

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Kehittämishanke

Projektiteorioita ja projektienhallinnan ohjeistus- ja koulutusprosessi Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymässä

Harmes Nina

Työn ohjaaja Kaarina Ranne
Tampere 2010

Projektiteorioita ja projektienhallinnan ohjeistus- ja koulutusprosessi Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymässä

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
1. Saatteeksi	4
2. Projektitoiminnan teoreettinen viitekehys.....	5
2.1 Projektitoiminnan taustoja.....	5
2.2 Projektitoiminnan historiaa.....	6
2.3 Projektien käyttöteorioita.....	8
2.3.1 Projektienhallinta.....	9
2.3.2 Monimuotoinen projektijohtaminen.....	11
2.3.3 Projektien kehittäminen ja oppiva organisaatio.....	16
2.4 Teorioiden soveltaminen kehittämistyöhön.....	21
3. Hanketoiminnan visio ja tavoitteet BSC-mallin pohjalta.....	22
3.1 Vaikuttavuus / asiakas- ja yhteiskunnallinen näkökulma.....	22
3.2 Resurssit ja talous/talouden näkökulma.....	23
3.3 Prosessit ja rakenteet/toiminnan näkökulma.....	23
3.4 Uudistuminen ja työkyky/henkilöstönäkökulma.....	24
4. Hanketoiminnan ohjeistus ja ohjeistuksen kouluttamisen prosessi...24	24
4.1 Hanketoiminta Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymässä.....	24
4.2 Hanketoiminnan ohjeistuksen laatimisen prosessi.....	25
4.3 Hanketoiminnan ohjeistuksen kouluttamisen prosessi.....	28
5. Päätteeksi.....	30
Lähdeluettelo.....	32

Liitteet:

1. Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä/Hanketoiminnan käsikirja (luottamuksellinen)
2. Ennakkotehtävä ja ilmoittautuminen (luottamuksellinen)
3. Road-Shown koulutusmateriaali hanketoiminnan käsikirjan osalta (luottamuksellinen)
4. Kehittämisehdotukset (luottamuksellinen)
5. Palautteet Road-Show koulutuksesta (luottamuksellinen)
6. Esitysmateriaali TAOKK 25.1. 2010

Nina Harmes
Kehittämishanke/TAMK/TAOKK/09TAMA
Opettaja Kaarina Ranne 25.1.2010

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Opettajankoulutuksen kehittämishanke

Harmes, Nina
Projektiteorioita ja projektienhallinnan ohjeistus- ja koulutusprosessi Pirkanmaan koulutuskonserni-kuntayhtymässä
30 sivua + liitteenä hanketoiminnan käsikirja 88 sivua ja 4 liitettä
Tammikuu 2010
Työn ohjaaja lehtori, kasvatustieteiden tohtori Kaarina Ranne

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeessa luotiin katsaus projektienhallinnan osa-alueisiin ja selvitettiin projektienhallinnan ohjeistus- ja koulutusprosessia Pirkanmaan koulutuskonserni-kuntayhtymässä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli prosessoida projektienhallinnan ohjeistuksen vaiheita ja taustoja sekä prosessin jalkauttamista koulutuskonserni-kuntayhtymässä.

Luodun ohjeistuksen tavoitteena oli luoda ja yhtenäistää projektien hallintoa koskevia sisäisiä käytäntöjä ja päätäntämenettelyä sekä jalkauttaa se hanketoimijoille yhteisöllisen oppimisen hengessä.

Kehittämishankkeessa luotiin lyhyt katsaus projektitoiminnan teoreettisen viitekehyksen osalta lähinnä projektijohtamiseen, projektien kehittämiseen ja oppivan organisaation muutamaaan tutkimusmetodiin. Pääpaino hankkeessa oli projektitoiminnan ohjeistuksen laatimisessa ja ohjeistuksen kouluttamisessa Pirkanmaan koulutuskonserni-kuntayhtymässä, joka suoritettiin osana yhteisöllisen oppimisen kokonaisprosessia pääsääntöisesti vuoden 2009 aikana. Hanketoiminnan organisoitumista on taustoitettu visiolla ja tavoitekartoituksella BSC-mallin pohjalta. Tätä työtä on kuvattu lähinnä kehittämistehtävän liitemateriaalissa, joka ilmentää hanketoiminnan ohjeistusta sekä kouluttamista Pirkanmaalla, PIRKOn eri toimipisteissä kiertäneessä road-showssa, ja siitä saatuja näkökulmia.

Kehittämishankkeen tutkimusmenetelminä olivat kirjallisuusselvitys ja projektienhallinnan käsikirjan lähteinä käytetyt haastattelut ja projektienhallintaohjeet kuntaorganisaatioista ja koulutusorganisaatioista sekä käsikirjan käyttäjille suunnatut kyselyt.

Kehittämishankkeen tuloksena oli katsaus projektienhallinnan osa-alueisiin ja prosessointi projektienhallinnan käsikirjan laatimisesta ja sen kouluttamisesta kuntayhtymässä sekä liitemateriaalina projektienhallinnan käsikirja, koulutukseen osallistujille suunnattu ennakotehtävä ja ilmoittautuminen, koulutusmateriaali, joka toteutettiin kahdeksassa eri koulutusessiossa, kootut kehittämis ehdotukset hanketoiminnan osalta sekä palautteet road-show-koulutuksesta. Projektienhallinnan kehittäminen on PIRKOn sisäinen oppiva prosessi, joka jatkuu yhteisöllisen oppimisen merkeissä.

Avainsanat: Projektienhallinta, prosessit, hankeosaaminen, ohje, käsikirja, koulutus

Projektienhallinnan ohjeistus- ja koulutusprosessi Pirkanmaan koulutuskonserni-kuntayhtymässä

1. Saatteeksi

Kehittämishanke voi olla Tampereen opettajakorkeakoulun ohjeiden mukaisesti osallistumista erilaisiin opetuksen kehittämishankkeisiin. Lisäksi se on pienimuotoinen pedagoginen tutkielma tai projekti ja sen raportti, jotka tehdään opettajankoulutuksen aikana. Kehittämishankkeen tarkoituksena on tukea opettajan ammatilliselle ja persoonalliselle kasvulle asetettuja tavoitteita sekä kehittää opiskelijan oppivaa ja tutkivaa otetta omassa opetustyössä.

Kyseinen kehittämishanke käsittelee projektienhallinnan teoreettisia näkökulmia ja Pirkanmaan koulutuskonserni-kuntayhtymän (jäljempänä myös PIRKOn) hanketoiminnan ohjeistuksen laadintaa ja sen koulutusprosessia kuntayhtymän hanketoiminnassa mukana olevalle henkilöstölle. Nykypäivänä projektitoiminta on muodostunut yhä merkittävämmäksi organisaatio- ja johtamismuodoksi. Yleisesti katsotaan, että tulevaisuuden yritys organisoituu pitkälti projektien mukaan. Tiimityöskentely ja yritysten tai asiantuntijoiden verkostoituminen sopii erinomaisesti projektimuotoiseen toimintaan. Tätä taustaa vasten projektienhallintaan liittyvä kehitystyö on toivoakseni ajankohtainen.

Pirkanmaan koulutuskonserni-kuntayhtymä on vuonna 2007 perustettu, 12 toimipisteessä, kahdeksan kunnan alueella toimiva koulutuskonserni, joka yhdistää lukuisia vanhoja oppilaitoksia ja niiden toimintakulttuureja Pirkanmaan alueella yhdeksi isoksi katto-organisaatioksi. Myös hanketoiminnalla on näin ollen ollut moninaiset kasvot ja käytännöt ovat olleet hajanaisia, lomittaisia ja päällekkäisiä. PIRKO on vanhojen toimintakulttuurien sulatusuuni, jonka tavoitteena on kiteyttää vähän vanhaa, jotakin lainattua ja selkeästi uutta.

Tässä kehittämishankkeessa termeillä "projekti" ja "hanke" on yhdenvertainen merkitys. Hankehallinnon kehitystyö on kesken, joten kehittämishankkeen liiteosa (liitteet 1-5) ovat liitettä 6 lukuunottamatta luonteeltaan luottamuksellisia.

2. Projektitoiminnan teorettinen viitekehys

2.1 Projektitoiminnan taustoja

Projekteja on ollut eri muodoissaan jo tuhansia vuosia. Työmenetelmänä projektinhallintaa on kuitenkin sovellettu vasta 1950-luvulta lähtien ja tietojärjestelmähankkeissa projektinhallinnalla on vielä lyhyempi historia, johtuen tietotekniikan käytön laajentumisesta vasta 1970-luvulla. Tänä päivänä projektimuotoisen työskentelytavan käyttö on voimakkaasti lisääntynyt työyhteisöissä ja suuntaus näyttää yhä jatkuvan.

Projektitoimintaa ja projektien hallintaa käsittelevissä teorioissa hanke määritellään yleisesti kestoaltaan rajalliseksi, ainutkertaiseksi ja ennalta määriteltyyn päämäärään tähtääväksi kokonaisuudeksi. Projektinhallinto on väliaikainen organisaatio, jonka toiminta puretaan, kun tavoite on saavutettu. Projektinhallinnalla puolestaan tarkoitetaan projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista.

Projektin tavoite määrää kuinka paljon ihmisiä projektin toteuttamiseen tarvitaan, minkälaista osaamista tarvitaan, kuinka kauan projekti kestää ja minkälaisia väli- ja lopputuloksia projektilta odotetaan. Erilaisia hanketyyppejä on yhtä paljon kuin on projektejakin. Projektityypeistä yleisimpä ovat kuitenkin yrityksen tai organisaation sisäiset kehitysprojektit, toimitusprojektit, tutkimusprojektit, tuotekehitysprojektit ja rakennusprojektit.

Projektinhallinnalla tarkoitetaan projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista. Projektinhallinta voi olla ammatti, työrooli, ohjeistus tai aktiviteetti. Johtamistavat käsittävät kaikki ne tiedot, taidot, menetelmät ja työkalut, joita projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseksi tarvitaan. Projektipäällikön roolia korostettaessa, projektinhallintaa voidaan tarkastella projektipäälliköiden osaamisena ja ohjauksena, työvälineinä ja dokumentaationa sekä tietoaalueina ja prosesseina, jotka koskevat menestyksen kannalta tärkeitä asioita ja käytäntöjä, kuten

- projektin kokonaisuuden hallintaa,
- laajuuden hallintaa,

- aikataulun hallintaa,
- kustannusten hallintaa,
- resurssien ja henkilöstön hallintaa,
- viestintää ja kommunikaation hallintaa,
- riskienhallintaa,
- hankintojen hallintaa,
- laadunhallintaa¹.

