee toimiakseen tehokkaasti ja toimivasti? Arvioi tämän hetkisten resurssien riittävyyttä asteikolla 1-6?
- Miten selkeä työkuva sinulla on? Mitä johto ja tutkijat edellyttävät sinulta työsi osalta?
 - a. Mitkä ovat työtehtäviä, joita hoidamme?
 - b. Onko joitain työtehtäviä, jotka mielestäsi ei kuulu projektitoimistolle?
- Miten paljon koet saavasi tukea työhösi esimieheltäsi asteikolla 1-6 ja koetko, että organisaation johdolla on selkeä kuva projektitoimiston työtilanteesta / toimenkuvasta / projektien tilanteesta?
- Mitkä ovat hyvin hoidettuja osa-alueita? Onko jotain työtehtäviä laiminlyöty organisaatiossa?
- Miten mielestäsi organisaation henkilöstöpolitiikka on onnistunut ulkoisen rahoituksen (= yksikön projektityöntekijät) osalta asteikolla 1-6?
 - a. Määräaikaiset työsuhteet
 - b. Palkkaus
 - c. Motivointi
- Miten tasapuoliseksi koet henkilöstöpolitiikan asteikolla 1-6?
- Miten näkisit, että mahdolliset havaitut puutteet voidaan korjata / vahvuudet säilyttää?

YLEISTÄ PROJEKTINHALLINNASTA

- Parannusehdotuksia projektinhallintaan?
- Arvioi uusien projektien hakuprosessin (asteikolla 1-6)
 - a. Selkeyttä
 - b. Onnistuneisuutta
 - c. Tasapuolisuutta

- Mitä muuta mitä haluat mainita? (Mitä parannusehdotuksia sinulla on mahdollisesti havaitsemiesi ongelmien korjaamiseksi?)

SWOT-ANALYYSI

LIITE 3

Vahvuudet

Heikkoudet

Mahdollisuudet

Uhat