



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Suomen Project Management Championship - kilpailun kehittäminen

Vinnikainen, Emilia

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Suomen Project Management Championship -kilpailun kehittäminen

Emilia Vinnikainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Emilia Vinnikainen

### Suomen Project Management Championship -kilpailun kehittäminen

Vuosi 2017

Sivumäärä 39

Tämän opinnäytetyön aiheena on Suomen Project Management Championship (PMC) -kilpailun kehittäminen toimeksiantaja yritys Projektiyhdistys Ry:n alla toimivalle IPMA Young Crew -ryhmälle. Tavoitteena on yhdistää kilpailun jo olemassa olevista ohjeista projektikäsikirja ja parantaa sen epäkohtia palvelemaan kilpailun järjestämistä sen uusille toimijoille. Projektikäsikirja tulee ohjeeksi tulevaisuudessa kilpailua järjestäville tahoille. Opinnäytetyön aihe sai alkunsa toimeksiantajan tarpeesta koota kilpailua varten selkeät ohjeet ja vaiheet kilpailun järjestämiselle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa syvennyttään käsittelemään kansainvälisen kilpailun keskeisiä teemoja, jotka ovat projektihallinta ja projektijohtaminen. Kilpailun tavoitteina on kehittää opiskelijoiden projektihallinnan valmiuksia sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Kilpailun tarkoituksena on myös houkutella opiskelijoita projektijohtamisen alalle ja herättää kiinnostusta alaa kohtaan. Opinnäytetyöhön sisältynyt tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti sähköisen kyselylomakkeen muodossa. Kyselyn lisäksi opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Suomen kilpailun finaaliin päässeet oppilaitoksien opiskelijat, sekä kilpailua organisoivat oppilaitoksien opettajat.

Tutkimuksesta saatujen tuloksien perusteella suunniteltiin projektikäsikirja, joka vastaa toimeksiantajan vaatimuksia. Projektikäsikirjaa voidaan käyttää kilpailun järjestämisen tueksi ja jatkokehittää vuosien varrella. Projektikäsikirja toimii yleispätevänä ohjeena kaikille projektin parissa työskenteleville henkilöille. Hyödyntämällä opinnäytetyön tuloksia, Suomen Project Management Championship -kilpailun finaalista saadaan tiiviimpi ja selkeämpi kokonaisuus.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä kansainvälisen kilpailun muiden maiden finaalipäivän kokonaisuuteen. Tutkimus voisi jatkossa tarkentua koskemaan kaikkien maiden kilpailun järjestämisen ohjeita. Suomen Project Management Championship -kilpailuun tehdyn projektikäsikirjan voisi päivittää myös kansainväliseen käyttöön, järjestämisen ohjeeksi muille maille.

Asiasanat: projekti, projektihallinta, projektijohtaminen, projektikäsikirja

Emilia Vinnikainen

**Development of Finnish Project Management Championship Competition**

|      |      |       |    |
|------|------|-------|----|
| Year | 2017 | Pages | 39 |
|------|------|-------|----|

The subject of this thesis is the development of Finnish Project Management Championship-competition for the client company IPMA Young Crew group that operates under the Finnish Project Association. The main purpose of this thesis is to compile a project manual from the existing instructions and improve the protocols to serve future competition organizers better. The handbook will term an important guideline for future organizers of the competition. The subject of the thesis originated from the client company's need to compile clear guidelines and steps for organizing the competition.

The theoretical part of the thesis focused into addressing key themes in an international competition, which are project management and project leadership. The aim of the competition is to develop students' project management capabilities both nationally and internationally. The purpose of the competition is also to attract students to project management and to attract interest in the field of project management generally. As a part of the thesis, a qualitative research was carried out using an electronic survey. In addition to the survey, participatory observation was used in the thesis. The target groups of the research were the students of the educational institutions and the teachers organizing the competition.

Based on the findings of the research, a project manual was designed which satisfies the requirements of the client. The project manual can be used to support the competition and can be updated over the following years. The project manual works as a general guideline for all people working with projects. By utilizing the results of the thesis, the finals of the Finnish Project Management Championship competition can be developed to become a more compact and clearer entity.

Further studies could focus on developing the finals of other countries that compete in the international competition. The study could focus on developing finals guidelines for all the other countries. The project manual of the Finnish Project Management Championship could also be updated for international use as a guideline for other countries.

Keywords: project, project management, project leadership, project manual

## Sisällys

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Johdanto .....   | 6  |
| 1.1 | Työn tausta .....  | 6  |
| 1.2 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....                             | 7  |
| 2   | Project Management Championship .....                                | 7  |
| 3   | Projektihallinta .....   | 9  |
| 3.1 | Projekti ja sen määrittely .....                                     | 10 |
| 3.2 | Projektin elinkaari .....  | 11 |
| 3.3 | Projektitoiminta organisaatioissa Suomessa ja kansainvälisesti ..... | 13 |
| 3.4 | Projektkulttuuri .....   | 14 |
| 3.5 | Viestintä projektissa.....   | 16 |
| 4   | Projektijohtaminen.....  | 17 |
| 4.1 | Projekti johtamismuotona.....  | 18 |
| 4.2 | Projektityypit .....   | 20 |
| 4.3 | Projekti dokumentointi .....   | 20 |
| 5   | Tutkimus.....  | 22 |
| 5.1 | Tutkimuksen kulku .....  | 24 |
| 5.2 | Opiskelijoiden tutkimustulokset.....                                 | 24 |
| 5.3 | Opettajien tutkimustulokset.....                                     | 28 |
| 6   | Johtopäätökset .....   | 30 |
|     | Lähteet .....  | 33 |
|     | Kuviot .....   | 35 |
|     | Liitteet.....  | 36 |

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen International Project Management Association (IP-MA) Young Crew Finland -ryhmä, joka toimii Suomen Projektiyhdistys Ry:n alla yhtenä osana kansainvälistä kattojärjestöä. Young Crew Finland -ryhmän toiminta on tarkoitettu projekti-toimintaa ja -johtamista opiskeleville tulevaisuuden tekijöille, sekä niille, jotka ovat kiinnostuneita projektitoiminnasta ja johtamisesta yleisesti. Järjestön verkosto ja tukiverkko on suunnattu nuorille projektipäälliköille ja johtajille, joiden työkuvassa, tai työympäristössä toimitaan projektien parissa. Toimintaan voivat osallistua kaikki nuoret projektiosaaajat, tai projektiliiketoiminnasta kiinnostuneet 20-35-vuotiaat henkilöt. Ryhmän jäseneksi voivat liittyä sekä projektiyhdistyksen jäsenet, että toiminnasta kiinnostuneet, riippumatta yhdistyksen jäsenyydestä. Projektiyhdistys tukee taloudellisesti Young Crew Finland -ryhmän toimintaa. (PRY 2016.)

Aihe opinnäytetyölle syntyi toimeksiantajan Young Crew Finland -ryhmän tarpeesta koota Project Management Championship (PMC) -kilpailuun selkeät ohjeet ja vaiheet kilpailun järjestämiselle. Young Crew Finland -ryhmän erilaiset tapahtumat ja kilpailut Suomessa vaativat vahvaa johtamista, projektihallintaa ja järjestelmällisyyttä. Tärkeimpiä kilpailuja ovat esimerkiksi loppuvuodesta järjestettävät Project Management Championship -ja Vuoden nuori projektipäällikkö kilpailut. Lisäksi järjestö toimii kevät- ja talviseminaarien, sekä erilaisten pienien tilaisuuksien, kuten yritysvierailujen ja teematapahtumien järjestäjinä. Monipuoliset tapahtumat ja kilpailut mahdollistavat erilaisia haasteita uusille projektipäälliköille, sekä mahdollisuuden kokea suurta vastuuta työelämä-lähtöisissä projekteissa.

### 1.1 Työn tausta

Huhtikuussa 2016 pääsin mukaan järjestämään jo käynnissä olevaa Suomen Project Management Championship -kilpailua ja sain erittäin hyvän kuvan järjestön toiminnasta. Kilpailua järjestävä projektiryhmä ei ollut vielä täydessä kapasiteetissaan ja tehtävää kilpailun toteuttamista varten oli paljon. Päästyäni mukaan järjestelyihin, huomasin kuinka vähän kilpailun järjestämisen tueksi löytyi tietoa valmiiksi dokumentoituna. Kilpailun järjestämistä varten ei ole noudatettu mitään valmista tai selkeää runkoa, joten suurimman osan projektia koskevasta tiedoudesta jouduin kysymään kilpailua järjestävältä projektipäälliköltä. Kilpailun nykyinen projektipäällikkö oli toiminut kilpailun järjestäjänä jo parin vuoden ajan ja oppinut kilpailua koskevat tehtävät ja järjestelyt edellisten vuosien projektipäälliköiltä. Projektin aikainen dokumentointi oli jäänyt melko alkeelliseksi ja vaikeutti huomattavasti työskentelemistä oma-toimisesti. Kilpailun nykyinen projektipäällikkö ilmoitti myös lopettavansa tehtävässä tänä vuonna ja suuntaavansa kohti uusia haasteita. Kilpailun jatkoa ajatellen, projekti tarvitsisi

selkeät dokumentit kilpailun vaiheista ja tehtävistä. Selkeän ohjeistuksen avulla, kilpailun järjestämisen jatko saataisiin turvattua tuleville vuosille.

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on yhdistää Project Management Championship -kilpailusta jo olemassa olevista ohjeista projektikäsikirja, jonka avulla kilpailun järjestäminen on helpompaa uusille kilpailua järjestäville toimijoille. Projektikäsikirja tulee ohjeeksi työelämän todelliseen tarpeeseen Suomen Project Management Championship- kilpailulle. Ohjeiden parantamisen tueksi on tarkoitus toteuttaa kysely käyttäen kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää kyselylomakkeen muodossa. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, eli kilpailun aseman merkitystä oppilaitoksissa. Kyselyn tavoitteena halutaan saada selville sekä oppilaitoksien opiskelijoiden että kilpailun yhteyshenkilöinä toimivien opettajien mielipide siitä, miten Suomen PMC -kilpailun finaalipäivän järjestelyitä voidaan parantaa sekä miten kommunikointi kilpailun osallistumisen aikana parantuisi koulujen kanssa. PMC -kilpailu pyrkii saavuttamaan koulujen keskuudessa suurempaa roolia ja omaa paikkaansa koulujen opintosuunnitelmissa. Kysely toteutetaan sekä oppilaitoksien yhteyshenkilöinä kilpailussa toimiville opettajille, että kilpailuun osallistuville opiskelijoille, jotka ovat päässeet kilpailemaan PMC- kilpailun Suomen finaaliin. Tavoitteena on kerätä kehitysehdotuksia kilpailun jatkoa varten ja parantaa mahdollisia kilpailua koskevia epäkohtia. Oppilaitoksien opettajille ja opiskelijoille tehtiin erilaiset kyselyt palvelemaan kilpailun kehittämistä eri näkökulmista.

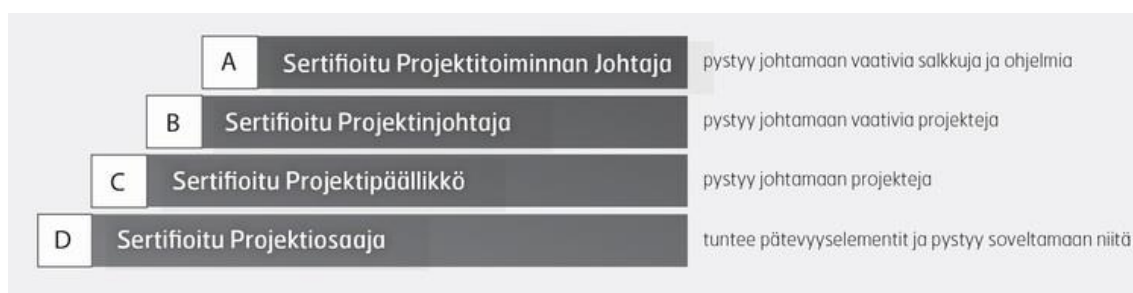
## 2 Project Management Championship

Project Management Championship (PMC) on kansainvälinen kilpailu, jossa opiskelijat testaavat taitojaan projektihallinnassa ja johtamisessa 3-4 hengen joukkueina muita opiskelijaryhmiä vastaan. Kilpailu on suunnattu projektijohtamisen opiskelijoille ja sen tarkoitus on houkutella opiskelijoita projektijohtamisen alalle, sekä herättää kiinnostusta alaa kohtaan. Tarkoituksena on lisäksi jakaa tietoa työelämän ja tutkimuksen välillä. Kilpailuformaatti on lähtöisin Suomesta ja levinnyt jo yli 10 eri maahan. Suomen kilpailua on järjestetty jo vuodesta 2012 saakka.