Projektijohtamisella tarkoitetaan useassa alaa käsittelevässä teoksessa, tapaa organisoida työn tekeminen projekteiksi tai hankkeiksi. Linjaorganisaation rakenteet ja päätösprosessit kevennetään tällöin minimiin ja yksittäiset työkokonaisuudet delegoidaan projektiryhmille. Tuloksena on organisaatio, jossa toimenkuvat vaihtuvat projekteittain. Projektijohtamisella on merkittävästi enemmän käyttökohteita, kuin mitä projektitoimintaa kyetään toteuttamaan. Sanan varsinaisessa merkityksessä projektitoiminnalla tarkoitetaan suunnitelmallisesti toteutettua, tavoitteellista työkokonaisuutta, jota ohjataan käyttäen projektitoimintaan kehitettyjä menetelmiä.

2.2 Projektitoiminnan historiaa

Projektitoiminnan tutkimus on tieteenalana nuori, vaikkakin projektinhallinnan ajatus on hyvin vanha. Projekteja on viety maailmassa läpi vuosituhansia: useat pyramidit, monumentit ja linnoitukset ovat projektimaisen työskentelyn konkreettisia tuloksia. Käsitteet projekteista ovat muuttuneet ajan kuluessa: historiallisissa projekteissa projektiin liittyi luomisen ja valloittamisen käsitteet. Keskiajalla kiireellisyystavoitteet jäivät taiteellisten pyrkimysten varjoon ja projektit usein kestivät jopa sukupolvien ajan.

¹ Harra Tiina, Tapaustutkimus projektinhallinnan kehittämisestä yrityksessä, Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos, Tietojenkäsittelyoppi, Pro gradu –tutkielma, Maaliskuu 2008, s. 1-6

Insinöörityieteellistä lähestymistapaa alettiin soveltaa erityisesti suurissa projekteissa 1500–1700-luvulla. Pitkälle 1900-luvulle saakka korostettiin tätä teknistä ja suunnitelmallista insinööriyttä ja projektitoimituksia sopimuksineen. Vasta 1950-luvulla alettiin lähestyä projektinhallintaa myös tieteellisesti ja menetelmien kehityksien kannalta².

Seuraavalla vuosikymmenellä otettiin käyttöön useita tehtävämäärittelyyn ja aikataulujen hallintaan soveltuvia tekniikoita. Suomessa alettiin 1960-luvulla soveltaa projektin ohjauksen menetelmiä kehittämistoimintaan. Näistä menetelmistä tunnetuimpia ovat 1950-luvun lopulla kehitetyt CPM (Critical Path Method) ja PERT (Program Evaluation and Review Technique). Nämä kaksi menetelmää eroavat toisistaan selvimmin ajan arvioinnin tavoissa. CPM:ssä se on deterministinen, eli perustuu ennalta määrättyihin aikoihin kun taas PERT:issä ajan arviointi tapahtuu stokastisesti eli apuna käytetään satunnaislukujakaumia³. Stokastisilla prosesseilla tarkoitetaan ajassa sattumanvaraisesti eteneviä todellisuuden ilmiöitä kuvaavia matemaattisia prosesseja, kuten lentokoneen ennakoimattomia keinahteluita ilmassa, lintulajien kannanvaihteluita tietyissä biotoopeissa, lämpötilan satunnaisia heilahteluja sääasemilla⁴.

Projektipäälliköiden rooli on ollut samankaltainen eri aikakausilla. He ovat soveltaneet teknologiaa oman aikansa ongelmiin. Organisatorinen ja tiimijajottelu kehittyi menetelmäkeskeisen kehitystyön rinnalle kuitenkin vasta 1970-luvulla. Tuolloin havaittiin, että projektiryhmällä ja projektipäällikön toiminnalla oli merkittävä rooli projektin onnistumisessa. Seuraavalla vuosikymmenellä kehittämistyön luonteen muutos aiheutti sen, että projektin ohjausta alettiin soveltaa laajemmin. Projekteja mallinnettiin kokonaisuutena ja niiden hallintaan kehitettiin apuvälineitä, enenevässä määrin tietoteknisellä pohjalla.

Mös laadunhallinnan tarkastelu otettiin mukaan projektinhallinnan yhdeksi kulmakiveksi. Laatuajattelu toi mukanaan Suomen työelämän johtamiskäytäntöön prosessikäsitteen. Muun yritystoiminnan kanssa projektinhallinnassa löydettiin yhteinen rajapinta 1990-luvulla, jolloin alettiin mallintaa projekteihin liittyviä liiketoimintaprosesseja. Myös tiedonhallinnan ja yhteistyön merkitys korostui tietoteknisessä käyttökulttuurin myötä. Projekteja alettiin toteuttaa

² Berkun Scot, Projektinhallinnan taito, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006, s. 1-6.

³ Kypö Jorma, <http://users.jyu.fi/~jorma/projekti.htm>

⁴ http://fi.wikipedia.org/wiki/Stokastinen_prosessi

kumppanuuksissa. Työelämän tehokkuusvaatimusten lisääntyminen johti siihen, että toimintaprosesseja alettiin tarkastella ketjuna.

Yhteistyöajattelu on jatkunut 2000-luvullakin. Virtuaaliset organisaatiot ja verkostomainen toiminta on osa projektijohtamisen arkipäivää. Samalla projektien toteuttaminen laajissa verkostoissa tuo haasteita eri osapuolten omien osaprojektien välisten rajapintojen hallitsemiselle. Kansalliset organisaatiot panostavat kehitykseen maailmalla. Erikoistuminen on viety pitkälle ja markkina-alueet ovat globalisoituneet samalla kuin organisaatioiden toiminta on hajautettu eri maihin. Dokumentit ja ohjeet laaditaan useasti vain englannin kielellä.

Lisäksi EU tarjoaa oivan ponnahduslaudan yhtenäisten kansainvälisten hankekäytäntöjen kehittämiseksi. Yhteistyöprojekteissa syntyy kontakteja eurooppalaisten organisaatioiden välille, mikä vaikuttaa yhteneväisesti myös projektihallinnan menettelyjen suhteen. EU -ohjelmien tarjous- ja raportointikäytännöt ovat kehittyneet ja ne tarjoavat malleja ja kehittämispohjia yhteistyöverkoston sisällä. Lisäksi tietoverkkojen käytön voimakas kasvu edesauttaa tiedonsiirtoa kansainvälisissä projekteissa. Projektit ovat yhä enenevässä määrin strategisen johtamisen keskeisiä välineitä⁵.

2.3 Projektien käyttöteorioita

Projektityön teorioita kotimaisella tutkimusrintamalla, ovat esittäneet useat johtamistaidon tutkijat mm. Urpo Jalava, Risto Pelin, Urpo ja Anita Sarala sekä Kai Ruuska ja Pekka Forselius. Ohessa sivutaan edellä mainittujen sekä muutamien muiden projektiteoreetikoiden keskeisiä tutkimustuloksia ja ongelmatiikkaa, joka taustottaa Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän projektienhallinnan ohjeistus- ja koulutuskokonaisuuden prosessointia. Koska näen projektienhallinnan oleva yläkäsite projektien johtamiselle, on syytä tarkastella tätä taustaa vasten sekä projektien johtamista, niiden kehittämistä ja oppivan organisaation käsitettä.

⁵ Artto Karlos, Martinsuo Miia ja Kujala Jaakko, Projektillikeitoiminta. WSOY, Helsinki, 2006, Pelin Risto, Projektihallinnan käsikirja, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002 ja Niemelä Mika et al. Strategiasta tuloksiin- tehokas johtamisjärjestelmä, WSOYpro, Juva 2008

2.3.1 Projektinhallinta

Yhdysvaltalainen projektiteoreetikko Scot Berkun, näkee teoksessaan "Projektinhallinnan taito" projektinhallinnan tärkeimpänä näkökulmana yksinkertaistamisen. Mitä yksinkertaisemmasta näkökulmasta tekemistä tarkastellaan, sitä tehokkaammin ja keskittyneemmin niistä pystyy suoriutumaan. Silloin kun työtä tarkastellaan mahdollisimman yksinkertaisesta näkökulmasta, se on hyödyllisellä tavalla verrattavissa kaikkialla ympäristössä tapahtuvaan tekemiseen. Uteliaisuus ja avoimuus tekevät mahdolliseksi kasvamisen. Hän näkee yksinkertaisuudessa kytkennän oppivaan prosessiin; Yksinkertaisuus ei sinällään suinkaan tarkoita helppoutta. Mikäli oppimista halutaan jatkaa, tulee välttää houkutusta luisua kapeisiin, turvallisiin ajatusmalleihin. Douglas Adams on todennut, että "ihmiset, jotka ovat eläinten joukossa lähes ainutlaatuisia siinä, että he kykenevät oppimaan muiden kokemuksesta, he poikkeavat myös siinä, että tekevät näin sangen vastentahoisesti"⁶.

Projektinhallinnan lähtökohtana on hyvä ja vankalla pohjalla oleva suunnittelutyö. Projektin suunnittelun suorittamistapa määräytyy usein sen mukaan, millaiset valtuudet eri osapuolilla on. Vaatimukset aikatauluineen ja tavoitteineen sekä resurssointi ovat hankesuunnitteluun tärkeimmät vaikuttimet. Metatason suunnittelu ja päätöksenteko siitä mihin päätöksiin kannattaa käyttää aikaa, on suunnittelun kriittisiä kohtia. Berkun toteaa, että luovan työn hallinta vie odotettua enemmän aikaa, muutokset kasautuvat projektin mittaan. Tätä prosessia tukemaan voi laatia avoimen kohteiden luettelon (tasklist) seuraavan välietapin saavuttamiseksi. Berkun korostaa lisäksi SWOT analyysin tekemistä sekä viestinnän laatua, ei sen määrää projektin eri vaiheissa.⁷

Myös Kai Ruuska sivuaa teoksessaan "Pidä projekti hallinnassa" projektien ainutkertaisuutta ja erilaisuutta, jotka ovat sidoksissa organisaatiokulttuuriin ja vakiintuneisiin toimintatapoihin. Hänen näkemyksensä mukaan projektia ei voi koskaan tarkastella toimintaympäristöstään irrallisena ilmiönä. Sisäinen hallinta on nähdäkseni vahvasti riippuvainen myös ulkoisten

⁶ Berkun Scot, Projektinhallinnan taito, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006, s. 1-6

⁷ Berkun Scot, Projektinhallinnan taito, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006, s. 83,164,221

Nina Harmes
Kehittämishanke/TAMK/TAOKK/09TAMA
Opettaja Kaarina Ranne 25.1.2010

sidosryhmien hallinnasta, kuten esim. rahoittajan tai asiakas-tilaajan ehdoista tai menettelytavoista.

Patenttiratkaisuja projektien onnistuneelle läpimenoille ei ole olemassa, mutta kuitenkin projektien hallinnalle on hyväksi havaittuja menettelytapoja. Mielestäni "projekti" jo terminä pitää sinällään sisällään käsitteen pilotoinnista; asialla ollaan tavalla tai toisella aina ensimmäistä kertaa. Tästä syystä projektitoimintaan liittyy huomattavasti enemmän riskejä ja epävarmuustekijöitä kuin perinteiseen linjatyöhön. Projekti on luonteeltaan dynaaminen ja epästabiili organisaatio, jolla on taipumus ajautua kohti epäjärjestystä, jos sen hallinta on riittämätöntä, ennakoiomatonta tai suunnittelematonta⁸.

Risto Pelinin mukaan organisaatio vaatii toimiakseen kirjalliset ohjeet, projektiohjeina tai käsikirjana. Risto Pelinillä on laaja kokemus yritysten projektihallintajärjestelmien kehittämisestä ja käyttöönotosta. Hän on tuottanut vuonna 2009 kuudennen painoksen projektihallinnan käsikirjasta. Teoksessa on painotettu uusimman informaatioteknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Jo aiemmassa projektihallinnan käsikirjassa Pelin on käsitellyt yrityksen projektijohtamisen kehittämistä⁹. Pelin sijoittaa projektikäsikirjan osaksi laatuohjeistusta, rinnakkaiselle tasolle systeemyömallien, sopimusmallien ja hallinnon kanssa. Osana projektikäskirjaa ovat erityyppiset dokumenttipohjat, kuten lomakkeet ja raportit sekä menetelmäkuvaukset ja standardit. Mukana voi olla myös mahdollisen tietokonepohjaisen projektiohjelman käyttöohje¹⁰.

Pelin näkee projektiohjeiston tietyllä tavalla pysyvänä asiakirjana tai aikansa tuotteena. Isossa organisaatiossa projektien hallinnan ohjeistuksen tulee kuitenkin olla osa jatkuvaa kehittämistyötä prosessinomaisesti päivittyvän laatuohjeistuksen isossa kokonaisuudessa.

⁸ Ruuska Kai, Pidä projekti hallinnassa -suunnittelu, menetelmät vuorovaikutus, Gummerus Kirjapaino Oy 2007, s. 289-291

⁹ Pelin Risto, Projektihallinnan käsikirja, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002, s. 273-381

¹⁰ Pelin Risto, Projektihallinnan käsikirja, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002, s. 54-55

Keskeinen sija uuden toimintatavan käyttöönotossa on luonnollisesti koulutus, jolla annetaan tiedot ja taidot projektin ohjauksesta, ja samalla selvitetään taustat ja perusteet toiminnalle, eli huolehditaan tarvittavasta motivoinnista. Koulutuksessa mukana olijat sitoutuvat helpommin myös ohjeiden noudattamiseen eikä muutosvastarintaa esiinny siinä määrin kuin poissaolevalla verrokkiryhmällä. Koulutustilaisuuden tai mieluummin usean tilaisuuden myötä julkistetaan uusi projektitoiminnan ohjeisto. Toinen mahdollisuus on kouluttaa henkilöstö seminaareilla, joissa harjoitusten avulla opitaan projektin toteuttamista. Optimaalista olisi, että koulutettavat voisivat kytkeä oppimansa oman projektinsa kehitysvaiheeseen, jolloin myös oma hanke etenisi. Projektin ohjausta tulee kehittää kertyneen kokemuksen myötä kertyvän tiedon pohjalta. Ellei tekeminen ole tarkoituksenmukaista, ohjeistusta pitää muuttaa. Lisäksi seurannan tulee olla jämäkkää ja ennalta sovitut seurantatoimenpiteet tulee toteuttaa. Yleisesti ottaen projektien johtamisjärjestelmän kehittäminen voi suuressa moniprojektiorganisaatiossa viedä usean vuoden ennen sisäisen hanketoiminnan rutinoitumista¹¹. Isot kulttuuriset muutokset kestävät keskimäärin viisi vuotta.

2.3.2 Monimuotoinen projektijohtaminen

Projektijohtaminen on keskeinen osa projektien hallintaa. Pelin varoittaa liiasta byrokratisoitumisesta, johtamiselle kannattaa kehittää minimimalli, jolla saavutetaan johtamiselle asetetut vaatimukset. Liiallinen kaavamaisuus aiheuttaa helposti muutosvastarintaa koko projektihallintoa kohtaan. Kuten edellä on todettu, projektijohtamista ovat tukineet ja niistä teorioita muodostaneet myös lukuisat muut kotimaisetkin tutkijat. Urpo Jalavan asiantuntijuusalueita ovat erityisesti johtaminen ja esimiestyö, työyhteisön toimivuuteen liittyvän osaamisen ja taitojen kehittäminen sekä strateginen muutostyö. Käytännön koulutus- ja valmennustyön lisäksi Jalava on julkaissut yhdeksän alan tietokirjaa.

Päällimmäisenä Jalavan teoksista nousee projektiosaamiseen liittyvät teokset; yhdessä Petri Virtasen kanssa vuonna 1995 julkaisema teos "Moniammatillinen projektitoiminta", vuonna 2000 julkaisema teos; "Innovatiiviseen projektijohtamiseen" ja vuodelta 2004 "Projektit muutoksen välineenä – kenen muutoksen ja minkä muutoksen?".

¹¹ Pelin Risto, Projektihallinnan käsikirja, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002, s. 376-377

Teoksessa "Innovatiiviseen projektijohtamiseen", Jalava ja Virtanen tarkastelevat projektijohtajuutta ja sen eri muotoja. Projektijohtamisella nähdään neljä ulottuvuutta, joiden perusteella voidaan huomata, että johtaminen projektityössä kattaa sateenvarjokäsitteenä useita asioita, mm. projektiohjauksen ja arvioinnin. Projektijohtamisen ensimmäinen ulottuvuus koskee sisältöalueen hallintaa, toinen projektin verkostoja ja kumppanuussuhteiden hoitoa. Kolmas ja neljäs johtamisen ulottuvuus tarkoittaa erityisesti teoksessa painottuvaa henkilöstön johtamista, projektityön osaamista ja projektin ohjausta ja arviointia. Teoksessaan kirjoittajat kuvaavat projekteja ja toimenpideohjelmia työorganisaatioina useista näkökulmista; taloudellisesta, hallinnollisesta (organisaatorakenteena, informaation prosessointina), sosiaalisesta (kommunikaatio- ja informaatiojärjestelmänä) ja toiminnallisesta (työprosesseina).

Keskeinen viesti Jalavalla ja Virtasella on, että projektijohtaminen on humanisoitava. Perinteiset projektijohtamisen työvälineet – suunnittele- ja valvontametodit ovat riittämättömiä. Erityisesti luovissa hankkeissa työkuormien suunnittelu ja niihin liittyvä aikataulutusta on äärimmäisen vaikeata ja onnistuu todellisuudessa vain silloin, kun toiminnasta on kaikilla yhteinen selkeä käsitys.

Projektityössä tekijät nostavat esiin kaksi vaikeasti vakioitavaa tekijää: täsmällisen työkuormien ja kustannusten suunnittelun vaikeuden ja inhimilliseen tehtävään sitoutumisen eri asteet¹².

Kirjoittajat tukeutuvat tässä yhteydessä James P. Lewisin ajatukseen, jonka mukaan systeemien ymmärtäminen on ensi sijassa vuorovaikutuksien ymmärtämistä. Projektityössä ja ohjauksessa tulee hylätä lineaariseen kausaalisuuteen liittyvä ajattelutapa; (A johtaa B:hen). Projektien toimintaympäristö tuleekin nähdä yksittäisiä syy- ja seuraussuhteita monimutkaisempana. Voidakseen ymmärtää osien ominaisuuksia ja kokonaisuuksia, on osattava hahmottaa erilaisia vuorovaikutuksellisia suhteita. Systemi on osien kokoelma, jonka osat ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja toimivat samalla kokonaisuutena.¹³

¹² Jalava Urpo ja Virtanen Petri, Innovatiiviseen projektijohtamiseen, 2000, Helsinki, s. 7-18.

¹³ Lewis, James P., Mastering Project Management, Applying Advanced Concepts of Systems Thinking, Control, Evaluation and Resource Allocation, New York ym. McGraw-Hill 1998, s. 91.

Tekijät kiteyttävät projektijohtamisen kymmenen ydinkohdan "teeseihin":

1. Kehitä hankkeelle voimakas visio,
2. Pysy selvillä kokonaisuudesta,
3. Työskentele jatkuvasti osallisten kanssa yhteistyössä,
4. Puutu poikkeamatilanteisiin,
5. Älä anna henkilökohtaisen ammatillisten intressien hajoittaa projektin kokonaisuutta,
6. Rekrytoi huolellisesti ja kehitä osaamista,
7. Pidä huolta ryhmän ilmapiiristä,
8. Tieto on tärkeä tekijä projektin yhteistyön koordinoinnissa ja menestyksen varmistamisessa,
9. Huolehdi hankkeen jatkuvasta arvioinnista,
10. Ota johtajan rooli,¹⁴

Teoksessa "Projektit muutoksen välineenä – kenen muutoksen ja minkä muutoksen", Jalava ja Virtanen korostavat edelleen projektien lineaarisen ajattelutavan mahdottomuutta, he nostavat esiin käsitteet "muutos-, kurkistus- ja kulissihankkeet" Projektityön tarkastelun yhteydessä on todettu, että projektien yhteyttä muutokseen on suoraan vaikea todentaa. Syy- ja seuraussuhde on epäselvä, eikä muuttuneen toiminnan taustalla ole vain yhtä tekijää. Urpo Jalava ja Petri Virtanen ovat esittäneet, että projektit voidaan hahmottaa aidoiksi muutoshankkeiksi, kurkistushankkeiksi ja kulissihankkeiksi. Aidoissa muutoshankkeissa järjestön päätöksentekijät ja sidosryhmät tiedostavat muutoksen tarpeen. Määritelmän mukaan, projektin tarkoituksena on saada aikaan tavoiteltu muutos. Tällöin haluttu muutos tai muutoksen taustalla olevat syyt voidaan useimmiten määritellä suhteellisen tarkasti.

Kurkistushankkeista puhutaan silloin, kun yhteisö haluaa tunnustella tai kokeilla jonkin uuden ilmiön kanssa työskentelyä tai uutta toimintatapaa. Toiselta nimeltään kurkistushankkeet ovat yleisimmin tunnettuna pilottihankkeita. Pilottihankkeiden tuloksia ei välttämättä oteta sellaisenaan käyttöön, vaan ilmiötä tarkastellaan ja havainnoidaan. Prosessi sinänsä voi olla tärkeä tässä yhteydessä - ei niinkään prosessin tulokset.