Project Management Championship on kolmivaiheinen kilpailu, joka koostuu karsintakierroksesta, kansallisesta finaalista ja kansainvälisestä finaalista. Kilpailun ensimmäisessä vaiheessa kaikkien maiden opiskelijat suorittavat karsivan STS:n, eli sveitsiläisen Sauter Training&Simulation yrityksen tarjoaman kokeen, jossa mitataan heidän projektiosaamistaan. Jokainen maa suorittaa saman englanninkielisen karsintakokeen ennen omia maakohtaisia finaa-

leja. Koe pitää sisällään 100 monivalintakysymystä ja aikaa kokeen suorittamiseen opiskelijoilla on 100 minuuttia. Vastaavaa testiä käytetään International Project Management Association, eli IPMAN sertifikaattien suorittamisen osana. Projektijohtamisen sertifikaattien avulla osoitetaan, että sertifikaatin haltija kuten projektipäällikkö, omaa tietyn projektijohtamisen osaamistason. Sertifiointimenettelyssä arvioidaan sertifikaatin hakijan osaamista ja kokemusta projektijohtamisen saralla. Karsinnan jälkeen jokaisen oppilaitoksen paras joukkue pääsee kilpailemaan oman maansa finaaliin, jossa finalistit suorittavat sponsorin tuottaman case -tehtävän. Voittajajoukkue pääsee kansainväliseen finaaliin edustamaan kotimaataan muiden voittajamaiden kanssa.

Suomen finaalin kisapäivä on haastava niin tehtäviltään, kuin aikataulultaan. Päivän aikana opiskelijoiden tiimi- ja projektihallinnan taidot, sekä ongelmanratkaisukyvyt laitetaan suurelle koetukselle. Joukkueet saavat ratkaistavakseen todellisen työelämän case -tehtävän, jonka kilpailun yhteistyökumppani on laatinut. Kilpailevat joukkueet esittävät omat ratkaisuehdotuksensa tehtävään kilpailun tuomaristolle. Kilpailupäivän lopuksi tuomarit julkistavat kolme parhaiten suoriutunutta joukkuetta. Kilpailun jälkeen seuraavana päivänä järjestettävässä Projektipäivät -tapahtumassa julkistetaan kilpailun voittaja, joka pääsee edustamaan Suomea kansainväliseen finaaliin. Projektipäivät ovat Suomen suurin ja merkittävin projektialan tapahtuma, jonka järjestäjänä toimii Projektiyhdistys Ry. Kansallisen finaalin voittajajoukkue voittaa matkan kansainväliseen finaaliin, projektijohtamisen D sertifikaatin, liput Projektipäivät -tapahtumaan sekä ilmaisen vuoden jäsenyyden Projektiyhdistyksellä. Alla oleva kuvio on IPMAN sertifiointijärjestelmä.



Kuvio 1: IPMAN nelivaiheinen sertifiointi

Viimeisessä vaiheessa Suomen voittajajoukkue pääsee kilpailemaan kansainvälisessä finaalissa muiden kilpailevien maiden kanssa. Kansainvälinen finaali vuonna 2017 järjestetään kesäkuussa 9.6-11.6 Kroatian Brijunissa. (IPMA, 2016.)



### 3 Projektihallinta

Projektityöskentelyä on harjoitettu jo tuhansien vuosien ajan. Projektityö on yhteistoimintaa ja tiivistä vuorovaikutusta projektin työryhmän kesken. Työmenetelminä projektointia ja projektin hallintaa on harjoitettu suunnitelmallisesti 1950-luvulta lähtien. Tietojärjestelmähankkeissa projektinhallinnalla on lyhyempi historia, koska tietotekniikan käyttö alkoi laajentua vasta 1970-luvulla. (Ruuska 2012, 28.)

Projektimaisesti organisoitu toiminta lisääntyy näyttävästi monilla aloilla, ja luja projektinhallinnan tarve korostuu yhä enemmän organisaatioiden arjessa. Järjestelemällä tietty tehtäväkokonaisuus projektiksi saavutetaan monia etuja. Projektihallinnan keinoin pyritään esimerkiksi alentamaan toiminnan kustannuksia, varmistamaan laatua, tuomaan uusia tuotteita ja palveluita markkinoille, sekä parantamaan kannattavuutta. Hyvin toteutetussa projektissa projektin tavoitteet ja agenda pysyvät selkeinä koko projektin ajan. Projektiryhmä ja projektin sidosryhmät tukevat omalla panoksellaan projektin toteutusta. Sidosryhmiä ovat kaikki, joilla on projektiin liittyviä intressejä, tai joihin projektin lopputulos tai tuotokset vaikuttavat. (Mäntyneva 2016, 9-10.)

Projektilla on oltava selkeä organisaatio, jotta vastuut ja roolit määritellään selkeästi oikein kaikkien osapuolien kesken. Projektiorganisaatio koostuu yleensä ohjausryhmästä, varsinaisesta projektiorganisaatiosta, sekä yhteistyökumppaneista. Ohjausryhmän tehtävänä on valvoa hankkeen edistymistä ja arvioida sen tuloksia. Ryhmä toimii toisin sanoen hankkeen laadunvalvojana alusta loppuun. Ideointi ja hankkeen mahdolliset verkostoitumismahdollisuudet ovat ohjausryhmän tähtäimessä koko projektin ajan. Ohjausryhmä toimii isoimpana linkkinä eri sidosryhmien välillä koordinaation ja tiedonkulun suhteen. Onnistunut ohjausryhmä tukee projektipäällikköä projektin suunnittelussa ja johtamisessa, sekä takaa projektille mahdollisuuden onnistua parhaalla mahdollisella tavalla. Ennen projektia ohjausryhmän kannattaa suunnitella itselleen sopivat työskentelytavat, jotka parhaiten tukevat tätä roolia. (Silverberg 2007, 97-99.)

Projektin sisältö määrittää projektin organisoitumisen painopisteen erilaisissa projekteissa. Varsinkin pienissä projekteissa projektipäällikön rooli korostuu. Projektipäällikkö toimii tällöin sekä projektin valvojana, että projektin ohjausryhmänä. Projektiorganisaation koko määrittää usein suuren osan koko projektin kustannuksista, ja sen tulee olla oikeassa suhteessa projektin tavoitteiden kanssa. (Mäntyneva 2016, 19-22.) Lisäksi projektilla voi olla yhteistyökumppaneita, jotka osallistuvat hankkeeseen omalla panoksellaan. Projektisuunnitelmassa on syytä määritellä selkeästi heidän roolinsa, jotta mahdollisia ongelmakohtia ei synny projektin aikana. Yhteistyökumppaneiden kanssa kannattaa laatia selkeät sopimukset, joissa määritellään niiden roolit ja vastuut. Mitä isompi ja merkittävämpi rooli heillä on, sitä enemmän heil-

tä odotetaan projektille omia voimavaroja edistämään projektin kulkua. (Silverberg 2007, 98-102.)

Muuttuvassa ympäristössä vaatimukset projektien hallinnalle kasvavat koko ajan. Maailmalla kansainvälinen kilpailu nostaa projektien tavoitteita kiristyneessä kilpailussa. Projektiorganisaatiot mutkistuvat entisestään, kun työtä tehdään globaalisti eri maissa. Projektia on työstämässä suuri joukko projektiorganisaatioon kuuluvia henkilöitä. Tiedonkulku ja viestinnän hallinta monimutkaistuu, kun projektin osapuolet ovat kaukana toisistaan. (Pelin 2011, 19.) Tulevaisuudessa yhä useammin työyhteisöissä ja projekteissa hyödynnetään maantieteellisesti jakautuneita virtuaalitiimejä. Etätyöskentely näkyy vahvasti yhä enemmän projektimaaisessa organisoitumisessa. On nykypäivää, että projektiryhmä voi jakaantua maantieteellisesti eri paikkoihin projektin aikana. Näin ollen projektihallinta ei onnistu ilman selkeää ja systemaattista valmistelua, suunnittelua, seurantaa, raportointia ja kirjanpitoa. Projektin johtaminen vaatii monien rinnakkaisten ja päällekkäisten asioiden hallintaa. (Silverberg 2007, 102.)

### 3.1 Projekti ja sen määrittely

Projektikirjallisuudessa projekti määritellään monella eri tapaa. Sana projekti on peräisin latinasta ja tarkoittaa suunnitelmaa, tai ehdotusta. (Ruuska 2012, 18.) Projekti eli hanke on tavoitteeltaan selkeästi määritelty ja aikataulutettu tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio. Projekti -käsitettä käytetään välillä liiankin väljästi. Kaikki työtehtävät eivät ole tulkittavissa projekteiksi. Jokainen projekti on ainutkertainen kokonaisuus, joka rajataan ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan. (Mäntyneva 2016, 10-11.) Projektin ainutkertaisuutta kuvaa se, että täysin samanlaista kokonaisuutta ei olla ennen toteutettu. Projektin tulisi tuottaa lisäarvoa ja hyötyä sekä asettajalleen että kohteelleen toteuttamisen kautta. (Silverberg 2007, 21.)

Ennen projektin suunnittelun käynnistämistä tarvitaan erillinen määrittelyvaihe. Määrittelyvaiheen tavoitteena on toimia selkeyttävänä tekijänä projektin lopputuloksen kannalta. Määrittelyvaiheen aikana kartoitetaan vaihtoehtoisia toimintamalleja mahdollisista projektin toteuttavista osapuolista. Vaiheen aikana päätetään, tehdäänkö projekti sisäisenä työnä vai ulkoistetaanko projekti jollekin ulkopuoliselle toimijalle. Määrittelyvaiheen rooli on entistä isompi sellaisissa projekteissa, joissa tavoite on vielä epäselvä ja projektin toteutus ostetaan ulkopuoliselta palveluyrittäjältä. Ulkopuolisen toimijan käyttö tuo kaivattua ulkopuolista näkemystä, jos sisäiset resurssit omassa yrityksessä ovat liian vähäiset. Määrittelyvaiheen aikana tehdään lopuksi päätös projektin etenemisen kannattavuudesta ja viemisestä eteenpäin suunnitteluvaiheeseen. (Kettunen 2009, 51-53.)

### 3.2 Projektin elinkaari

Projektin elinkaaren kartoittaminen on hyvä keino saada kokonaiskuva projektille. Projektin keston muodostavat projektin alkamis- ja päättymisajankohta, mutta projektia voidaan valmistella vuosia ennen sen virallista aloittamista. Projektin elinkaaren vaiheet jakaantuvat useampaan vaiheeseen ja eroavat toisistaan toiminnaltaan, ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan. (Mäntyneva 2016, 16.)

#### ***Käynnistysvaihe***

Jokaisella projektilla on oma taustansa, jonka kautta projektia lähdetään valmistelemään. Projektin käynnistämisen taustalla voi olla kehitysidea, visio, halu uudistaa vanhentunutta järjestelmää tai tehdä siihen merkittäviä muutoksia. Tällä hetkellä seuraukset ympäristön paineista luovat paljon muutoksia yritysten markkinatilanteissa ja sitä kautta pakottavat yrityksiä kilpailemaan ja parantamaan omaa asemaansa markkinoilla jatkuvasti. Yhteiskunnallisissa infrastruktuuriprojekteissa maahankinnat, kaavoitukset, rahoitus ja eri sidosryhmiin kohdistuva taustavaikuttaminen voivat pitkittää projekteja jopa kymmenillä vuosilla edeten valmisteluvaihetta pidemmälle. (Mäntyneva 2016, 16.)

Projektien valinta voi olla joko projektin tilaavan organisaation tai projektin toteuttavan organisaation päätettävissä projektitoiminnan luonteesta riippuen. Esimerkiksi, jos projektia myydään investointina tilaajaorganisaatiolle, tilaaja itse päättää haluaako se investoida asianomaiseen projektiin. Jos kyseessä on puolestaan sisäiset toiminnankehitys- tai tuotekehitysprojektit, organisaatio itse päättää niiden mahdollisista toimeenpanosta. (Ruuska 2007, 35.) Osa projektin ideoista syntyy määrätietoisien ideointityön tuloksena ja osa päivittäisen työn mukana tuomien innovaatioiden seurauksena, kun projekti tehdään sisäisenä kehitystyönä (Kettunen 2009, 50).

Projektia perustaessa tulee olla tarkkaan mietittynä projektissa käytettävät resurssit, odotukset ja ylipäättänsä se, miksi projektia lähdetään tekemään. Valitettavan usein, projektien perustaminen pohjautuu liian vähäiseen projektityöhön. Huonosti valmisteltu projekti koituu, jo ennen sen käynnistämistä usein epäonnistuneeksi. (Kettunen 2009, 50.) Kun varsinainen projektin suunnittelu on tehty huolellisella otteella, helpottaa se huomattavasti projektin etenemistä (Ruuska 2007, 35) .

#### ***Rakentamisvaihe***

Projektitoiminnassa pätee järin usein vanha viisaus ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Projektin suunnittelu on kieltämättä yksi tärkeimmistä vaiheista koko projektin elinkaaren aikana. Suunnittelu vaiheen tärkeyttä tulee katsoa kriittisellä silmällä. Liiallinen suunnittelu ai-

heuttaa tarpeetonta hukkaa, kun taas liiallinen karkeus johtaa ongelmiin työmääräarvioita tehdessä. Suurin osa suunnitteluvaiheen osista kiinnittyy kustannuksiin ja tarvittaviin resursseihin. Toteutusvaiheessa on enää vaikeaa lähteä karsimaan kustannuksista tai muuttaa resurssien käyttöä. (Kettunen 2009, 54.) Kun tunnistaa projektin tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät tehtävät ja niiden edellyttämät resurssit, on tavoitteeseen pääseminen lähellä.