¹⁴ Jalava, Urpo ja Virtanen, Petri, Innovatiiviseen projektijohtamiseen, 2000, Helsinki, s. 166-168

Kulissihankkeita esiintyy silloin, kun hanke käynnistetään rakenteellisesta tai poliittisesta paineesta, esim. erilaisten sidosryhmien muutosvaatimuksien rauhoittamiseksi. Hankkeen lähtökohtana on ajatus, ettei oikeastaan tarvitse muuttua, mutta hankkeen avulla on mahdollista osoittaa asian tärkeys teoriassa ja prosessina. Urheilujärjestöjen keskustelua urheilun eettisistä pelisäännöistä tai suurten yritysten työhyvinvoinnin kehittämishankkeita voi pitää tämän tyyppisinä asioina¹⁵.

Tehokkaan johtamisjärjestelmän taustalla on jatkuvan parantamisen sykli, jossa jokainen kierros pyritään tekemään entistä paremmin. Kertaluontoisen projektitoiminnan ytimeen tämän kaltainen prosessi ei tosin edes kuulu. Moniprojektitoiminnassa on kuitenkin vaarana, että projektien prosessit nähdään liian erillisinä eikä niiden taustalle saada luotua yhteistä hallinnollista prosessia tai rakennetta, joka pyrkii turvaamaan jokaisen hankkeen pysyvien tulosten tarkastelun ja hyvien sekä myös huonojen käytäntöjen opiksi ottamisen. Jotta tässä jatkuvan parantamisen tehtävässä onnistutaan, on johtamisjärjestelmän pystyttävä jakamaan tietoa organisaatiossa eri osastojen ja toimintojen välillä. Tämä onnistuu rakentamalla riittävä hallinnollinen prosessi tai rakenne ja jalkauttamalla se operatiiviseen toimintaan etenkin hankkeen päätösvaiheessa. Se mitä hankkeista kuitenkin lopulta jää, on siitä saadut tulokset. Tämä näkökulma pitää sisällään mielestäni myös prosesseihin painottuneet projektit; ylläolevan määritelmän mukaisesti Jalava/Virtasen kurkistusprojektit, jossa tulokset eivät niinkään ole konkreettisia vaan muutos tai liike sinänsä on päämäärä.

Projektijohtaminen nousee myös Pekka Forseliuksen et al. uudessa teoksessa "Hankehallinnan työkalupakki", keskeiseksi projektihallinnan osa-alueeksi. Teoksessa projektijohtaminen nähdään prosessien näkökulmasta. Projektijohtamisen prosessiryhmiksi luokitellaan:

1. Asettamisprosessit,
2. Suunnitteluprosessit,
3. Suorittamisprosessit,
4. Päätätamisprosessit,

¹⁵ Jalava Urpo ja Virtanen Petri, Projektit muutoksen välineenä – kenen muutoksen ja minkä muutoksen? 2004

Valvontaprosessi kohdistuu kolmeen viimeksi mainittuun prosessiin vuorovaikutteisesti. Prosessiryhmät kuvaavat projektin etenemistä lineaarisessa järjestyksessä, jossa tieto kulkee aina edellisestä prosessista seuraavaan, mikä seikka sinällään on mielestäni rajoittunut näkökulma. Käytännössä hankkeet eivät kuitenkaan etene lineaarisesti, kuten yllä on todettu. Valvonnan yhteydessä tehtyjen havaintojen perusteella on monesti syytä palata uudelleen suunnitteluun ja jatkaa sitten suorittamista ja valvontaa.

Sisällöllisesti johtamisprosessit projekteissa jakautuvat Forseliuksen teoksessa yhdeksään tietämysalueeseen. Osa niistä korostuu enemmän projektin suunnitteluprosessissa, osa taas projektin myöhemmissä vaiheissa. Hankkeesta riippuen eri tietämysalueet myös korostuvat erilailla, mutta Forselius et al. mukaan projektijohdon tulee hoitaa ja hallita kaikki yhdeksän tietämysaluetta, jotka ovat seuraavat:

Projektin integraation hallinta	Projektin laajuuden hallinta	Projektin ajankäytön hallinta
Projektin kustannusten hallinta	Projektin laadun hallinta	Projektin henkilöstön hallinta
Projektin viestinnän hallinta	Projektin riskien hallinta	Projektin hankintojen hallinta ¹⁶

Forselius, Pekka et al. näkevät teoksessaan, että projektien muuttuessa entistä monimutkaisemmiksi, johto lakkaa oppimasta kokemuksistaan, siksi on tärkeää ymmärtää miksi näin käy ja miten sen voisi välttää. Tästä seuraa väistämättä se, että mitä enemmän johtajat panostavat tietojen keräämiseen ja selvittämiseen, sitä paremmaksi heidän ennustamiskykynsä kehittyvät¹⁷.

Risto Pelinin näkökulmasta, projektin johtamisen kehittäminen on aloitettava todellisista ongelmista ja kehittämistarpeesta. Projektin johtamisjärjestelmän toimivuutta voidaan mitata sillä miten projektit saavuttavat tavoitteensa ja miten tyytyväinen henkiöstö on johtamistapaan tai ohjeeseen. Prosessi käynnistyy siis nykyisten johtamisen heikkouksien ja ongelmien tunnistamisesta. Tunnistamisprosessi voidaan kohdentaa koulutustilaisuuksien yhteydessä tai sitä varten järjestetyssä työseminaarissa, tai vaihtoehtoisesti haastattelemalla avaintoimijoita eri

¹⁶ Forselius Pekka et al. Hankehallinnan työkalupakki Kariston kirjapaino Oy, 2009. s. 11-20.

rooleissa ja johtoa. Tunnistetut heikkoudet antavat tavoitteet toiminnan kehittämiseksi. Ja ne asetetaan tärkeysjärjestykseen. Ajallisesti otetaan ensin käsittelyyn kriittisin kehittämiskohde.

2.3.3 Projektien kehittäminen ja oppiva organisaatio

Vaikkakin Pelinin lähestymistapa hankkeiden hallintaan on paljolti insinööritieteitä painottava ja tekninen, tuo hän kehittämisestä prosessina mielenkiintoisia näkökulmia myös immateriaalisten projektien kehittämiseen. Prosessinomaisella kehittämisellä hän tarkoittaa sitä, että organisaation henkilökunta otetaan keskeisesti mukaan tavoitteiden ja toimintamallien kehittämiseen. Tämä malli suuntaa toimintaa pois huonoja kokemuksia saavutetusta vastakkaisesta mallista, jossa pieni tiimi tekee ohjeistot ja toimintamallit ja sitten ne jaetaan organisaation käytettäväksi. Suurena riskinä hän näkee, että näin aikaansaadut projektimallit jäävät helposti käyttöönottamatta eikä konkreettiseen toimintaan näin ollen saada parannusta. Kun kehittäminen jaksotetaan pitemmälle aikajänteelle ja annetaan henkilöstölle vaikuttamisen mahdollisuus, aikaansaadaan mielenkiinto ja innostus uusien asioiden käyttöönottoon.

Kehittämistoiminta voi olla, kuten yhtenäisen projektienhallinnan kehittämisessä Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymään, uusien ohjeiden ja käytäntöjen sisäänajoa, tosin lukuisten vanhojen rakenteiden pohjalta. Projektitoiminnan kehittäminen on laajimmillaan projekti, hankehallinnon käsikirja ja koulutus suunnitelma oli PIRKOn johtokunnan hyväksymä keväällä 2009.

Johdon tuki onkin oleellisen tärkeä projektin johtamisen kehittämisessä. Silloin kun projektipäällikkö on aktiivisesti tehnyt hyvää työtä hankkeen tavoitteiden eteen, mutta ylemmän johdon tuki on puuttunut, ei kehitettyjä asioita ole saatu hyödynnettyä laajemmin organisaatiossa. Projektin kehittämisen ja hallinnan strateginen kytkentä johtamismalliin, tai sen puuttuminen on pullonkaulana liian monen organisaation menetelmävalikossa. Johdon tuki tarkoittaa konkreettisesti ja luonnollisesti myös kehittämisestä aiheutuvien kulujen hyväksymistä ja projektitoiminnan tiivistä strategista kytkentää.

¹⁷ Forselius Pekka et al. Hankehallinnan työkalupakki Kariston kirjapaino Oy, 2009. s. 5-9.

Kustannuksia aiheuttavat henkilöstökustannukset, konsulttien palkkiot ja koulutuskustannukset. Mahdollisesti kysymykseen voi tulla myös tietojärjestelmäkustannukset projektienhallintaohjelman hankkimisesta ja sen integroimisesta talous- tai palkkahallinnon yms. järjestelmiin. Johdon on varattava kehittämiselle se aika, jota tarvitaan tavoitteiden määrittelyyn, lisäksi tavoitteiden tulee olla selkeitä, helposti käsitettäviä ja mielellään mitattavia.

Parhaimmillaan kehittäminen nähdään olennaisena ja luontevana osana jokaisen työntekijän ammatillisuutta ja työyhteisön toimivuutta. Selkeä johtaminen ja töiden järjestely, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat monesti yksilön työkyvyn kannalta kaikkein merkittävimpiä tekijöitä. Riitta Seppänen-Järvelän & Katri Vatajan toimittamassa teoksessa esitelty työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen esittelee lähtökohdan käytännön työtehtävien ja -menetelmien kehittämiseen ja siten esimerkiksi palvelun laadun lisäämiseen. Kehittämisote tarjoaa työyhteisöille keinoja hallita arkea, vahvistaa yksilön ja yhteisön identiteettiä sekä kohdata epävarmuutta. Projektilähtöinen kehittäminen sijoittuu tässä tarkastelussa hyvin lähelle oppivan organisaation toimintatapaa. Teoksessa käydään läpi neljä kehittämismenetelmää ja ohjataan niiden käyttöönotossa ja soveltamisessa.

Teoksessa käsitellään työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen periaatteita ja annetaan eväitä niin kehittämisen luonteen ymmärtämiseen kuin organisoimiseen ja ohjaamiseen. Lisäksi esitellään neljä kehittämismenetelmää ja ohjataan niiden käyttöönotossa ja soveltamisessa. Menetelmät ovat ITE, BIKVA, Kompetenssi ja Kuvastin. Vaikka menetelmiä tarkastellaan erityisesti sosiaalialan organisaatioiden näkökulmasta, on niiden niiden soveltamiseen hyvät mahdollisuudet myös muiden alojen työyhteisöissä.