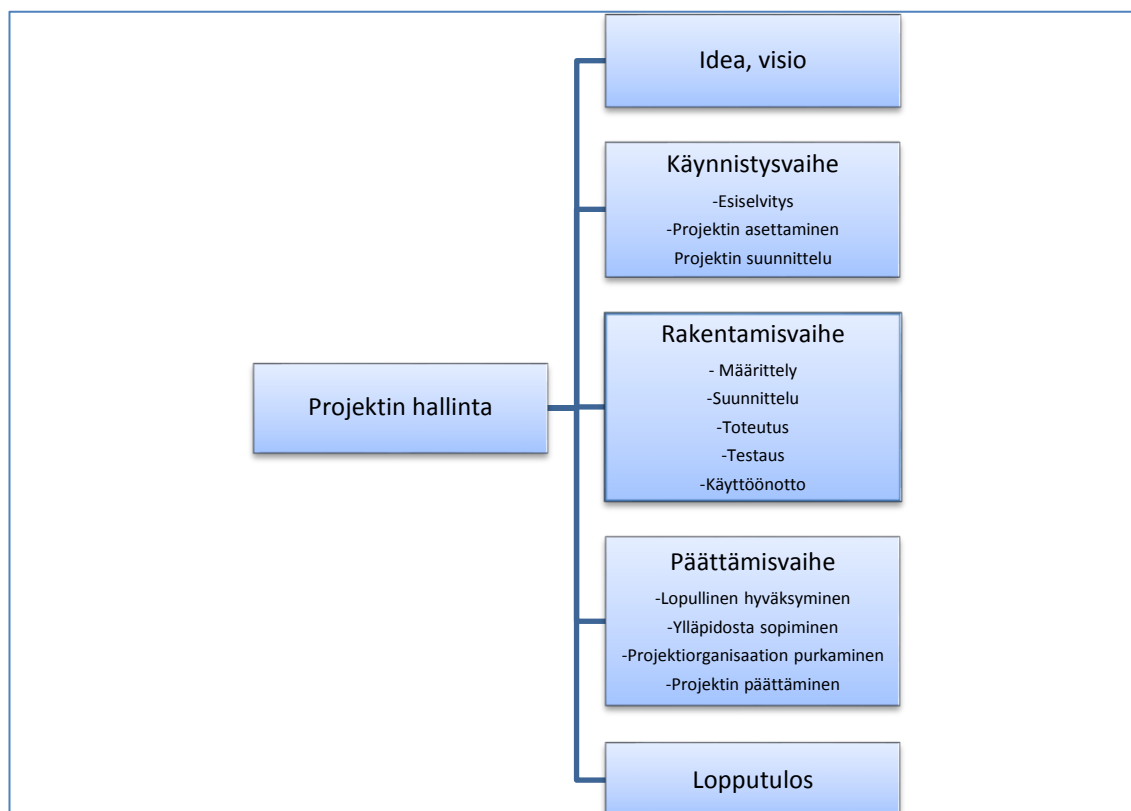
Projekti tarvitsee käynnistyäkseen tavoitteen. Jokaiselle projektille tulisi erikseen asettaa omat tavoitteet, joiden täyttämistä voidaan pitää onnistumisen ehtona. Tavoitteiden pitää olla konkreettisia, realistisia sekä mitattavia (Virtanen 2000, 92). Laadulla suunniteltu projekti vaikuttaa pitkälti projektin kokonaismenestykseen. Projektin suunnitelmallisuus ja suunnitelmiin pohjautuva projektin ohjaus mahdollistavat projektille asetettujen päämäärien toteutumisen. Suunnittelu selkeyttää viestintää eri sidosryhmille, parantaa projektisuunnittelun onnistumista sekä avaa projektille asetettuja tavoitteita. Mitä paremmin hoitaa suunnittelun sitä todennäköisemmin projekti onnistuu. Hyvin suunniteltu projekti jäsentää sen kriittisiä tekijöitä ja luo perustan onnistumiselle. (Mäntyneva 2016, 42.) Kokonaisuuden hahmottaminen auttaa ymmärtämään projektin etenemistä ja erilaisten työtehtävien tarpeellisuutta projektissa. Hyvä suunnittelu lisää projektissa toimivien yhteisymmärrystä ja selkeyttää samalla yhteisiä tavoitteita. Suunnittelu lisää myös tehokkuutta ja kommunikaatiota, jonka seurauksena mahdolliset riskit ja epävarmuus saadaan voitettua. (Kettunen 2009, 55.)

Hyvä suunnitelma ei ole kuitenkaan koskaan valmis, vaan se elää koko projektin elinkaaren ajan. Kaikki projektit altistuvat muutoksille. Suunnitelmaan tulee projektin edetessä tehdä jatkuvasti muutoksia ja päivityksiä. Päivittämällä projektisuunnitelma säännöllisesti on yksi tapa ohjata projektia, jonka kautta varmistetaan, että projektilta ei katoa projektisuunnitelman merkitys projektissa. Jos projektisuunnitelma jätetään toissijaiseksi projektilta katoaa yksi selkeyttävä ohjausmetodi käytöstä. (Kettunen 2009, 55.)

### ***Päättämisvaihe***

Projektilla täytyy olla selkeä päätepiste, kun se on ajallisesti rajattu tehtävä. Projekteilla on tapana jatkua, kun toiminnan aikana esiin nousevia kehitysehdotuksia aloitetaan toteuttamaan. Kehitysehdotukset kannattaa sijoittaa erikseen, koska yksittäisen hankkeen venyminen vaikuttaa myös henkilöstösuunnitteluun. Projektin resurssien oletetaan vapautuvan uusiin tehtäviin ennakoidun aikataulun mukaisesti. Hallittu projektin päättäminen edellyttää sitä, että jo projektin alussa ollaan sovittu lopputuotteen hyväksymiskriteereistä. Projekti tulee lopettaa vahvasti, kun projektin lopputuote on otettu käyttöön ja tilaaja on hyväksynyt toimituksen. Samalla sovitaan jälkihoidosta eli tuotantokäytössä ilmenevien virheiden korjaamisesta, ylläpidosta ja käyttäjätuen järjestelyistä. Sen jälkeen projektipäällikkö kokoaa projektin aikana esitetyt dokumentit ja asiakirjat yhteen ja ne arkistoidaan. Johtoryhmän päätöksellä,

projekti saatetaan päätökseen, projektiorganisaatio puretaan ja projektipäällikkö siirtyy uusiin tehtäviin. Alla olevassa kuviossa tarkennetaan projektin elinkaaren vaihejakoa. (Ruuska 2007, 40.)



Kuvio 2: Projektin elinkaari ja vaihejako

### 3.3 Projektitoiminta organisaatioissa Suomessa ja kansainvälisesti

Projektitoiminta organisaatioissa elää jatkuvasti muuttuvassa maailmassamme. Projektit ovat muutokseltaan enemmän tulossuuntautuneita, joka lisää projektitoimintaa yrityksissä yhä enemmän. Tulossuuntautuneisuus helpottaa asioiden välistä priorisointia. Projektiorganisaatio on yhtenäistettyä tavoitteensa, niitä tukeva päätöksenteko on myös helpompaa. Projektitoiminnan keinoilla on mahdollista kehittää organisaation nykytilaa kohti strategisia tavoitteita. Projektitoiminnan suuntaamiseen, ohjaamiseen ja seurantaan liittyvät käytännöt ja riittävä osaaminen on organisaation johdon käsissä. Organisaatioissa tapahtuva kehittämistyö on osa jatkuvaa toimintaa, jota toteutetaan suunnitelmallisesti. Projektit liittyvät aina enemmän tai vähemmän organisaation toimintaan. Organisaation toiminnan kehittämisessä projektitoiminta tuo paljon kaivattua vaihtelua ja erilaista näkökulmaa strategisten kehittämistarpeiden ja -kohteiden edistämiseen. Onnistuneessa projektissa projektin tavoitteet ja sen tehtävä pysyvät selkeinä koko projektin ajan. (Mäntyneva 2016, 9-11.)

Kansallisten kulttuurien väliset erot näkyvät jokapäiväisessä pinnallisessa käyttäytymisessä vaikuttaen syvällä ihmisen arvoperustassa. Harva ihminen on täysin epätietoinen näistä alitajuisesti ohjaavista tekijöistä. Projekteja johtaessa tulisi ymmärtää ja ottaa huomioon kulttuuritekijät, kuten kieli, maa, maantieteellinen alue, etninen alkuperä, uskonto, johtamiskulttuuri, lainsäädäntö, kansalliset vaatimukset, työsopimuskulttuuri ja kansojen historia. Moni erilainen osatekijä vaikuttaa omalla tavallaan projektin kokonaisuuteen, johon projektin johdon tulee huomioida intressinsä. Euroopan sisällä näkyy edelleen jännitteitä, jotka kantautuvat vuosikymmenien takaa. Globaalissa taloudessa näihin elementteihin törmätään yhä useammin. Enää ei kohdata pelkkiä yksittäisiä kulttuureja, vaan osallistutaan moni kulttuurillisiin bisneksiin ja projekteihin. Kyseinen ilmiö on ollut läsnä myös kotimaisissa projekteissa jo pitkään. (Karlsson, Karo & Pere 2015.)

Projekti käsitetään muodollisesti samoilla tavoin niin eri puolilla maailmaa kuin eri kulttuureissakin. Se on ainutkertainen selkeän päämäärän omaava kokonaisuus, jolla on alku ja loppu, budjetti ja resurssit. Projektilla on elinkaari, vaiheet ja hallinnan prosessit. Maa tai kulttuurikohtaisesti peruskäsitteistö ja mallit eivät muutu ollenkaan. Yrityksen yhteisiä toimintamalleja ei pidä rakentaa kulttuurilähtöisesti vaan tavoitteet tulee yhtenäistää. Toiminnassa ja toiminnan johtamisessa kulttuurin rooli on sitäkin suurempi ja se tuleekin ottaa välittömään huomioon. (Karlsson, Karo & Pere 2015.)

### 3.4 Projektitkulttuuri

Projektitkulttuurille ei ole täysin vakiintunutta määritelmää. Sanakirja Merriam -Websterissa termi kulttuuri määritellään seuraavasti: ”tapa ajatella, käyttäytyä, tai työskennellä tietyssä paikassa tai organisaatiossa (kuten yrityksessä)”. Jokainen yritys muovaa omaa projektitkulttuuriansa organisaation malliin sopivaksi ja muodostaa näin tavan toimia projekteissa, ohjelmissa ja projektisalkunhallinnassa. Projekteissa käytettävät käsitteet kuten yhteiset prosessit, toimintatavat ja yhteinen kieli muodostavat projektitkulttuurin raameja yhdessä organisaatiossa annetuista rooleista, vastuista ja päätöksenteosta. Projektitkulttuurin osa-alueet koostuvat organisaation rakenteista, johtamiskäytännöistä, projektijohtamisen menetelmistä, prosesseista ja työkaluista sekä henkilöstön projektiosaamisesta. Kyseisten osa-alueiden tulisi olla tasapainossa keskenään ja suhteessa organisaation kypsyystasoon. Projektitkulttuurin kypsyystaso vaihtelee organisaatioiden kesken huomattavasti. Organisaation kyky vastaanottaa uusia käytäntöjä ja prosesseja kehittyy kypsyystason mukaisesti. (Projekti-instituutti 2016)

Yrityksessä työskentelevillä henkilöillä voi olla eri käsitys siitä, onko kyse projektista, vai muusta työstä. Oman projektitkulttuurin kehittäminen tuleekin aloittaa luomalla yritykselle yhteinen käsitteistö ja projektin määritelmä. Projektitkulttuurin pohjaan tarvittavan yhteisen

kielen ja käsitteistön avulla yritys pääsee kehittämään omaa toimintaansa. Projektkulttuurin vaikuttavat lukemattomat elementit ja sen kehittäminen on pitkä prosessi. Ymmärtääkseen projektitoiminnan malleja, organisaation tulee ensin ymmärtää miksi kyseisiä malleja ylipääntänsä tarvitaan. Projektkulttuurin kokonaisuus käsittää toimintatavat, arvot ja asenteet, kokemuksen antaman tiedon, sekä näkemyksen ja odotuksen tulevasta. Ajan myötä projektikulttuuri muotoutuu kaikesta projektiin liittyvästä työstä ja päätöksenteosta, eli projektitoiminnasta. Hyvän projektitoiminnan ansiosta suoritetaan oikeita projekteja ja tunnusmaisesti myös onnistutaan niissä. Projektin johto asettaa vaatimukset projektitoiminnalle, sekä sen toteutustavalle ja suorituskyvylle. Organisaation johtamisjärjestelmässä tehdään päätökset suoritettavista projekteista ja niiden reunaehdoista. Yrityksen projektikulttuurilla on näin ollen suuri merkitys yrityksen toiminnalle. Alla olevassa kuviossa on tiivistetty projektikulttuuri kokonaisuudessaan. (Rehberger 2015)

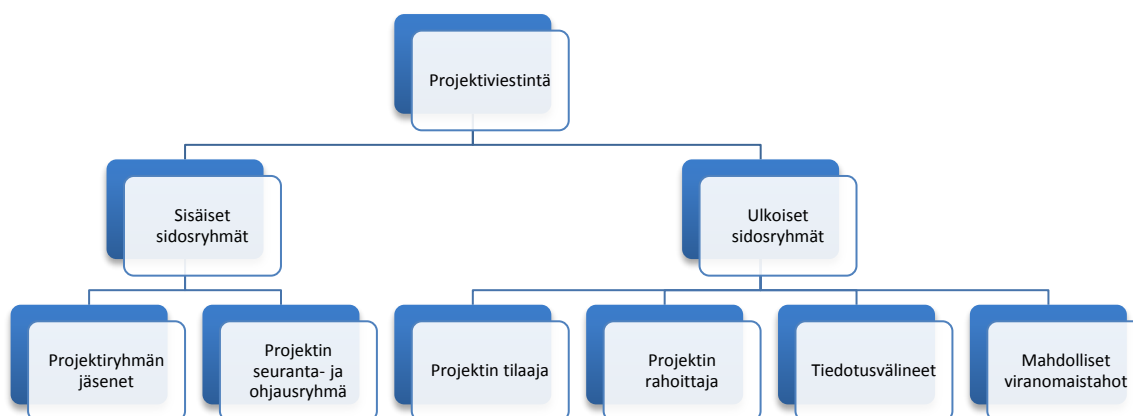


Kuvio 3: Projektkulttuurin seuraus organisaation muista verkostoista

Projektille asetetut onnistumisen kriteerit toimivat ratkaisevana tekijänä projektin onnistumiselle. Onnistumisen mahdollisuudet kasvavat huonommissakin olosuhteissa, kun rima asetetaan kyvykkyyden mukaiselle tasolle. Yleensä projektin onnistumisen tavoitteet muodostetaan ulkoisten tarpeiden ja vaatimuksien mukaan. Heikko organisaatio ei huomaa korjata projektin puuttuvia edellytyksiä, jos yrityksen toiminnan kyvykkyys ei vastaa sen tarpeita. (Rehberger 2015)

### 3.5 Viestintä projektissa

Menestyksellisen projektihallinnan keskeinen osa-alue on projektiviestintä. Viestintä on välttämätöntä projektin kaikkien muiden resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä. Viestintä projekteissa sitoo kaikki sen muut osat toisiinsa, ja koko projektin toimintaympäristöön. Näin ollen projektiin kuuluvat eri sidosryhmät tulee pitää ajan tasalla projektiin liittyvistä suunnitelmista, tavoitteista, käytännöistä, päätöksistä, sopimuksista ja tuloksista. Projektiviestinnän merkitystä ei voi siis liikaa korostaa projektiryhmän ja muiden projektiin liittyvien sidosryhmien kesken. Projekteja johdetaan paljon viestinnän avulla ja suuri osa projektihallintaan liittyvistä ongelmista liittyy viestinnän ongelmiin. (Mäntyneva 2016, 111, Ruuska 2012, 83.)



Kuvio 4: Projektin sisäinen ja ulkoinen viestintä

Projektiviestintä voidaan jakaa projektin sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Projektiviestintää kohdennetaan projektiryhmän jäsenille, projektin seuranta- ja ohjausryhmälle, projektin tilaajalle ja rahoittajalle, tiedotusvälineille, sekä mahdollisille viranomaistahoille. Projektin eri sidosryhmien välinen vuorovaikutus ja tiedonsiirto tukevat yhteistyötä ja vahvistavat projektin onnistumisen merkitystä. Projektiviestinnän parhaisiin tuloksiin päästään suunnitellulla ja koordinoitulla toiminnalla. Projektin aikana tapahtuva viestintä voi olla epämuodollista, mutta muodollista ja kirjallista viestintää tarvitaan järjestämään projektin organisoitumista, suunnittelua, toteutusta ja valvontaa. Epämuodollinen viestintä voi johtaa tilanteisiin, jossa viesti on ymmärretty väärin, tai se ei mene perille. Tavallista on myös, että viesti muuttuu matkan varrella ja menettää asian oikean painoarvon. Viestin perilletuloa voivat vaikeuttaa sisäiset häiriöt esimerkiksi asenteet, mielipiteet, tai kielitaito. Ulkoisiin häiriötekijöihin voivat vaikuttaa epäselvä teksti, huono kuuluvuus tai yhteyden katkeaminen. Projektiviestinnän epäonnistuminen voi johtaa koko projektin epäonnistumiseen. (Mäntyneva 2016, 111-113.)



Projektipäällikkö on oleellisessa roolissa projektiin liittyvän tiedonkulun varmistamisessa. Jokaisella projektiryhmän jäsenellä tulisi olla omaan rooliin liittyvä riittävä informaatio ja tätä tukeva dokumentaatio. Projektipäällikkö tarvitsee hyvät kirjallisen viestinnän taidot esimerkiksi sähköpostiviestinnästä aina erilaisiin projektidokumentaatioiden tekemiseen. Tulevaisuuden projekteissa aiempien projektien dokumentaatio on arvokas pohja viestinnän toteuttamiselle. Muodollinen ja epämuodollinen projektiviestintä vaikuttavat merkittävästi projektiryhmän sisäiseen ilmapiiriin projektin edetessä. Mahdolliset ongelma- ja ristiriitatilanteet projektipäällikön kannattaa käsitellä vahvasti ja asianmukaisesti. Projektipäällikön on hyvä pysyä valppaana, koska kyky viestiä oikeasisältöistä informaatiota oikeille henkilöille, oikea-aikaisesti, ei ole itsestäänselvyys. Viestin saaminen läpi halutussa muodossa vaatii taitoa myös kokeneemmaltakin johtajalta. Perinteistä puheviestintää ei kuitenkaan pidä unohtaa täysin, koska se on myös olennainen taito projektiviestinnässä. (Mäntynevä 2016, 112-113.)

#### 4 Projektijohtaminen

Projektijohtaminen tarkoittaa yrityksen, tai yhteisön toiminnan organisoimista, siten että pääosa työstä tehdään projektiryhmissä, pitäen linjahenkilöstön määrän minimissä. Jokaiseen projektiin liittyvät aktiviteetit edellyttävät kuitenkin intensiivistä henkilöpanosta eri tahoilta. Jokaisessa projektissa vaaditaan voimakkaan henkilöpanoksen lisäksi myös projektijohtamisessa merkittävässä osassa käytettäviä työkaluja ja tilastoja. Henkilöstön johtaminen ja heidän kanssaan kommunikointi tulisi kuitenkin ottaa suurempaan rooliin projektityöskentelyssä. Henkilöstöstä pitäisi saada paras mahdollinen osaaminen irti siten, että heistä itsestäänkin tuntuu hyvältä. Mitä isompia projektit ovat, sitä enemmän on kontakteja eri suuntiin. Projektin johtajan on laitettava itsensä likoon ja olla rehellinen muille unohtamatta itseään. (Remes 2012.)

Johtamisen avulla vaikutetaan tuloksiin ihmisten ja asioiden kautta. Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen erotetaan usein toisistaan, mutta loppujen lopuksi ne liittyvät toinen toiseensa. Johtaminen projekteissa on ensisijaisesti projektipäällikön tehtävä. Projektin kasvaessa, ihmisten johtaminen tulee merkittäväksi osaksi projektipäällikön roolia. Omalla johtajuudellaan projektipäällikkö osaa luoda vision edellyttämien muutosten aikaansaamiseksi. Hän osaa myös vaikuttaa ihmisten toimintaan, jotta kohdistetut vaatimukset saavutetaan ja kaikki tekevät yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoiva ja innostava projektipäällikkö kohdistaa tekemisensä tulokselliseen työhön ja ylittää mahdolliset muutoksen edessä olevat esteet lopputuloksen saavuttamiseksi. Johtamisen kaltaisia tehtäviä voi esiintyä myös muilla projektiryhmän henkilöillä, tai projektin muilla osapuolilla. Projektipäällikkö itsessään on kuitenkin projektin onnistumisen kannalta tulosvastuullinen. Muissa projektin rooleissa ja tehtävissä tämä ei ole välttämätöntä. (Artto, Martinsuo, Kujala 2006.)

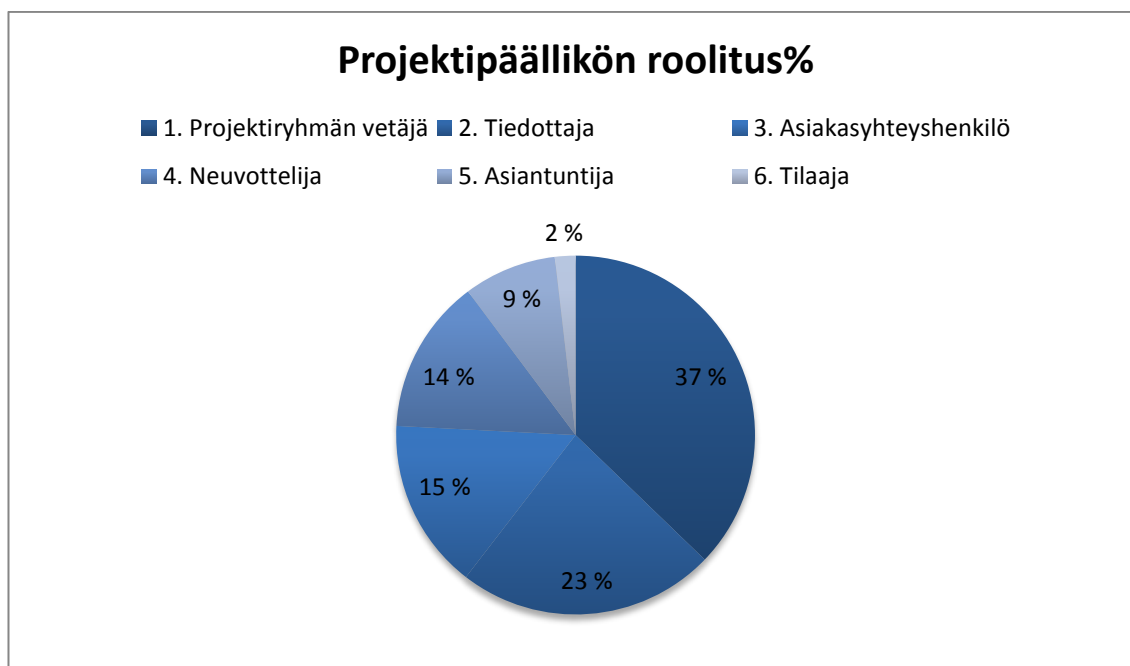
#### 4.1 Projektin johtamismuotona

Projekti on työkokonaisuus, joka tehdään ennalta määritellyn kertaluonteisen kokonaisuuden aikaansaamiseksi. ”Projekti ei synny pelkästään nimittämällä työ projektiksi”(Pelin 2011, 23.) Projektitoiminta on omanlainen johtamisjärjestelmä. Avainhenkilönä toimii projektipäällikkö, jonka toimenkuva on vastata kaikesta projektityöstä, mikä liittyy projektin onnistumisen toteutukseen. Muiden projektiin kuuluvien henkilöiden ei tarvitse olla suorassa projektipäällikön alaisuudessa. (Pelin 2011, 23-24.) Projektipäällikkö on yleensä projektin keskeinen toimija moninaisissa eri työrooleissa.



Kuvio 5: Projektipäällikön rooleja

Projektipäällikön rooli on toimia projektiryhmän vastuullisena vetäjänä. Projektipäällikkö vastaa projektin toteutuksesta ja projektihallinnasta. Projektipäällikön tavoitteena on johtaa projektia tulostavoitteisesti ja saada ihmiset sitoutumaan kyseisten tavoitteiden saavuttamiseen. Projektipäällikkö pitää myös huolen siitä, että projektiorganisaatio pystyy työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti koko projektin ajan. Projekteja on nykyään moneen lähtöön ja luonnollisesti projektipäällikön tehtävät vaihtelevat huomattavasti projektin luonteesta riippuen. Toiset projektit painottavat vahvasti projektipäällikön osaamista ja ominaisuuksia eri kantilta, kun taas toisissa projekteissa ominaisuudet jäävät pienemmälle merkitykselle. Suurimmilta osin projektipäällikön osaaminen määrittää projektin onnistumisen. Toki ympäristötekijöillä on omat merkityksensä, mutta projektipäällikön osaamattomuudella on haitallinen vaikutus projektin menestykseen. (Mäntyneva 2016, 32-34, 37-39.) Jokaisen projektipäällikön on hyvä harjoittaa omia projektijohtamisen ominaisuuksiaan jatkuvasti. Paras opetus on projektien tekeminen ja niissä harjaantuminen. Projektipäällikön tulee arvioida jatkuvasti omaa työpanostaan ja omia työtapojaan löytääkseen heikkouksia mitä kehittää, ja vahvuuksia joita vahvistaa jatkossa. (Kettunen 2009, 31-32.)