ITE-menetelmä on arvioinnin ja laadunhallinnan työväline. ITE -menetelmä ei ole sidoksissa mihinkään laadunhallinnan koulukuntaan (esimerkiksi ISO 9001, EFQM, SHQS). Yhteensopivuus näihin laadunhallinnan laajempiin järjestelmiin on kuitenkin tarkistettu. Työyksiköllä on mahdollisuus käynnistää laatutyö heti riippumatta siitä, minkä tien se itse tai muu organisaatio myöhemmin valitsee. Vaikka kyse on yksinkertaisesta menetelmästä, se kattaa kuitenkin lähes

yksikön koko toiminnan. Menetelmä antaa rungon laadunhallintaan ja laadunhallintajärjestelmän dokumentointiin. ITE- työväline sisältää seuraavat neljä osaa:

1. Itsearviointilomake, jossa on 25 itsearviointikysymystä
2. Excel-laskentapohja itsearviointivastausten kokoamista ja analysointia varten
3. Jatkosuunnittelulomake arvioinnin tulosten hyödyntämistä varten
4. Tarkistuslista, jota voi käyttää sisäisen arvioinnin ja auditoinnin lisäksi myös vertaisarvioinnissa ja ulkoisessa arvioinnissa

BIKVA-menetelmä (=Brugerindragelse i kvalitetsvurdering) on Hanne Krogstrupin kehittämä asiakaslähtöinen arviointi- ja kehittämismenetelmä, jonka tarkoituksena on saada aikaan oppimista, kehittymistä ja toimintatapojen muutosta organisaatiossa lisäämällä asiakkaiden osallisuutta laadunvarmistajana. Menetelmää voi soveltaa minkä tyyppisessä organisaatiossa tahansa. Oppaassa menetelmää tarkastellaan erityisesti sosiaalialan organisaation toiminnan ja sen tuottamien palvelujen arvioinnissa ja kehittämisessä.

BIKVA-malli luo yhteyden asiakkaiden ongelmien ymmärtämisen ja palvelun tai intervention välille. Mallin lähtökohtana ovat asiakkaiden näkemykset palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta. Asiakkaat määrittävät arviointikysymykset omien kriteeriensä mukaan. BIKVAn mukainen arviointiprosessi on oppimislähtöinen ja sen odotetaan vaikuttavan työmallien ja työskentelytapojen kehittämiseen.

Tavoite on suunnattu erityisesti kenttätyöntekijöille mutta koskee myös johtajien ja poliitikkojen ratkaisuja. Mallin toteuttaja (arvioija) voi edistää kehittämisprosessia antamalla saatujen tulosten puhua puolestaan. Hän voi vaikuttaa kehitykseen myös antamalla suosituksia arviointiprosessissa saatujen tietojen perusteella. BIKVA-mallissa asiakkaat ovat oppimisen käynnistäjiä. Oppiminen alkaa asiakkaille avoimella ryhmähaastattelulla, jonka jälkeen kuvaukset esitellään muille sidosryhmille. Mallin avulla saavutetaan parempi yhteisymmärrys sen

välillä, miten asiakkaat kokevat ongelmansa ja miten sosiaalityötä tehdään organisaation eri tasoilla. Mallin toiminta edellyttää, että organisaatio on avoin asiakkaiden mielipiteille¹⁸.

Kolmas Seppänen-Järvelä ja Vatajan esiin nostama kehittämismalli, Kompetenssi, on systemaattisen arvioinnin ja dokumentoinnin malli työyhteisölähtöiseen työn kehittämiseen. Siinä keskitytään alan keskeisten toimintojen tunnistamiseen, jäsentämällä mistä toiminnoista tai keskeisestä tekemisestä yksittäisen yksikön työ koostuu. Mitkä ovat yksikön tavoitteiden kannalta keskeisiä tehtäviä? Arviointiprosessissa jokainen määrittelee avainsanoina oman työnsä keskeiset toiminnot tai tekemiset, jonka jälkeen kaikkien vastaukset kootaan näkyville ja ryhmitellään samantyyppiset toiminnot yhteen. Toimintoryppäät nimetään ja niiden sisältöä kuvaavin otsikoin. Ryhmittelyn tuloksena saadaan 7-10 yksikön avaintoimintoa. Tämän jälkeen avaintoiminnot asetetaan tärkeysjärjestykseen äänestämällä rajoitetuin henkilökohtaisin äänimäärin. Keskustelu vetää yhteen arvioinnin tuloksen ja johtopäätökset¹⁹. Menetelmän tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden yhteistä näkemystä työn tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Kompetenssi -menetelmän avulla työyhteisö keskustelee itsearviointiin pohjautuen siitä, tehdäänkö työyhteisössä oikeita asioita oikealla tavalla.

Kuvastin on itse- ja vertaisarvioinnin menetelmä, jolla kehitetään niin yksittäisen työntekijän kuin koko tiimin asiantuntijuutta, kykyä toimia kriittisesti ja reflektiivisesti. Se pyrkii tukemaan tiimin arvioivaa työtapaa sekä yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittymistä. Kuvastin on kevyt, mutta systemaattisuutta lisäävä työtapa, jota käytetään tiimityön jäsentämiseksi ja tukemaan työssä oppimista. Menetelmä on väline, jolla voidaan avata asiakastyön prosesseja, sanallistaa hiljaista tietoa sekä arvioida, syventää ja kehittää asiakastyössä käytettäviä keinoja.

Mallin avulla voi ottaa rutiininomaisiin tilanteisiin etäisyyttä ja reflektoida omaa työskentelytapaa kauempaa. Silloin voidaan kysyä, mitä rutiiniksi määrityvä toiminta oikeastaan on ja mikä on sen paikka ja merkitys etenkin ihmiskeskeisessä työssä? Kuvastin-malliin sisältyy oman työn dokumentointi, arvioinnin tueksi kehitettyjen lomakkeiden käyttö, yhteiset

¹⁸ Krogstrup Hanne (2004): Asiakaslähtöinen arviointi - BIKVA-malli. Hyvät käytännöt -menetelmäkäsikirja. Helsinki, Stakes.

¹⁹ http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/20AE269F-1EB2-42C1-B6B5-9D77F282F073/0/Kompetenssi_arviointimalli.pdf

vertaisarviointikokoukset sekä työn edistymisen seurannan ja vaikuttavuusoletuksien tekeminen²⁰.

Seppänen-Järvelän ja Vatajan teoksessa esitelty työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen perustuu arkityössä tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Se sopii lähtökohdaksi käytännön työtehtävien ja -menetelmien kehittämiseen, esimerkiksi asiakaspalvelun laadun parantamiseen²¹.

Oppiva organisaatio (Learning Organization) on organisaatio, jossa sen jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla omaa ja organisaation toimintaa. Urpo ja Anita Saralan esittelevät näkemystään teoksessa "Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen". Teoksen mukaan organisaatio muodostuu 1) sosiaalisesta rakenteesta, josta voidaan erottaa arvot, normit ja rooliodotukset, 2) organisaation osallistujista eli yksilöistä, 3) tavoitteista, 4) teknologiasta ja 5) organisaation ympäristöstä.

Oppivan organisaation perusajattelumallit Saraloilla, pohjautuvat Christopher Argyrisin sekä Peter Sengen teorioihin. Argyris tunnetaan erityisesti töistään, jotka käsittelevät ihmisten ja organisaatioiden välistä vuorovaikutusta, organisaatioiden oppimista ja toimintatutkimusta. Senge on luonut uraa oppivien organisaatioiden tutkijana niin ikään yhdysvaltalaisen organisaatiotutkimuksen piiristä käsin. Teoriat käsittelevät muuttumista ja oppimista yksilöiden ja ryhmien ajattelumalleissa.

Organisaatiossa rohkaistaan ja sallitaan yhteistoiminnallinen tavoitteiden muodostus ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Organisaatiossa kehitetään kykyä vaikuttaa tulevaisuuteen eikä keskitytä vain oppimisen säilymiseen tai sopeutuvaan oppimiseen. Oppiminen ei rajoitu siihen, että reagoidaan ulkoisiin muutoksiin. Organisaatio voi toimia myös ennakoiden muuttamalla

²⁰ Yliruka Laura Kuvastin. Reflektiivinen itse- ja vertaisarviointimenetelmä sosiaalityössä (PDF 977 kt). Työpapereita 15. Helsinki, Stakes 2006

²¹ Seppänen-Järvelä Riitta, Vataja Katri (toim.). Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. 2009, PS-kustannus, Jyväskylä.

paitsi itseään, myös osaltaan sitä ympäristöä, jossa se toimii. Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään ja välitöntä ympäristöään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan.

Oppivan organisaation toimintamallissa tapahtuvan työnjaon ja toiminnan taustalla on tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Oppimaan oppimisen ja moniosaamisen taidot korostuvat sekä oman henkilöstön kehittämisessä että ulkopuolisille tarjottavissa osaamisen kehittämispalveluissa. Oppimisen ja työn näkökulmat pyritään yhdistämään. Keskeiseksi haasteeksi nouseekin se, miten osaamista levitetään joustavasti sekä omassa että asiakkaiden organisaatiossa. Henkilöstö kouluttaa toisiaan osana normaalia työaikaa ja palkkaa. Itseohjaavien oppimateriaalien ja oman työn kehittämiseen johdattavien tehtävien käyttö korostuu. Saralat näkevät organisaation menestyksen avaimena sen mukautumiskykyisyyden. Vastuukykyinen ja mukautuva henkilöstö pystyy kehittämään työympäristöään vaatimuksia vastaavaksi nopeallakin aikavälillä.²²

Aiemmin mainittu Scott Berkun tarkastelee oppimista yksilön näkökulmasta ja korostaa, että asiat menevät pieleen riippumatta yksilön tekemisestä. Vaikeat ajat ovat oppimistilaisuuksia, joissa selvitetään mitä tapahtui ja miten se olisi ollut vältettävissä. Tyyneys ja looginen ongelman erittelykyky edesauttaa suoritusta niin ikään. On tärkeää muistaa, että todelliset neuvottelijat työskentelevät ihmisten kantojen sijaan heidän intresseistään käsin²³. Hän käsittelee johtajuutta periamerikkalaiseen tapaan keskeisesti teoksessaan ja korostaa luottamuksen ja valtuuttamisen käsitteitä. Johtajuus rakennetaan motivoimisella ja innostamisella, tiimien organisoimisella ja toiminnan suunnittelemisella (ykkösprioriteetin töiden ja kaiken muun välille tulee piirtää kirkas keltainen rajaviiva), resurssitarpeiden ja välietappien ja määräaikaisten asettamisella. Valtaa käytetään väärin silloin, kun sitä sovelletaan tavoilla jotka eivät palvele projektin tavoitteita. Epäselvät tavoitteet, epäselvät resurssien allokointi- tai päätöksentekoprosessit tai väärinkäsitykset voivat johtaa vallan väärinkäyttöön.²⁴

²² Sarala Urpo. & Sarala Anita. Oppiva organisaatio. Oppimisen. laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino 1996, s. 27, 41

²³ Berkun Scot, Projektinhallinnan taito, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006, s. 303

²⁴ Berkun Scot, Projektinhallinnan taito, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006, s. 329, 349, 355, 417, 447

2.4 Teorioiden soveltaminen kehittämistyöhön

Projektille luontaisen ominaisuuden, epävarmuuden ja kaaoksen välttämiseksi tarvitaan projektitoimintaan soveltuvia työmenetelmiä ja systemaattista, järjestelmällistä toimintatapaa. Toimintatavat ovat aina sovitettava projektikohtaisesti, pyörää ei kuitenkaan tarvitse keksiä uudelleen. Ripaus luovaa energiaa, uskoa ja innovatiivisuutta yhdistettynä avoimeen, vuorovaikutteiseen työskentelytapaan ja viestintään antavat ainutlaatuiselle hankkeelle juuri sen lisäarvon, jota tarvitaan, kun tehdään jotakin ensimmäistä kertaa ja jolla juuri sen hankkeen ongelmatiikka mahdollisesti on ratkaistavissa. Projektien hallinnassa on pitkälti juuri kysymys projektitoiminnan luonteen ymmärtämisestä.

Projektien pysyvien tulosten merkitystä, etenkin johtamisjärjestelmän kannalta ei ole siinä määrin tuotu esiin projektien teoriaa käsittelevässä kirjallisuudessa kuin Mika Niemelä et al. teoksessa "Strategiasta tuloksiin". Pysyviksi tuloksiksi Niemelä et al. määrittelee tuloksia, jotka ovat sekä organisaation omistamia, organisaation hyväksymiä että henkilöstön ylläpitämiä²⁵.

Eräs mielenkiintoinen lähitulevaisuuden näköala on johdon tahdonilmauksen tuloksena tuotetun hankehallinnon ohjeistuksen ja työntekijöiden yhteispelin kehittäminen työyhteisötaitojen näkökulmasta. Tässäkin, kuten lukuisissa muissa prosesseissa mahdollisuuksien etsiminen, uuden tiedon yhdistäminen aikaisempaan kokemuspohjaan ja tarkoituksellinen harjoittelu ovat oppimisen ja kasvun lähtökohtia.

3. PIRKOn hanketoiminnan visio ja tavoitteet BSC-mallin pohjalta

Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän hanketoiminnan visiona on, että PIRKO voi selkeään hankehallintonsa pohjalta tukea kuntayhtymän perustehtävän toteuttamista sekä toteuttaa julkisen hankerahoituksen avulla kuntayhtymän strategisia tavoitteita. Tavoitteena on, Niemelä et al. tuloksia lainaten, että hankehallinto on pysyvää, organisaation omistamaa ja hyväksymää sekä henkilöstön ylläpitämää. Jotta viimeksi mainittu tavoite täyttyy, tulee hankehallintoa päivittää kaikki hanketoimijat käsittävänä oppivana prosessina yhä uudistuvien sisäisten hankehallintoon

kohdistuvien tarpeiden pohjalta. BSC-mallin pohjalta hankehallintoa ohjataan seuraavista näkökulmista käsin.

3.1 Vaikuttavuus / asiakas- ja yhteiskunnallinen näkökulma

Tavoitteena on juurruttaa hanketoimintaa kuntayhtymän johtoryhmän linjausten mukaisesti luontevaksi ja selkeäksi osaksi PIRKOn kehittämistoimintaa, siten että toiminta tehostetummin edesauttaa ja tukee kuntayhtymän perustehtävän, osaamisen vahvistamisen, työllistymisen ja yrittäjyyden sekä alueellisen elinkeinoelämän kehittämisen toteuttamista ja kuntayhtymän strategisten tavoitteiden saavuttamista. Konsernitason hanketoiminnan vaikuttavuutta seurataan mittarein ja mittaristoa kehitetään yhteistyössä tulosalueiden hanketoimijoiden kanssa. Ensisijainen tavoite hanketoiminnassa ei ole hankevolyymin kasvattaminen. Kuntayhtymän hallituksen linjauksen mukaisesti hanketoimintaa vakautetaan strategialähtöistä ennakointia ja hankehallinnon prosesseja juurruttamalla. Lisäksi hanketoiminnan asiakaspalvelua syvennetään strategisiin ulkoisiin kumppaneihin lisäämällä tietämystä kuntayhtymän hankkeista ja kirkastamalla kuntayhtymän hanketoiminnan organisoitumista ja tavoitteita kuntayhtymälle asetetun perustehtävän osalta.

3.2 Resurssit ja talous/talouden näkökulma

Kuntayhtymän strategiassa asetettujen kehittämistoimien resursointi tulosalueilla rakentuu vahvasti ulkoisen kehittämisrahoituksen ja kuntayhtymän tulosalueiden kautta tulevan oman panostuksen varaan. Tulosalueilla projektityön resursointi tapahtuu hankepäätösten mukaisesti. Konsernitason hanketoimintaan suunnatut henkilöstöresurssit ovat vuoden aikana supistuneet vaikkakin kuntayhtymän vastaama hankekanta on samanaikaisesti kasvanut n. 18%. Konsernitason yksi kokopäiväinen ja yksi osa-aikainen henkilöstöresurssi, säännöllisesti kokoontuva eri tulosalueita edustava hanketyöryhmä sekä konsernin että tulosalueiden omat hallintoresurssit tukevat projektien talouden ja tavoitteiden sekä sisältöjen mukaista toimintaa tulosalueilla. Toimintaan pyritään kustannustehokkaalla mallilla. Hanke- ja kehittämistoiminnan edellytykset tulee vahvistaa pysyvillä henkilö- ja talousresursseilla, jotka ovat suhteutettuna talous- ja toimintasuunnitelmassa määriteltyyn hanketoiminnan volyymiin. Kuntayhtymän omaa panostusta tarvitaan pysyvän toiminnan juurruttamiseksi henkilö- ja talousresursseina.

²⁵ Niemelä Mika et al. Strategiasta tuloksiin- tehokas johtamisjärjestelmä, WSOYpro, Juva 2008, s.167-168

3.3 Prosessit ja rakenteet/toiminnan näkökulma

Konsernitason hanketoiminnan kautta varmistetaan hankeprosessien toteuttaminen tulosalueilla projektin koko elinkaareissa, tuetaan tulosalueiden omien hallintoprosessien käytäntöjä sekä synkronoidaan hanketoiminnan ohjaus kuntayhtymän talousarviosuunnitteluun ja tilinpäätösaikatauluihin. Ohjaavan konsultoinnin osuutta kehitetään ja vahvistetaan yhteistyöverkostossa hanketyöryhmän, tilintarkastuksen ja rahoittajien kanssa. Konsernitason hanketoiminnan kautta vahvistetaan hanketoimijoiden keskinäistä verkottumista, hankeasiakirjojen rekisteröintiä, tuetaan asiakirjalogistiikkaa, projektiarkistojen muodostumista sekä hanketoiminnasta saatujen tulosten juurruttamista. Tulosalueiden ja konserninhallinnon välisen sisäisen hankesuunnittelu- ja hankkeiden toteutusprosessin kehittämistyötä jatketaan ja toteutetaan hanketoiminnan vuosityösuunnitelman kautta. Tavoitteena on hallittu ja selkeä hankehallinnon prosessi sekä suunnittelun että toteutuksen osalta, jonka rakenteita ylläpitävät asiantuntevat ja eri sidosryhmiä palvelevat hankeosaajat.

3.4 Uudistuminen ja työkyky/henkilöstönäkökulma

Hanketoiminnan parissa työtä tekevän henkilöstön hanketoimintakulttuurin osaamista syvennetään. Hankehallintoa arvioidaan ja kehitetään vuonna 2009 käynnistetyssä oppivassa prosessissa yhteisöllisesti eri tulosalueiden projektitoimijoiden kanssa, räätälöityjen hankekoulutusten kautta ja vertaistuen sekä sisäisen verkottumistapahtumien puitteissa. Koko kuntayhtymän henkilöstön kiinnostusta kehittämistoimintaan projekteissa lisätään, erityisesti tehostamalla tiedotusta hankkeista saaduista tuloksia ja hyvistä käytännöistä.

4. Hanketoiminnan ohjeistus ja ohjeistuksen kouluttamisen prosessi

4.1 Hanketoiminta Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymässä

Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä on kokonsa ja painoarvonsa vuoksi ollut toivottu hankepartneri Pirkanmaalla. PIRKOn hanketoiminta on viimeisen vuoden aikana ollut edelleen voimakkaassa kasvussa. Aktiivisten hankkeiden kokonaisvolyymi on tarkasteluhetkellä syksyllä 2009, kasvanut noin 4,8 miljoonaan euroon, eli vajaaseen 9 %:iin koko PIRKOn liikevaihdosta.

Kuntayhtymässä oli meneillään 47 hanketta. Näistä projekteista 30 oli kuntayhtymän koordinoimia hankkeita ja 17 hankkeessa kuntayhtymä oli partnerina tai osatoteuttajana. Kansainvälisiä hankkeita oli 15, joista 8 oli kuntayhtymän koordinoimia projekteja. Lisäksi osa suunnitteluvaiheen hankkeista odotti vielä myönteistä rahoituspäätöstä. Pirkanmaan ammattiopiston osuus aktiivihankkeiden määrästä (77%) ja rahoitusvolyymistä (62%) oli ja on edelleen merkittävintä ja samalla myös haastavinta hallinnoida.

4.2 Hanketoiminnan ohjeistuksen laatimisen prosessi

Hanke- ja kehittämistyö koetaan yleisesti opetustyön rinnalla, erittäin byrokraattiseksi hallinnoida rahoittajakohtaisten ja muuttuvien ohjeiden sekä PIRKOn omien kehittyvien hallinnointikäytäntöjen ristipaineessa. Lisäksi hanketoiminta, projektin elinkaaren kaikissa vaiheissa, sivuaa luontaisesti lähes kaikkia kuntayhtymän hallinnon osa-alueita; budjetoinnista ja hyväksyttämiskäytännöistä, arkistointiin sekä tulosten juurruttamiseen.

PIRKOn sisäistä hanketoimintaa on ohjeistettu keväällä 2009 PIRKOn johtoryhmän hyväksymällä hanketoiminnan käsikirjalla. Kuntayhtymän sisäisiä hankehallinnon käytänteitä, edelleen kehitettävän käsikirjan pohjalta, on jalkautettu hanketoimijoille syys-lokakuussa 2009 liikkuneen road-shown koulutussessioiden avulla.