Kuvio 6: Project Management Championship -kilpailun projektipäällikön roolitus%

Yllä olevassa kuviossa on määritelty projektipäällikön roolien jakautuminen Project Management Championship -kilpailussa. PMC -kilpailun projektipäällikön vaikutusvaltaisin rooli on toimia parhaana projektiryhmän vetäjänä esimerkkinä omalle projektiryhmälle ja muille projektin sidosryhmille. Sidosryhmillä tarkoitetaan ihmisiä ja ryhmiä, jotka ovat kiinnostuneita projektin saavutuksista, uhista ja onnistumisista. Projektipäällikön tulee tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tärkeysjärjestys projektin kannalta. Sitouttaakseen projektiryhmänsä, projektipäällikön täytyy osoittaa projektiryhmälleen johtajuuden vahvoja merkkejä. Mitä parempi suhde projektipäälliköllä on omaan projektiryhmäänsä sitä paremmin henkilöiden keskinäinen sitoutuminen vahvistuu. Asian huomiointi parantaa projektin onnistumismahdollisuuksia. (Projektiyhdistys Ry, 2012.)

Tiedottajan roolissa projektipäällikkö varmistaa, että projektiryhmällä on käytössään tarvittava informaatio projektin etenemisen suhteen. Projektin etenemisestä raportoidaan oman organisaation johdolle ja ohjausryhmälle, sekä tietoa välitetään sidosryhmien välillä. PMC -kilpailun järjestävä projektipäällikkö pitää ajan tasalla projektin omistajaa Projektiyhdistystä, koulujen opettajia ja opiskelijoita, kilpailun sponsoria, sekä muiden maiden IPMA järjestäjiä Suomen kilpailun tilanteesta. Mukaan mahtuu siis paljon eri sidosryhmiä, joille kilpailun kulkua tulee aika ajoin päivittää. (Mäntyneva 2016, 32.)

Projektipäällikön rooleista asiakasyhteyshenkilö, sekä neuvottelija kulkevat melko käsi kädessä Project Management Championship -kilpailun organisoinnissa. Projektipäällikkö työskentelee tiiviisti yhdessä projektin omistajan kanssa ja toimii neuvottelijana erinäisissä projektiko-

kouksissa ja projektiin liittyvissä neuvottelutilaisuuksissa. Hyvät neuvottelutaidot auttavat viemään projektia sujuvasti eteenpäin siten, että tehokkuus ja päätöksentekokyky säilyvät. Projektipääällikkö toimii myös kilpailun asiantuntijan roolissa, koska hän osallistuu projektin sisällön määrittelyyn. Projektin sisällön suunnittelu ei ole kovin isossa roolissa, mutta projektipääällikkö voi omalla rohkealla toiminnallaan johtajan asemassaan tehdä ehdotuksia muutoksista kilpailun lopputuloksen parantamiseksi. Tilaajan roolilla ei ole suurta osuutta kilpailun järjestämisen kanssa ja on näin pienimmällä osuudella kaaviossa. (Kettunen 2009, 30.)

#### 4.2 Projektityypit

Projektin käynnistämisen taustalla on yleensä se, että sen tuotokselle on tietty tarve. Taustalla voi olla markkinoilla tunnistettu mahdollisuus, yrityksen toimintaa uhkaava kriisi, tai tavoiteltu myönteinen muutos yrityksen toiminnassa. (Mäntyneva 2016, 11.) Tavoite tekee jokaisesta projektista omanlaisensa. Tavoite määrittää sen minkälaista osaamista tarvitaan, kuinka monta henkilöä toteutus vaatii, ja mitä väli- ja lopputuotoksia projektilta odotetaan. Eri projektityypeillä on omat erikoispiirteensä ja eroavaisuutensa niiden toimintatavoissa. (Kettunen 2009, 17.) Projektit voidaan luokitella toiminnan luonteen perusteella esimerkiksi seuraavasti: tuotekehitysprojekti, tutkimusprojekti, tietojärjestelmäprojekti, toiminnan kehittämishankeprojekti, toimitusprojekti ja investointiprojekti. Projektien jaottelukriteerinä voi myös toimia projektissa tehtävä työ. Tällaisia projekteja ovat: suunnittelu-, asennus-, markkinointi- ja käyttöönottoprojektit.

Project Management Championship- kilpailu on projektityypiltään kehitysprojekti. Kehittämishankeprojekti tuottaa myönteisiä ja tavoiteltuja muutoksia toiminnan kehittämiseksi ja organisaatiolle. Kehittämishakuinen organisaatio tarvitsee uudet kehittämiseen liittyvät kehittämiskäytännöt täydentämään jo olemassa olevia käytäntöjä. Tuloksellisessa projektitoiminnassa korostuvat projektitoiminnassa toimivien henkilöiden ymmärrys keskeisiin projektihallinnan periaatteisiin. Projektitoiminnan parissa työskentelevien vuorovaikutuksen avoimuus ja luottamuksellisuus tukee organisaation kehittämistyötä myönteisellä tavalla. PMC -kilpailun kohdalla käytetään jo olemassa olevia käytäntöjä ja niitä pyritään hiomaan tarkemmiksi ja kilpailun osallistujia palvelevammiksi. Tavoitteena on myös tuoda uusia näkökulmia uudistamaan kilpailun ilmettä ja parantamaan kilpailun näkyvyyttä oppilaitoksissa ja opiskelijoiden keskuudessa. (Mäntyneva 2016, 10.)

#### 4.3 Projekti dokumentointi

Jo projektin suunnitteluvaiheessa on tärkeää miettiä, miten projektin käynnistyessä huolehditaan projektin dokumentoinnista ja raportoinnista eri tahoille. Monissa projektityötä tekevissä organisaatioissa on omat raportointimallit, jonka mukaan dokumentointia tehdään. Projektia

aloittaessa tulee selvittää soveltuvatko kyseiset raportointimallit kyseiseen projektiin, vai tuleeko niitä muokata omaan projektiin paremmin soveltuvaksi.

Raportointia eri tahoille tapahtuu projektin aikana paljon ja nopealla aikavälillä. Projekti-päällikön tehtävänä on kirjoittaa raportteja projektin etenemisestä. Erityisesti hankkeissa, jossa asiakas ei näe konkreettista projektin etenemistä, raportoinnin rooli on tärkeä. Raportit projektin etenemisestä saattavat olla asiakkaalle ainoa tuntuma siitä, että projektissa mennään eteenpäin. Raporttien avulla arvioidaan myös projektiryhmän toimintaa ja työllistämistä. Projektidokumentaation merkitys korostuu siinä vaiheessa, kun projektissa kohdataan ongelmia. Tehdyllä dokumentoinnilla saadaan selville ongelmien lähtöpisteet ja miten niihin on reagoitu. Pienissä projekteissa dokumentointi on kohtuullisen vähäistä verrattuna isompiin projekteihin, joissa dokumentoinnin määrä nousee suureksi. (Kettunen 2009, 76.)

Projektia voidaan raportoida ja dokumentoida monipuolisesti esimerkiksi seuraavalla tavalla:

**Projektisuunnitelma.** Projektisuunnitelma vastaa kysymyksiin: miksi ja miten projekti tehdään. Hyvä projektisuunnitelma parantaa lukijan mielikuvaa sen kirjoittajan kyvystä toimeenpanna suunniteltu projekti. Projektisuunnitelmaa päivitetään jatkuvasti projektin aikana, jonka ansiosta projektiryhmä voi tarkistaa yhdestä dokumentista sovitut tehtäväkokonaisuudet.

**Projektikokousten muistiot.** Projektikokousten mahdolliset päätökset ja sovitut asiat kirjataan muistioon kaikkien näkyville. Myös henkilöt, jotka eivät ole päässeet osallistumaan projektikokoukseen näkevät muistiosta, mitä asioita kokouksessa on käsitelty ja päätetty. Kokouksen dokumentoinnista voidaan aina tarkistaa, mitä asioita on sovittu, eikä asioiden uudelleen käsittelemiseen ja tiedon etsimiseen mene aikaa.

**Projektin tulosten dokumentointi.** Projektin aikana dokumentoidaan projektin tuloksista. Dokumentti voi olla tutkimusraportti tai käyttöohje. Projektin toteutuksen laadukkuus selviää yleensä näiden dokumenttien pohjalta. Projektin dokumentointi on aikaa vievää, joten sille on varattava kunnolla aikaa.

**Projektin loppuraportti.** Projektin päätyttyä laaditaan loppuraportti. Loppuraportin tarkoituksena on antaa yhteenveto projektin onnistumisesta sekä projektiryhmälle että asiakkaalle. Dokumentointi kertaa projektin läpiviennin sekä projektin nousut ja laskut. Loppuraportti on nopea laatia projektin aikana tehtyjen raporttien pohjalta. (Kettunen 2009, 76-81.)

## 5 Tutkimus

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jonka tavoitteena on ymmärtää yksilön, tai ryhmän toimintaa ihmisten niille antamien merkitysten kuten arvojen, ihanteiden, halujen tai uskomusten avulla. Tutkimuksen toteuttamisen keinoiksi valikoituivat kysely, sekä osallistuva havainnointi. Toimivan projektikäsikirjan saavuttamiseksi kyselyn avulla pyrittiin saamaan oppilaitoksien opiskelijoiden, sekä ohjaavien opettajien mielipide siitä, miten kilpailua kannattaisi jatkossa järjestää ja miten sen saisi palvelemaan paremmin koulujen opinto-tarjontaa. Havainnoinnin avulla pyritään kehittämään PMC -kilpailun markkinointia ja informaation kulkua, sekä parantamaan koko kilpailun formaatin kokonaisuutta. Tutkimuksen tuloksia käytetään osana parantamaan projektikäsikirjan kokonaisuutta Young Crew Finland -ryhmälle.

### Osallistuva havainnointi

Tutkimusaineistoa voi kerätä havainnoinnilla, joka tapahtuu esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla, tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa määritetyissä tilanteissa. Laadullinen tutkimusmenetelmä ei välttämättä tarkoita sitä, että tutkijan täytyisi olla läheisessä kontaktissa tutkittavaansa kohtaan. Laadullisen tutkimusaineiston kerääminen havainnoimalla voidaan toteuttaa monella tapaa. Havainnointitapaan vaikuttaa, ollaanko havainnoimassa ihmisten toimintaa vai ihmisten tuottamia kulttuurituotteita, kuten esineitä, teksti- tai kuvamateriaalia. Havainnointi kertoo, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät, eikä sitä mitä ihmiset sanovat. Näin ollen tutkimuksessa ei vastata ”miksi”-kysymyksiin. (Vilkka 2015, 142-143.)

Osallistuva havainnointi tutkimusaineiston keräämiseen on toimiva, kun tutkittavasta yhteisöstä on jo ennestään vähän tietoa tai tieto ilmenee hiljaisena tietona. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on hankittu aistimalla, tekemällä tai harjoittamalla hyödyllistä tietoa ja taitoa. Henkilökohtaisen kokemuksen avulla tieto ja taito muodostuvat esimerkiksi tois-tamalla tai seuraamalla toisen tekemistä. Hiljainen tieto siirtyy yhteisen tekemisen kautta ammattilaiselta toiselle. Yhdessä tekemisen kautta omaksutaan tiedot ja taidot, suhtautumis- ja ajattelutavat ja ilmeet ja eleet. Ilmeiden ja eleiden avulla tietoa siirretään sanattomasti. (Vilkka 2015, 144.)

Project Management Championship- kilpailussa havainnoinnin kohteena toimivat sekä kilpailun finalistit, että itse finaalin järjestävä projektipäällikkö. Varsinkin kilpailua järjestävältä projektipäälliköltä hiljaisen tiedon siirtyminen eteenpäin auttaa kehittämään kilpailua jatkossa, kun hän ei ole enää osallisena kilpailun järjestämisessä.

## Laadullisen tutkimuksen kysely

Kyselylomake on yleisempiä menetelmiä, kun tarvitaan ihmisiä koskevaa tietoa. Kyselyn avulla aineistoa kerätään standardoidusti tietystä perusjoukosta tai kohdehenkilöiden muodostamasta otoksesta. Standardoituvuus tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään samaa asiaa samalla tavalla. Tutkimuksen aihe on tärkein vastaamiseen vaikuttava asia, mutta kyselyn laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla tehostetaan tutkimuksen onnistumista.

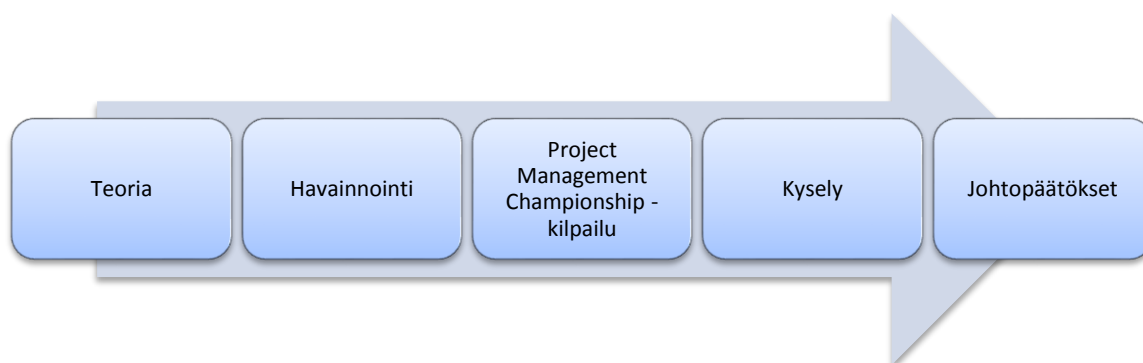
Yleensä kyselyissä käytetään kolmea eri muotoa, joita ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset, sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymystyyppi. Kyselyissä käytetään enemmän suljettuja osioita, mutta avoimiakin kysymyksiä tarvitaan tasapainottamaan kyselyn kokonaisuutta. Kyselylomakkeessa on hyvä olla avoimia kysymyksiä, joissa vastaajilla on mahdollisuus ilmaista kantansa omin sanoin. Avoimen vaihtoehdon avulla voidaan saada esille näkökulmia, joita tutkija ei ole etukäteen ajatellut. Sanalliset vastaukset ovat työlämpiä käsitellä, mutta toimivat joissain tilanteissa suljettuja valintavaihtoehtoja paremmin. Kysymyslajeja sekoittamalla keskenään samaan kyselyyn vältetään liian yksiulotteinen kysely. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 193-204.)

Jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla henkilöllä tulee olla sama mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Otannan tarkoituksena onkin mahdollistaa luotettavien johtopäätöksien tekeminen pienemmälläkin otoskoolla. Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastaajien valikoituminen perustui otantaan, joka muodostui tutkimuksen kohderyhmäksi määritellystä perusjoukosta. Perusjoukon muodostavat ne henkilöt, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, eli tässä tapauksessa ”Project Management Championship -kilpailun finaaliin osallistuneet opiskelijat”. Otoksen muodostivat tutkimukseen valituksi tulleet vastaajat, jotka valikoituivat satunnaisesti. (Vehkalahti 2008, 43.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata esimerkiksi vastausprosentilla. Sen avulla saadaan selville, kuinka moni otokseen valituista vastasi kyselyyn. Otos edustaa perusjoukkoa, mutta mikäli vastausprosentti jää alhaiseksi, edustavuus voi jäädä kyseenalaiseksi. Kato on sitä suurempi, mitä useampi jättää vastaamatta kokonaan. Tyypillisesti kyselytutkimukseen saadaan vastauksia suurimmilta osin 50% luotettavuudella. Jos kyselyä kohtaan käy kato, voidaan miettiä käänteisesti ketkä olivat juuri ne erikoiset henkilöt, jotka vastasivat kyselyyn. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta lukijalle on aina tärkeä ilmoittaa vastausprosentti, jotta nähdään, kuinka moni ylipäättänsä vastasi kyselyyn. Oleellista on myös ilmoittaa, mikäli saatujen vastauksien laadussa esiintyy puutteellisia tietoja. (Vehkalahti 2008, 44.)

## 5.1 Tutkimuksen kulku

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä oli sekä kirjallinen kysely että osallistuva havainnointi. Kysely toteutettiin sähköisellä Google Forms palvelun kyselylomakkeella sekä PMC -kilpailun Suomen finaaliin osallistuneille opiskelijoille, että kilpailua oppilaitoksissa organisoi-ville opettajille. Kysely lähetettiin kaikille 2013-2016 vuosien finaaliin osallistuvien opiskeli-joiden sähköpostiin, jonka he olivat antaneet osallistuessaan kilpailun finaali päivään. Opetta-jien kysely lähetettiin vuoden 2016 kilpailua koordinoiville oppilaitoksien opettajille. Opin-näytetyön toimeksiantajalle oli tärkeää, että kyselyn avulla opiskelijoilta saataisiin tietoa sii-tä, mitä kehitettävää kilpailu vaatii finaali päivän osalta sekä millainen kokonaiskuva kilpai-luun osallistuminen jätti opiskelijoille päällisin puolin. Opettajien kyselyltä puolestaan halut-tiin saada vastaus siihen, mihin opintojaksoon kilpailu saataisiin mahdollisesti liitettyä osaksi koulujen kurseja, sekä mitä kehitettävää kilpailu vaatisi ohjaavan opettajan näkökulmasta. Kysymyksiä opettajille valikoitui täsmälliset viisi ja opiskelijoille seitsemän. Kyselyyn oli aikaa vastata kaksi viikkoa. Opiskelijoiden kysely lähetettiin osalle opiskelijoista englanniksi. Kysely tavoitti kaikista osallistuvista opiskelijoista vuosien varrella 13 kappaletta 83 opiskelijasta. Kahdeksasta opettajasta kyselyyn vastasi kolme opettajaa. Vähäisen vastaajamäärän takia, opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä myös osallistuvaa havainnointia. Osallistu-vaa havainnointia käytettiin täydentämään tutkimuksen kokonaisuutta ja parantamaan kilpai-lun kehittämistä.



Kuvio 7: Opinnäytetyön rakenne

## 5.2 Opiskelijoiden tutkimustulokset

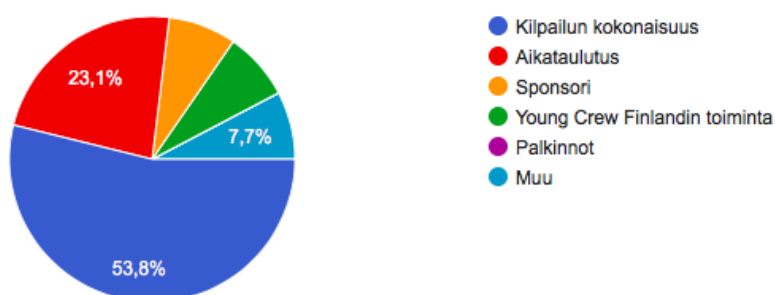
Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 13 kappaletta opiskelijoilta ja kolme opettajien toimes-ta. Tässä kappaleessa on kuvattu yksi kerrallaan tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen vastauk-sien perusteella pyritään parantamaan PMC -kilpailun kulkua ja markkinointia, sekä paranta-maan kilpailun kokonaisuutta projektikäsikirjaa varten.



Kyselyn ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, mitkä sosiaalisen median kanavat tavoittavat opiskelijan parhaiten. Kysymys pidettiin avoimena, koska Google Forms ei mahdollistanut monivalinta-muodossa vastaajan valita kuin yhden vaihtoehdoista. Kuitenkin yli 55% vastanneista piti Facebookia parhaana mahdollisena kanavana tavoittaa heidät markkinoinnissa. Noin 20% oli sitä mieltä, että LinkedIn:ssä markkinointi toimii parhaiten. Loput vastauksista jakaantuvat Twitter, Instagram ja YouTube -kanavien kesken.

### Mitä informaatiota kaipaisit lisää Suomen finaali-päivältä enemmän?

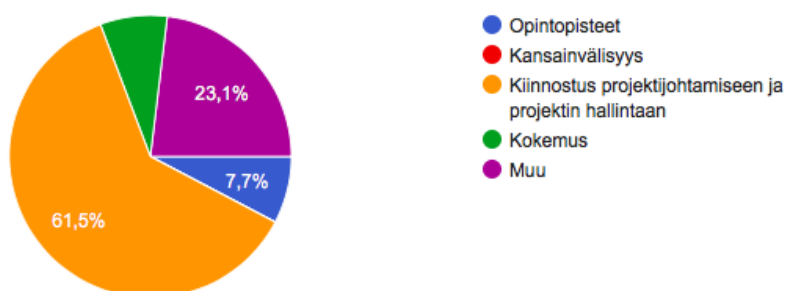
(13 vastausta)



Kuvio 8: Informaatio PMC -kilpailun finaali-päivänä

Seuraavassa kysymyksessä opiskelijoilta selvitettiin, mitä informaatiota he kaipaisivat lisää Suomen finaali-päivältä. Yllä olevan taulukon avulla voidaan nähdä, että yli puolet osallistujista kaipaisi koko kilpailun kokonaisuudesta enemmän informaatiota. Melkein kolmasosalle kilpailuun osallistuneista opiskelijoista pitivät puolestaan aikataulutusta isompana kehitettävänä tekijänä. Loppu kolmasosa jakautui siten, että finalistit olisivat tahtoneet lisää informaatiota kilpailun sponsorista, jonka kautta finaali-päivän case tehtävä laaditaan. Lisäksi kilpailun järjestäjästä Young Crew Finland-ryhmästä oltaisiin haluttu tietää lisää, kuten esimerkiksi miten järjestö toimii kilpailun järjestämisen lisäksi.

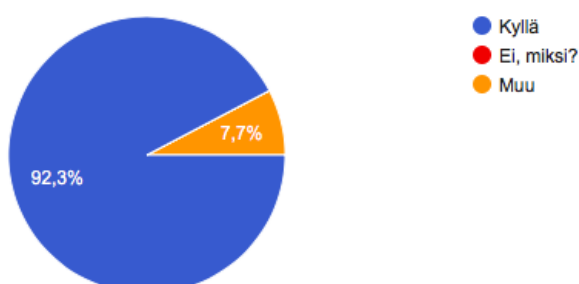
### Mikä tekijä sai sinut osallistumaan PMC -kilpailuun? (13 vastausta)



Kuvio 9: PMC -kilpailun osallistumiseen vaikuttavat tekijät

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä osatekijät vaikuttivat opiskelijoiden haluun osallistua PMC -kilpailuun. Suurin osa 61,5 % vastanneista osallistui kilpailuun sillä perusteella, että heillä oli kiinnostusta projektijohtamiseen ja projektin hallintaan. ”Muu” vaihtoehto sai lisäksi seuraavaksi eniten vastauksia, josta voidaan päätellä, että lukuisista vaihtoehtoista huolimatta jokin muu syy vaikutti kilpailun osallistumiseen. Kilpailusta saatava kokemus ja mahdolliset opintopisteet koulujen kurssi kokonaisuuksissa saivat muutaman opiskelijan lähtemään mukaan kilpailemaan paikasta kansainvälisessä kilpailussa. Tästä voidaan päätellä, että kilpailun kokonaiskuvan tarkoitus on innostaa opiskelijoita kilpailemaan ja oppimaan lisää projektijohtamisesta ja projektin hallinnasta.

### Suosittelisitko kilpailuun osallistumista muille koulukavereillesi? (13 vastausta)

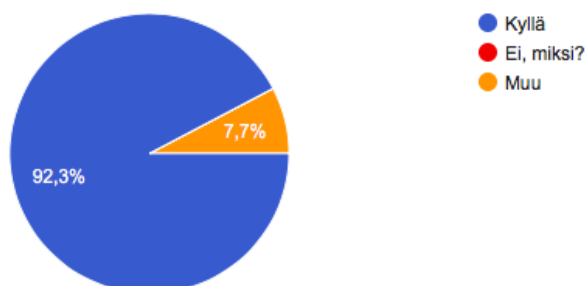


Kuvio 10: Kilpailun suosittelu koulukavereille

Yllä olevan kysymyksen avulla selvitettiin, suosittelisivatko finaaliin päässeet opiskelijat osallistumistaan PMC -kilpailuun muille opiskelijoille. Kaikki paitsi yksi vastanneista suosittelisi osallistumista kilpailuun. Positiivista on se, että lähes kaikki ovat sitä mieltä, että kilpailu on suositeltavissa muiden opiskelijoiden keskuudessa. Johtopäätöksenä on, että kilpailun avulla

opiskelija voi löytää oman tulevaisuuden kiinnostuksen kohteensa projektijohtamisen ja projektin hallinnan parista ja ryhtyä opiskelemaan kokonaisuuksia enemmän.

### Saitko hyödyllistä kokemusta kilpailuun osallistumisesta? (13 vastausta)



Kuvio 11: Kilpailusta saatu kokemus

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin, saiko finaaliin osallistuva opiskelija hyödyllistä kokemusta osallistumisestaan kilpailuun. Suurin osa ilmaisi saaneensa kilpailuun osallistumisesta hyödyllistä kokemusta. Muutama kilpailuun osallistunut opiskelija on myös lähtenyt jo mukaan Young Crew Finland -ryhmän järjestön toimintaan. Suomen finaalin voittajajoukkueella on mahdollisuus saada kokemusta kansainvälisesti kilpailusta, muiden maiden kilpailijoilta ja sponsoreilta. Johtopäätöksenä on, että kokemus kilpailusta vahvistaa opiskelijan oman alan suuntautumista ja sitä, olisiko projektijohtaminen, tai projektin hallinta osa opiskelijan tulevaisuutta työn puolesta.