Edellä kuvattua taustaa vasten, kuntayhtymän sisäisen hankehallinnon ohjeistuksen luominen on ollut mittava ja vaiheikas prosessi. Erilaisista hanketoimintakulttuureista muodostunut tuoreen kuntayhtymän sisäinen hankehallinto on ollut tarkoituksenmukaista rakentaa melko tiiviillä ohjeistuksella yhteistyössä PIRKOn tulosalueiden hanketoimijoiden ja hallinnon kanssa. Työ aloitettiin marraskuussa 2007 seikkaperäisellä haastattelukierroksella noin viidenkymmenen hanketoimijan parissa. Hanketoiminnan prosessi laadittiin sekä valmisteluvaiheen että toteutusvaiheen osalta 10.1.2008. Työ eteni hyvin verkkaisesti vuoden 2008 aikana, johtuen hankevolyymin samanaikaisesta voimakkaasta kasvusta, mikä satoi suunnitteluressssia muihin tehtäviin hankkeiden operatiivisen ja hallinnollisen toteutuksen pariin. Suunnittelutyö vauhdittui kuitenkin tammikuussa 2009 Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän johtoryhmältä saatuna toimeksiantona tuottaa hanketoiminnan ohjeistus 17.3.2009 mennessä. Toimeksianto

Nina Harmes
Kehittämishanke/TAMK/TAOKK/09TAMA
Opettaja Kaarina Ranne 25.1.2010

tuli kehittämispäällikön kautta. Vaikka allekirjoittanut tuotti ja vastasi ohjeistuksen sisällöstä, henkisenä tukena oli kehittämispäällikkö ja kuntayhtymän hallintohenkilöstö soveltuvien osin asiantuntemuksensa puitteissa.

Edellä esitettyjä käyttöteorioihin ei ole ollut mahdollista laajassa mittakaavassa perehtyä prosessin aikana. Muiden koulutusorganisaatioiden ja kuntayhtymien projektiohjeistukseen on jossakin määrin perehdytty. Tämä aineisto on ollut suhteellisen hankalasti saatavissa kirjastoista tai tietoverkosta. Lisäksi aineisto on ollut käyttötarkoitukseensa nähden melko suppeaa ja yleisluonteista. Tästä syystä onkin ollut mielenkiintoista perehtyä edellä esitettyihin näkökulmiin projektihallinnon, -johtamisen ja oppivan organisaation teorioista ja todeta, että suuri osa esitetyistä näkökulmista pitää hyvin paikkansa tässä prosessissa joka on ollut hyvin pitkälle induktiivinen prosessi. Tässä vaiheessa olisi mahdollista todeta, että ehkäpä vastakkainen, deduktiivinen käsittelymalli olisi saatanut olla peräti käyttökelpoisempi tai jossain määrin myös mielenkiintoisempi. Tämä olisi kuitenkin edellyttänyt laajaa perehtymistä projektiteorioihin ja niiden soveltamiseen, johon kiihkeärytmisessä ja pragmaattisessa PIRKOn hankehallinnossa ei ole ollut mahdollisuuksia. Jo sellaisenaan hanketoiminnan käsikirjan ensimmäinen versio koetaan osittain liian moniulotteiseksi ja raskaaksi. Tosin siinä on pyritty huomioimaan hankehallinnon eri vaiheet, jotka nousivat operatiivisesta toiminnasta työn etenemisen rinnalla, jotta se antaisi kattavan ohjeistuksen projektien elinkaaren eri vaiheisiin. Tätä näkökulmaan on myös kiitetty, ja todettu että runsas ohjeistus on parempi kuin liian yleisluontoinen.

Konsernin hallintoa on ohjeistettu yksittäisillä toimintaohjeilla. Vuoden 2008 tammikuussa, hanketoiminnan avainhenkilöt kuteinkin näkivät, että projektiohjeistus laaditaan hanketoiminnan prosessista käsin, jolloin siitä tehdään prosessilähtöisesti sarja eripituisia toimintaohjeita intranetin kautta käytettäväksi. Keväällä 2009 johto kuitenkin näki, että yhtenäinen hanketoiminnan käsikirja on tarkoituksenmukaisiin. Tämä johti siihen, että resurssia hukkaantui alussa nettilähtöisen ohjeistuksen laadintaan, joka toimintaperiaatteiltaan ja käyttökulttuuriltaan jossain määrin poikkeaa perinteisestä intrasta ladattavasta käsikirjaohjeistuksesta.

Koska konsernin hallinto oli monin paikoin myös rakenteilla ja keskeneräinen, jouduttiin käsikirjassa tarttumaan paikoitelleen myös hallinnon muiden osa-alueiden remonttityöhön. Useat näistä sivusivat projektihallintoa, joten sen ohjeistuksen laatimiseksi on ollut välttämätöntä myös tehdä organisointityötä hallinnon linja-organisaation tiettyjen osa-alueiden suhteen. Tämä osin selittää myös sen miksi käsikirjasta tuli siinä määrin mittava ja kattava samalla kun siitä tuli raskas ja suhteellisen byrokraattinen ohjeistus. Mielestäni se oli yksi polku koko konsernin hallinnon kehittämiseksi ja ohjeistamiseksi ja täydentää olemassa olevia ohjeita ja luo pohjaa tuleville.

Hanketoiminnan käsikirjassa esitetään koko projektin elinkaari hankeideasta projektin tulosten hyödyntämiseen vaiheittain. Siinä selvitetään mitä hallinnointiin liittyviä käytännön toimenpiteitä on tehtävä ja kenen toimesta, hankkeen eri vaiheissa kuntayhtymän sisällä; suhteessa rahoittaviin viranomaisiin, sidosryhmiin sekä kuntayhtymän sisäisiin toimijoihin. Rahoittajakohtaisia toimintoja ja ohjeistuksia ei tuotu käsikirjaan, niiden monimuotoisuuden ja jatkuvan päivitystarpeen vuoksi. Kullakin rahoittajalla on omat hankkeen toteutusta koskevat ohjeensa. Hanketoiminnan käsikirjassa on kuvattuna missä ja kenen toimesta ao. toimenpiteet toteutetaan. Siinä kuvataan mm. projektipäällikön tehtävät ja vastuut, ohjausryhmän ja projektiorganisaation asettaminen ja toiminta sekä rahoitushakemuksen ja raportoinnin prosessit. Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän sisäiset hallinnointikäytännöt, talouteen, päätöksentekoon ja tiedonkulkuun liittyvät prosessit asettavat niin ikään hanketoiminnan menestyksekkäälle toteutukselle omat veloitteensa. Ohjeistuksen tulostavoitteena oli, kuten edellä on todettu, tuottaa kaksi versiota hankekäsikirjasta; intrassa toimiva, linkityksen perustuva web-versio sekä tulostettava käsikirjaversio. Kahden version päivittäminen ja hallinnointi koettiin kuitenkin liian työlääksi tehtäväksi, joten kuntayhtymän intrassa saatavissa oleva ja tulostettava versio varustettiin tukevalla linkitysarsenaalilla. Tämän toivottiin lisäävään käsikirjan käytettävyyttä ja luettavuutta. Kuitenkaan ei haluttu liiaksi poiketa kuntayhtymän määrittelemästä linjasta toimintaohjeiden yleisilmeestä (Liite 2).

Johtoryhmä käsitteli kokouksissaan 3.2.2009 ja 17.3.2009 hanketoiminnan käsikirjan laatimista ja hankekoulutussuunnitelmaa. Hankekäsikirjasta pyydettiin vielä henkilöstön palautetta intran välityksellä, jolloin saadut palautteet kyettiin osittain ottamaan huomioon hankekäsikirjan

Nina Harmes
Kehittämishanke/TAMK/TAOKK/09TAMA
Opettaja Kaarina Ranne 25.1.2010

viimeistelyssä, siten että ensimmäistä 17.3.2009 esitettyä 0.1 versiota päätettiin lyhentää merkittävästi. Hanketoiminnan käsikirja hyväksyttiin 14.4.2009 johtoryhmässä käyttöön otettavaksi kaikilla tulosalueilla ja yhteistoiminnallisesti edelleen kehitettäväksi ja puolivuositain päivitettäväksi (Liite 1).

4.3 Hanketoiminnan ohjeistuksen kouluttamisen prosessi

Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän projektienhallinnan kehittäminen on suunniteltu 1.4. 2009 - 30.9. 2010 tapahtuvaksi oppivaksi prosessiksi. Prosessin aikana käsikirjaa arvioidaan, kehitetään ja täydennetään tulosalueiden sekä hallinnon tarpeita vastaavaksi yhteistyössä projektien parissa toimivien henkilöiden kanssa. Lisäksi tulosalueiden nimeämät hanketoimijat ja hallinto ohjeistetaan hankekäsikirjan periaatteisiin ja käyttöön sekä hankehallintoa koskeviin toimintaohjeisiin. Hanketoiminnan käsikirja -prosessin kehittämisessä on tavoitteena noudattaa Auditori Oy:n riskien hallinnan kehittämisen käytäntöä.

Arviointiperusteita hanketoiminnan hallinnon järjestämisen kehittämisestä:

0. Ei näyttöä tai vain puheen tasolla.
1. Toimintatapa on suunniteltu P (plan)
2. Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu D (do)
3. Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu C (check)
4. Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu perustuen vertailutietoon, jonka pohjalta toimintaa on parannettu A (act)
5. Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu perustuen vertailutietoon, jonka pohjalta toimintaa on parannettu koko organisaation tasolla²⁶.

Tässä kehittämishankkeessa on mahdollista ottaa kantaa vain tuohon ensimmäiseen käsikirja versioon ja sen arviointiin ja koulutusprosessiin. Auditorin luokituksen pohjalta kyse on kohdasta 3. Johtoryhmän kokouksessa 12.5.2009 hyväksyttiin hankekoulutus suunnitelman 1. vaihe toimeenpantavaksi syyskuun aikana 2009. Hanketiimissä koettiin, että ohjeistuksen koulutus tulisi jalkauttaa hanketoimijoiden pariin ja tätä kautta myös huomioida Pirkanmaan eri puolilla toimivat konsernihallinnosta, Ajokinkujalta, erillään olevat toimipisteet.