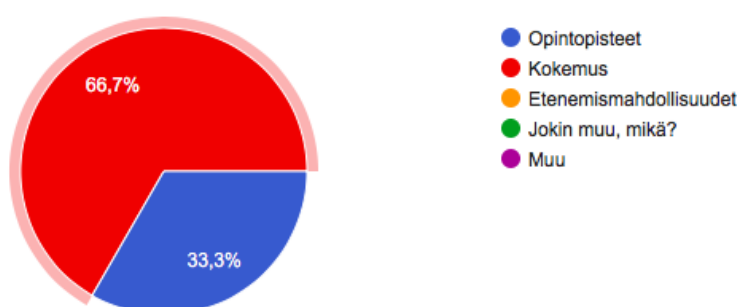
Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä toimivat avoimina kysymyksinä, joiden avulla haluttiin tietää minkä arvosanan asteikolla 4-10 opiskelijat antaisivat kilpailulle kokonaisuudessaan. Lisäksi kysyttiin, mitä asiaa tai vaihetta kilpailussa erityisesti haluttaisiin kehittää. Vastanneet opiskelijat pisteyttivät kilpailun keskiarvolla 7,8, joka pyöristyy kouluarvosanaksi 8. Opiskelijoiden mielipide kilpailun kokonaisuudesta jakautui kouluarvosana-asteikolla sen ääripäihin. Kilpailun kehityksen kannalta, useiden vastanneiden mielestä eniten kehitettävää kilpailulla olisi informaation kulussa. Informaation puute korostui jo siinä vaiheessa, kun koulunsa paras joukkue on tullut valituksi Suomen PMC -finaaliin. Finaalia ennen opiskelijat olisivat kaivanneet etukäteen tietoa siitä, miten kilpailu toimii ja mitä kilpailu ylipäätensä pitää sisällään. Lähes kaikkien koulujen finaali-joukkueet olivat ensimmäistä kertaa osallistumassa kilpailuun, joten joukkueilla ei ollut aikaisempaa kokemusta kilpailusta. Moni opiskelija toivoi pääsevänsä kuuntelemaan myös muiden finalistien esityksiä. Lisäksi kilpailun pisteytykseen opiskelijat kaipaivat tarkempia arviointikriteerejä.

### 5.3 Opettajien tutkimustulokset

Opettajien osalta kysely lähetettiin kahdeksalle vuoden 2016 kilpailun vastuuhenkilölle koulujen puolelta ja kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä kolmelta opettajalta. Tässä kappaleessa on kuvattu yksi kerrallaan tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen vastauksien perusteella pyritään parantamaan PMC -kilpailun kulkua ja markkinointia ja saamaan kattava kokonaisuus projektikäsikirjaa varten.

#### Mikä on koulun tehokkain "vetonaula" kilpailuun osallistuville opiskelijoille?

(3 vastausta)



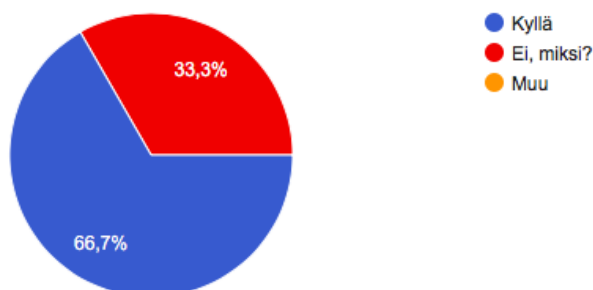
Kuvio 12: Kilpailuun osallistuvien opiskelijoiden syyt

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on koulujen tehokkain ”vetonaula” kilpailuun osallistuville opiskelijoille. Opettajista 2/3 oli sitä mieltä, että kilpailusta saatu kokemus vetoaisi parhaiten kilpailuun osallistuville opiskelijoille. Yhden opettajan mielestä osallistumiseen vaikuttaisi kilpailusta saatavat opintopisteet, jos kilpailu on sidottuna johonkin oppilaitoksen järjestämään kurssikokonaisuuteen.

Toisessa kysymyksessä opettajia pyydettiin kertomaan oma mielipiteensä siitä, mihin opintojakson kokonaisuuteen PMC -kilpailu sopisi parhaiten koulujen osalta. Kilpailua on vaikea liittää osaksi mitä tahansa kurssikokonaisuutta, mutta parhaiten se sopisi joko projektihallinnan -tai projektijohtamisen kurssin yhteyteen. Koulujen opintotarjonta vaihtelee myös lukuvuoden aikana, joka vaikeuttaa omalta osaltaan kilpailun sijoittamista aina samaan ajankohtaan.

### Lisääkö pidempi kilpailuun osallistumisen ajankohta kilpailuun osallistuvien määrää?

(3 vastausta)

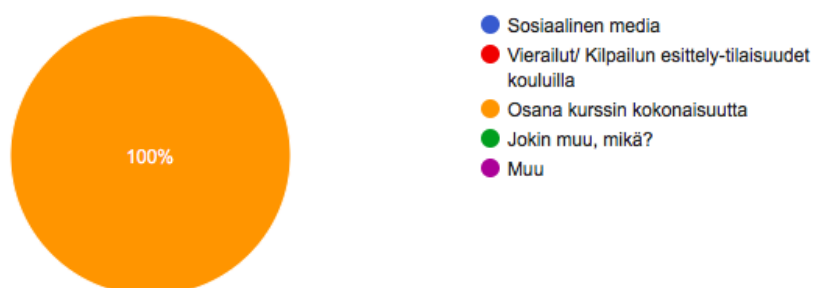


Kuvio 13: Kilpailun ajankohta

Koulujen opettajia, jotka toimivat kilpailun yhteyshenkilönä opiskelijoille oppilaitoksissa, lähestyttiin vuoden 2016 lopussa kyselyllä siitä kannattaako kilpailun ajankohtaa siirtää nykyiseltä aikataulultaan samaan ajankohtaan muiden kilpailua järjestävien maiden kanssa. Kilpailun kehittämisen takia päädyttiin siihen, että Suomen finaali siirretään samaan sykliin muiden kilpailua järjestävien maiden kanssa. Opettajista 2/3 oli sitä mieltä, että pidennetty osallistumisen ajankohta lisäisi osallistujien määrää kilpailussa.

### Millainen markkinointi toimisi parhaiten PMC -kilpailun markkinoinnissa?

(3 vastausta)



Kuvio 14: PMC -kilpailun markkinointi kouluissa

Seuraavan kysymyksen kautta pyrittiin saamaan selville, millainen markkinointi toimisi parhaiten PMC -kilpailun markkinoinnissa. Kaikki kolme vastannutta opettajaa olivat sitä mieltä, että paras markkinointi keino opiskelijoille olisi, että kilpailu toimisi osana kurssin kokonaisuutta. Yhdistettynä kurssin kokonaisuuteen, kaikki kurssin opiskelijat osallistuisivat kilpailun karsintaan ja sitä kautta voisivat saada innokkuutta kilpailun pääteemoista projektin hallinnasta ja projektijohtamisesta.

Opettajien viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kuinka hyvin PMC -kilpailu vastaa oppilaitoksien tarpeita kouluarvosana-asteikolla 4-10 sekä mitä asiaa tai vaihetta kilpailussa pitäisi erityisesti kehittää. Kaikki kolme opettajaa olivat samaa mieltä siitä, että he antaisivat kilpailun kokonaisuudelle arvosanan 8. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että kilpailun sponsorilla on tärkeä rooli kilpailun markkinoinnissa. Tällä hetkellä kilpailua varten koulujen on tullut rahoittaa osallistumisensa itse, joten jatkoa ajatellen kilpailun rahoittaminen tulisi saada muualta kuin oppilaitoksien toimesta. Hyvinä kehitysehdotuksina tuotiin esille myös kansainvälinen osaaminen ja projektiviestintä. Projektit monialaistuvat ja projektitiimi voi koostua monen eri kansalaisuuden omaavista henkilöistä.

## 6 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö tutki ja käsitteli Project Management Championship -kilpailua ja sen kehittämistä. Työn tavoitteena oli selvittää, millä tavoin Suomen kilpailun finaalia voitaisiin kehittää paremmaksi ja mitkä tekijät lisäisivät kilpailuun osallistumista opiskelijoiden keskuudessa. Kaiken kerätyn tiedon avulla parannetaan olemassa olevia ohjeita ja luodaan projektikäsikirja kilpailun järjestämisen tueksi. Projektikäsikirja ohjaa seuraavia kilpailua järjestäviä henkilöitä toteuttamaan kilpailun parannetuilla kehitysehdotuksilla ja ohjeilla.

Opinnäytetyön aihe oli toimeksiantaja yritykselle hyvin ajankohtainen, koska Young Crew Finland -ryhmä halusi parantaa Project Management Championship -kilpailun toimintamallia ja saada tuleville vuosille enemmän opiskelijoita osallistumaan kansainväliseen kilpailutapahtumaan. Kilpailun markkinointi kouluille oli toiminut melko pienessä roolissa, joten kyselyllä haluttiin saada käsitys siitä, mikä vetonaula houkuttelisi opiskelijat osallistumaan kilpailuun ja missä sosiaalisen median kanavissa tai muulla markkinointikeinoilla saavutettaisiin isompi osallistujamäärä kouluilta. Kilpailun pitäisi saada oma paikkansa oppilaitoksien kurssitarjonnassa ja sitä kautta tulla kaikkien opiskelijoiden tietoisuuteen. Oikealla markkinoinnilla ja oppilaitoksien kanssa yhteistyöllä kilpailun mittakaavaa nykyisestä tilanteesta saadaan varmasti kasvatettua seuraavina vuosina. Suurin osa kyselyyn vastanneista opiskelijoista oli sitä mieltä, että sosiaalisen median kanavista Facebook tavoittaisi parhaiten heidät kilpailun markkinoinnissa.

Kilpailulle tarvittaisiin myös sponsori, joka rahoittaisi oppilaitoksien kilpailuun osallistumisen ja varmistaisi oppilaitoksien osallistumisen kilpailuun joka vuosi. Nykyisellä mallilla oppilaitokset ovat itse maksaneet kilpailuun osallistumismaksun, joka on kattanut aina yhden oppilaitoksen kaikkien joukkueiden osallistumisen. Kilpailun sponsorilla on myös merkittävä rooli kilpailun vetonaulana, koska tunnettu ja suuri yritys voi saada monen opiskelijan innostumaan

kilpailusta ilman, että opiskelija tietää kilpailusta etukäteen. Sponsorin painoarvo on mittamaton ja se tuo kilpailulle paljon näkyvyyttä myös yrityksen omassa toiminnassa.

Opiskelijoiden kyselyn vastaajamäärään vaikutti vahvasti se fakta, että oli lähes mahdotonta tietää, kuinka tarkasti kysely tavoittaisi edellisten vuosien opiskelijoita. Suuremmalla todennäköisyydellä aiempien vuosien opiskelijat ovat jo valmistuneet koulusta ja näin heitä ei tavoitettaisi. On siis vaikea tietää, kuinka suuri määrä kyselystä tavoitti kyseiset opiskelijat, ja kuinka moni vain jätti vastaamatta. Tutkimukseen olisi ollut toivottavaa saada suurempi kyselyvastaajien määrä sen luotettavuuden parantamiseksi. Positiivista oli, että opiskelijat jotka vastasivat kyselyyn antoivat sekä hyvää palautetta kilpailusta, että kehitysehdotuksia kilpailun järjestämistä varten.

Toimin yhdessä kilpailun projektipäällikön kanssa Suomen kilpailun finaalipäivän järjestelyissä. Ollessani ensimmäistä kertaa mukana konseptin luomisessa, informaation puute kaikilta osin tuntui erittäin voimakkaalta osallistujien keskuudessa. Ymmärrettävästi suurimmalle osalle finaalin kilpailijoista tilanne on täysin uusi ja vieras, joten kaikki ennakkotieto ennen finaaliin tuloa olisi elintärkeää. Kyselyn avulla selvisi, että kilpailun kokonaiskuva oli jäänyt monelle finaaliin päässeelle opiskelijalle epäselväksi. Lisäksi kilpailun finaalipäivän aikataulussa oli puutteita. Finaalipäivän onnistumiseen vaaditaankin projektipäällikön toimesta tiukkaa aikataulutusta ja porrastamista eri tiimien kanssa. Kilpailun kehittämistä varten, finalisteille voitaisiin lähettää finaalipäivää koskeva ”tietoisku”-paketti, jossa osallistujille hahmotuisi kilpailun rakenne, aikataulutus ja palkinnot. Kilpailua järjestävän organisaation toiminnasta voisi mainita kattavammin, jos joku kilpailija kiinnostuu organisaation toiminnasta. Näin saataisiin värvättyä myös uusia työryhmän jäseniä kilpailun järjestämiseen seuraaville vuosille ilman sen suurempaa rekrytointia.

Tutkimuksen kautta saatiin myös tietoa siitä, miten koulujen kilpailua organisoivat opettajat olivat mieltä PMC -kilpailusta ja sen kehittämisestä. Opettajien mielestä kilpailusta saatu kokemus ja opintopisteet lisäävät opiskelijoiden osallistumista kilpailuun, kun se on osa kurssikokonaisuutta. Opettajien mielestä kilpailu kannattaa sijoittaa oppilaitoksien kurssikokonaisuuksiin, jotta kilpailu saa tarvitsemansa huomion opiskelijoilta. Oppilaitoksien opettajat päättävät itse, haluavatko he sisällyttää kilpailun omaan kurssikokonaisuuteensa ja kuinka paljon he panostavat siihen omalla huomiollaan. Kilpailua pitää toisin sanoen siis ensin myydä kouluille ja opettajille ja sitä kautta saada opiskelijat osallistumaan joukkueineen kilpailuun. Osallistuminen on siis monen tekijän summa, jonka jokainen vaihe tarvitsee kehitystä.

Tämän tutkimuksen myötä, voidaan tulevaisuudessa tehdä jatkotutkimusta siitä, kuinka hyvin tämän kyselyn ja havainnoinnin kehitysehdotukset ovat tulleet käytäntöön ja kuinka suureksi kilpailu on kasvanut sitä myöden. Jatkoa ajatellen, joka vuosi heti kilpailun järjestämisen jäl-

keen voitaisiin tehdä kysely ja kysyä osallistuneilta finalisteilta ja opettajilta palautetta siitä, miten kilpailun jatkoa voidaan edelleen parantaa. Jatkotutkimuksien kautta Young Crew Finland -ryhmä saisi tärkeää tietoa siitä, miten sen tulisi kehittää kilpailun markkinointia ja konseptia uuteen parempaan suuntaan joka vuosi, uudella otteella.



## Lähteet

- Artto, K., Martinsuo, M., Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Berkun, S., Holttinen, J. 2006. Projektihallinnan taito. Helsinki: Readme.fi.
- Karlsson, Å., Marttala, A. 2001. Projekti kirja: Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari
- Kettunen, S. 2009. Onnistu Projektissa. p.2. Helsinki: WSOYpro.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Viro: Kauppakamari.
- Pelin, R. 2011. Projekti hallinnan käsikirja. p.7. Keuruu: Projekti johtaminen Oy Risto Pelin
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. p.7. Helsinki: Talentum
- Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi: Projekti vetäjän käsikirja. Helsinki: Edita
- Vehkalahti, K. 2008. Kysely tutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kimmo Vehkalahti ja Kustannus osakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. uud.p.4. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Virkki, P. Somermeri, A. 2000. Projekti työ: kehittämisen moottori. p. 4.-6. Helsinki: Edita
- Virtanen, P. 2000. Projekti työ. Porvoo: WSOY

## Sähköiset lähteet

- 3PMO. Project-Programme-Portfolio. Viitattu 15.12.2016  
<https://www.3pmo.fi>
- Integro Oy. Onnistuneita kohtaamisia. Viitattu 30.12.2016  
<https://www.peiliconsulting.fi>
- International Project Management Association. Viitattu 10.12.2016  
<https://www.become.pm/projectmanagementchampionships/>
- Paul Silfverberg. Ideasta projektiksi, projekti vetäjän käsikirja. Viitattu 1.12.2016  
<http://www.slideshare.net/lansisuomenhelmet/pvopas1>
- Projekti-instituutti. Viitattu 5.12.2016  
[http://www.projekti-instituutti.fi/ratkaisut/liiketoiminta\\_projektit\\_ja\\_projektikulttuuri](http://www.projekti-instituutti.fi/ratkaisut/liiketoiminta_projektit_ja_projektikulttuuri)
- Projekti-instituutti. Projekti johtamisen sanasto. Viitattu 2.12.2016  
[http://www.projekti-instituutti.fi/projektin hallinnan\\_asiatuntija/osaamisen\\_kehittaminen/projekti johtamisen\\_sanastoa](http://www.projekti-instituutti.fi/projektin hallinnan_asiatuntija/osaamisen_kehittaminen/projekti johtamisen_sanastoa)
- Projekti-instituutti. Projekteissa onnistumisen edellytykset luodaan hyvällä johtamisella. Viitattu 10.12.2016  
[http://www.projekti-instituutti.fi/files/725/Leadership\\_artikkeli\\_2012.pdf](http://www.projekti-instituutti.fi/files/725/Leadership_artikkeli_2012.pdf)

Projektiyhdistys ry. Viitattu 15.11.2016

<http://www.pry.fi>

Projektiyhdistys ry. Projektitoiminta 1/2015. Viitattu 27.11.2016

<http://www.e-julkaisu.fi/pty/1-2015/pdf/PT2015.pdf>

## Kuviot

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1: IPMAN neliportainen sertifiointi .....                                       | 8  |
| Kuvio 3: Projektin elinkaari ja vaihejako .....                                       | 13 |
| Kuvio 4: Projektilkulttuurin seuraus organisaation muista verkostoista .....          | 15 |
| Kuvio 5: Projektin sisäinen ja ulkoinen viestintä .....                               | 16 |
| Kuvio 6: Projektipäällikön rooleja .....  | 18 |
| Kuvio 7: Project Management Championship -kilpailun projektipäällikön roolitus% ..... | 19 |
| Kuvio 8: Opinnäytetyön rakenne .....  | 24 |
| Kuvio 9: Informaatio PMC -kilpailun finaali päivänä .....                             | 25 |
| Kuvio 10: PMC -kilpailun osallistumiseen vaikuttavat tekijät .....                    | 26 |
| Kuvio 11: Kilpailun suosittelu koulukavereille .....                                  | 26 |
| Kuvio 12: Kilpailusta saatu kokemus .....   | 27 |
| Kuvio 13: Kilpailuun osallistuvien opiskelijoiden syyt .....                          | 28 |
| Kuvio 14: Kilpailun ajankohta .....   | 29 |
| Kuvio 15: PMC -kilpailun markkinointi kouluissa .....                                 | 29 |

## Liitteet

|  |    |
|--|----|
| Liite 1: Project Management Championship -kilpailun kysely opiskelijoille..... | 37 |
| Liite 2: Project Management Championship -kilpailun kysely opettajille .....   | 38 |
| Liite 3: Projektikäsikirja.....  | 39 |

Liite 1: Project Management Championship -kilpailun kysely opiskelijoille

Project Management Championship -kilpailun kysely

Pyydän, että vastaatte ja vaikutatte PMC -kilpailun kehittämiseen oheisen kilpailua koskevan kyselyn kautta. Kysely on osa omaa opinnäytetyötäni, joten arvostaisin suuresti vastaustasi.

1. Mitkä sosiaalisen median kanavat tavoittavat sinut parhaiten?
2. Mitä informaatiota kaipaisit lisää Suomen finaali-päivältä enemmän?
  - a. Kilpailun kokonaisuus
  - b. Aikataulutus
  - c. Sponsori
  - d. Young Crew Finlandin toiminta
  - e. Palkinnot
  - f. Muu
3. Mikä tekijä sai sinut osallistumaan PMC -kilpailuun?
  - a. Opintopisteet
  - b. Kansainvälisyys
  - c. Kiinnostus projektijohtamiseen ja projektin hallintaan
  - d. Kokemus
  - e. Muu
4. Suositteletko kilpailuun osallistumista muille koulukavereillesi?
  - a. Kyllä
  - b. Ei, miksi?
5. Saitko hyödyllistä kokemusta kilpailuun osallistumisesta?
  - a. Kyllä
  - b. Ei, miksi?
6. Minkä kouluarvosanan (4-10) antaisit PMC -kilpailulle osana opiskeluitasi?
7. Mitä asiaa tai vaihetta haluaisit kilpailussa erityisesti kehitettävän ja miten?

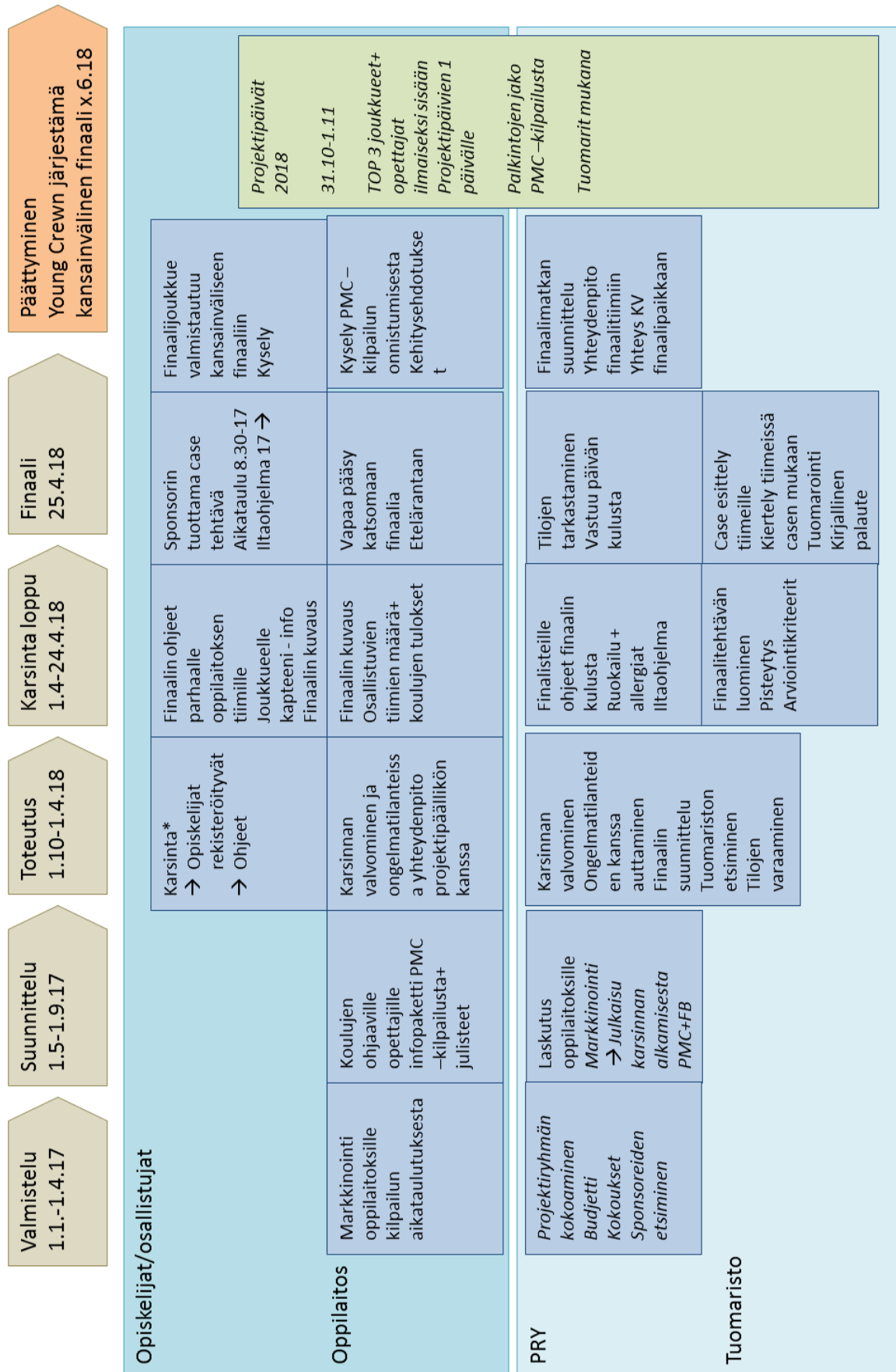
Liite 2: Project Management Championship -kilpailun kysely opettajille

Project Management Championship -kilpailun kysely

Pyydän, että vastaatte ja vaikutatte PMC -kilpailun kehittämiseen oheisen kilpailua koskevan kyselyn kautta.

1. Mikä on koulun tehokkain "vetonaula" kilpailuun osallistuville opiskelijoille?
  - a. Opintopisteet
  - b. Kokemus
  - c. Etenemismahdollisuudet
  - d. Jokin muu, mikä?
2. Mihin opintojaksoon PMC -kilpailu sopisi parhaiten?
3. Lisääkö pidempi kilpailuun osallistumisen ajankohta kilpailuun osallistuvien määrää?
  - a. Kyllä
  - b. Ei, miksi?
4. Millainen markkinointi toimisi parhaiten PMC -kilpailun markkinoinnissa?
  - a. Sosiaalinen media
  - b. Vierailut/ Kilpailun esittely-tilaisuudet kouluilla
  - c. Osana kurssin kokonaisuutta
  - d. Jokin muu, mikä?
5. Kuinka hyvin kouluarvosana-asteikolla (4-10) PMC -kilpailu vastaa oppilaitoksen tarpeita? Mitä asiaa tai vaihetta haluaisit kilpailussa erityisesti kehitettävän? Perustele.

Liite 3: Projektikäsikirja



\* PMC -kilpailun karsinta pitää sisällään 100 englannin kielistä monivalintakysymystä, joihin on aikaa vastata 100 minuutti

PMC -kilpailun –prosessi v.2017-2018