Kouluttamisen prosessi jaettiin kahdeksaan samansisältöiseen tilaisuuteen, jotka toteutettiin eri puolilla Pirkanmaata PIRKOn eri toimipisteissä. Ilmoittautumiseen oli kytketty mukaan

²⁶ Oy Auditorin Sisäinen valvonta ja riskienhallinta, Riskien hallinnan kehittäminen- toimintaohje, s. 44

Nina Harmes
Kehittämishanke/TAMK/TAOKK/09TAMA
Opettaja Kaarina Ranne 25.1.2010

ennakkotehtävä, jolloin yhdessä kehittämisspäällikön kanssa pystyimme kytkemään koulutusprosessin jo ennalta asetettuihin haasteisiin ja kehitysehdotuksiin (Liite 2). Hanketoiminnan käsikirjasta laadittiin pedagogisesti havainnollistavampi opetusversio (Liite 3).

Allekirjoittanut toimeenpani laatimansa koulutussuunnitelman yhteistyössä hanketiimin kahden muun jäsenen kanssa. Oppivan prosessin ensi vaiheen, Q1, koulutusmallin aikataulu on seuraava:

Huhti-elokuu 2009; Prosessin syventäminen/tarkentaminen: kuka, mitä, kuinka, koska, minne ja kenelle, käsittely Johtoryhmässä ja koulutusmateriaalin valmistus hankekäsikirjan pohjalta. Syyskuu 2009; Hankekäsikirjan koulutukset toteutetaan tulosalueittain, koulutuspäälliköt/apulaisrehtorit nimeävät projektien operatiivisesta toteutuksesta sekä hallinnostaan tarvittavan ja riittävän määrän ihmisiä koulutukseen 21.8. 2009 mennessä, joihin asianomaiset ilmoittautuvat 31.8. 2009 mennessä. Kouluttajina toimivat hanketiimin jäsenet.

Valittavissa seuraavat koulutukset:

Kohderyhmä:	Ajankohta:	Paikka:
Ajokinkuja	viikolla 37 ti 8.9. 2009, klo 9-12	Ajokinkuja, F108
Koivistontie	viikolla 37 ke 9.9. 2009, klo 9-12	Koivistontie, aud.
Pinnink./Åkerlundink.	viikolla 37 to 10.9. 2009, klo 9-12	Åkerlundinkatu, aud.
Lempäälä	viikolla 39 ti 22.9. 2009, klo 9-12	Lempäälä tp., nh 1 kr.
Virrat/Orivesi	viikolla 39 ke 23.9. 2009, klo 9-12	Virrat tp., aud.
Kangasala	viikolla 39 to 24.9. 2009, klo 9-12	Kangasalan tp., nh
Nokia/Ylöjärvi	viikolla 39 pe 25.9. 2009, klo 9-12	Nokia tp., catering-tila
Pyynikintie	viikolla 40 pe 2.10. 2009, klo 9-12	Pyynikintie, nh 157

Koulutus suunniteltiin ja toteutettiin Yhteisten palvelujen tulosalueen vetämänä hanketiimistä käsin teemalla "Hankehallinnon haasteet hauskemmiksi". Koulutus alkoi yleisellä osuudella ennakkotehtävän purulla, otsikolla "Mikä hankkeissa hiertää?" ja jatkui hanketoiminnan käsikirjan esittelyllä; "Hankehallinnon kulmakivet" Koulutuksen viimeinen osio oli ryhmäyttämisen kautta esiin nostettu hankeongelmatiikka, kehitysehdotuksia yhteisöllisen oppimisen pohjalta. Koulutukseen varattu aika oli kolme tuntia, joka oli maksimi aika mihin

hanketoimijat pystyivät ajankäyttöään resurssimaan. Tosin se osoittautui riittämättömäksi ohjelman läpikäymiseen lähes kaikkien tilaisuuksien osalta. Keskustelua ja vuorovaikutusta syntyi siinä määrin ja opastuksen tarve myös yksittäisten hanketoteutusten osalta oli ilmeinen.

Kahdeksan eri puolilla Pirkanmaata järjestettyä saman sisältöistä koulutus- ja keskustelusessiota, tavoitti yhteensä 65 henkilöä. Tilaisuudet koettiin keskusteluissa erittäin tarpeellisiksi ja toiveita esitettiin hanketoiminnan jatkokoulutuksesta siten, että sisäisen verkostoitumisen, rahoittajakohdaisen koulutuksen ja vertaistuen merkitystä tulisi vahvasti lisätä. Hanketoiminnan mahdollistumisen edellytyksenä jatkossa, nähtiin pysyvän, sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä tukevan hankepalvelun perustaminen ja projektityön tiiviimpi sitominen PIRKOn ja tulosalueiden strategioihin ja toimintaan (Liite 4). Pirkanmaan koulutuskonserni-kuntayhtymän sisäisen hanketoiminnan koulutusta myös arvioitiin siten, että koulutus koettiin 31 kyselyyn vastanneen toimesta 87% tarpeelliseksi tai erittäin tarpeelliseksi. Se selvensi kuntayhtymän sisäisen hankehallinnon käytäntöjä 84%sti paljon tai erittäin paljon. Lisäksi koettiin, että koulutustilaisuus oli sisällön ja materiaalien osalta 98,4% onnistunut joko keskinkertaisesti, hyvin tai erittäin hyvin (Liite 5).

5. Päätteeksi

Projektienhallinnan ohjeistus- ja koulutusprosessin tavoitteena on ollut juurruttaa hanketoimintaa luontevaksi ja selkeäksi osaksi kuntayhtymän kehittämistoimintaa siten, että toiminta tehostetummin edesauttaa ja tukee kuntayhtymän perustehtävän, osaamisen vahvistamisen, työllistymisen ja yrittäjyyden sekä alueellisen elinkeinoelämän kehittämisen toteuttamista ja kuntayhtymän strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä prosessi jatkuu siten että, tuloksena on toivottavasti hanketoiminnan osaamista, jonka rakenteita ylläpitää asiantunteva ja tulosalueita palveleva hanketiimi. Tavoitteena on, että sekä hanketoiminnan parissa työtä tekevä henkilöstö että hallinnon henkilöt ovat koulutettu prosessi- ja projektiohjeistuksella kuntayhtymän hanketoimintakulttuuriin. Tämän kaikesta huolimatta, melko yksinäisen ja ohjausta vailla olevan kokonaisprosessin, toivoisin tulevaisuudessa lisäävän paitsi hanketoiminnan parissa työtätekevän henkilöstön yhteistoiminnallisesti ohjattua suuntautuneisuutta kuntayhtymän hanketoimintakulttuuriin, myös kiinnostusta ja osaamista

Nina Harmes
Kehittämishanke/TAMK/TAOKK/09TAMA
Opettaja Kaarina Ranne 25.1.2010

kehittämistoimintaan ja hankesuunnitteluun ja hyvien käytäntöjen juurruttamiseen, siten kun Niemelä et al. teoksessa "Strategiasta tuloksiin" pysyvien tulosten kriteereiksi esittää; organisaation omistama ja hyväksymä, mutta ennen muuta henkilöstön ylläpitämä. Etenkin tähän viimeksi mainittuun, kiteytyy kuitenkin kaikki mitä hankkeista jää, tästäkin projektienhallinnan ohjeistus- ja koulutusprosessista. Avainkysymyksenä nousee, syntyykö uutta ja uusiutuvaa hanketoiminnan käyttökulttuuria vai jääkö se pölyttymään johdon hyväksymäksi ja omistamaksi ohjekirjaksi? Tässä määritellään mielestäni pysyvien tulosten kriittinen rajapinta, mittareina vuoropuhelun minuutit ja jalkatyön kilometrit.

Tämän kehittämishankkeen oppimisprosessina sen ensimmäiseen osioon, voisin lainata Elinkeinoelämän keskusliiton Oivallus-hankkeen väliraporttia sanoin "Uudet ideat syntyvät rajapinnoilla. Tulevaisuuden haasteet ratkotaan oppivissa verkostoissa". Kehittämishankkeen toiseen osioon em. raporttia sitä vastoin sanoin: "Ideoista ei ole pulaa, mutta niiden täytäntöönpanosta on!" tai Ralph Waldo Emersonin sanoin: "Good thoughts are no better than good dreams, unless they be executed"²⁷.

²⁷ Oivallus-hankkeen väliraportti ja Niemelä Mika et al. Strategiasta tuloksiin- tehokas johtamisjärjestelmä, WSOYpro, Juva 2008, s. 169

LÄHDELUETTELO

Painetut lähteet:

Oy Auditorin Sisäinen valvonta ja riskienhallinta, Riskien hallinnan kehittämisen-toimintaohje 2007.

Berkun Scot, Projektinhallinnan taito, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006.

Forselius, Pekka et al. Hankehallinnan työkalupakki, Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2009.

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

Jalava, Urpo ja Virtanen Petri, Innovatiiviseen projektijohtamiseen, Helsinki 2000.

Jalava Urpo ja Virtanen Petri, Projektit muutoksen välineenä – kenen muutoksen ja minkä muutoksen? Helsinki 2004.

Karlos Artto, Miia Martinsuo ja Jaakko Kujala, Projektiliiketoiminta. WSOY, Helsinki 2006.

Krogstrup, Hanne, Asiakaslähtöinen arviointi-BIKVA-malli, Hyvät käytännöt-menetelmäkäsikirja, Stakes, Helsinki 2004.

Lewis, James P., Mastering Project Management, Applying Advanced Concepts of Systems Thinking, Control, Evaluation and Resource Allocation, New York 1998.

Niemelä Mika et al. Strategiasta tuloksiin- tehokas johtamisjärjestelmä, WSOYpro, Juva 2008.

Oivallus-hankkeen väliraportti, Elinkeinoelämän keskusliitto, 3.11. 2009.

Pelin Risto, Projektinhallinnan käsikirja, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002

Ruuska Kai, Pidä projekti hallinnassa -suunnittelu, menetelmät vuorovaikutus, Gummerus Kirjapaino Oy 2007.

Sarala, Urpo. & Sarala, Anita, Oppiva organisaatio. Oppimisen. laadun ja tuottavuuden yhdistäminen, Tampere: Tammer-paino 1996.

Seppänen-Järvelä Riitta, Vataja Katri (toim.), Työyhteisö uusille urille, kehittäminen osaksi arjen työtä, PS-kustannus, Jyväskylä 2009.

Nina Harmes
Kehittämishanke/TAMK/TAOKK/09TAMA
Opettaja Kaarina Ranne 25.1.2010

Yliruka, Laura, Kuvastin, reflektiivinen itse- ja vertaisarviointimenetelmä sosiaalityössä, työpapereita 15. Stakes Helsinki 2006.

Verkkolähteet:

Kyppö, Jorma, <http://users.jyu.fi/~jorma/projekti.htm>

http://fi.wikipedia.org/wiki/Stokastinen_prosessi

http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/20AE269F-1EB2-42C1-B6B5-9D77F282F073/0/Kompetenssi_arviointimalli.pdf