



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JUULIA NEVALA

# **Kehitysprojektin mallintaminen Satakunnan Kansalle**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
TUTKINTO-OHJELMA  
YAMK  
2021

Tekijä Nevala, Juulia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 56+4	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Kehitysprojektin mallintaminen Satakunnan Kansalle</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Projektien määrä lisääntyy yrityksissä koko ajan, sillä hyvin organisoidulla projektitoiminnalla arvioidaan olevan monia etuja liiketoiminnan näkökulmasta. Projektien yleisyydessä ja monimuotoisuudessa projektipäällikön ja projektinhallinnan vaatimukset kasvavat. Jotta organisaation projektitoiminta voisi saavuttaa toivottuja etuja, sen pitää olla suunniteltua ja tehokasta. Tehokkuuden käänköpuolena ovat rahaa kuluttavat projektit, joita ei johdeta, hallita eikä päätetä kunnolla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kehitysprojektin malli kohdeorganisaatio Satakunnan Kansan projektipäälliköiden työn tueksi. Mallin toivottiin helpottavan ja tehostavan organisaation projektien läpivientiä sekä yhdenmukaistavan toimintatapoja.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin projekteihin ja niiden ominaisuuksiin, projektinhallintaan ja projektijohtamiseen. Tutkimusosuudessa kerättiin tietoa samoista aihepiireistä organisaation työntekijöiltä. Opinnäytetyön lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita.</p> <p>Haastatteluilla saatiin osin teoriatietoa tukevaa ja osin uutta tietoa siitä, mitkä ominaisuudet yhdistävät onnistuneita projekteja ja millaista on hyvä projektijohtaminen. Haastatteluilla saatiin kartoitettua erityisesti luovan asiantuntijaorganisaation projektitoiminnan lainalaisuuksia. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että organisaation kaikkia projekteja ei hallita eikä johdeta optimaalisella tavalla. Eri projektien tavoissa nähtiin olevan suuria laatu- ja toimintaeroja. Projektimallille koettiin olevan aito tarve.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi haastateltavien toiveiden mukainen tiivis, checklistityyppinen projektiohjeistus, johon on koottu onnistuneiden projektien tärkeimmät piirteet. Kehitetty projektimalli toimii lähtökohtana organisaation projektitoiminnan kehittämiselle.</p>		
<p><u>Asiasanat</u> projekti, projektimalli, projektinhallinta, projektijohtaminen</p>		

Author(s) Nevala, Juulia	Type of Publication Master's thesis	Date May 2021
	Number of pages 56+4	Language of publication Finnish
Title of publication <b>Modeling a development project for Satakunnan Kansa</b>		
Degree program Degree program in Management and Service Business, Master's program		
Abstract  <p>The number of projects in organizations is continuously increasing because well-organized project operations have shown to have numerous advantages for businesses. As projects grow in numbers and become more diverse, requirements towards project managers and project management grow as well. Project operations must be planned and efficient so that the organization can reach the benefits it desires. Otherwise projects can end up wasting money and lack proper leadership.</p> <p>The purpose of this thesis was to create a model for a development project that would support the work of project managers in the target organization, Satakunnan Kansa. It was hoped that the model would make forwarding projects in the organization easier and more efficient, as well as standardize its procedures.</p> <p>The theory part of the thesis takes a look into projects and their qualities, managing them and leading them. The research part of the thesis consists of gathering information of these themes from people who work for the organization. The approach of the thesis is constructive research and theme interviews were used as the research method.</p> <p>The interviews provided information that supported the theoretical base of the thesis but they also exposed some new thoughts on which qualities successful projects share and what good project management is like. The interviews helped to map out how project operations usually work especially in an organization of creative experts. Based on the interviews, it became quite clear that many of the projects in the organization are not managed in an optimal way. The interviewees saw big differences in the quality and functions between projects. There seemed to be a genuine need for a project model.</p> <p>A compact, checklist-type instruction for projects was created as the result. It caters to the wishes of the interviewees and assembles the most important qualities a successful project should possess. The instruction now created acts as a standpoint for the development of the organizations project operations.</p>		
<u>Key words</u> project, project model, project management		

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 KOHDEORGANISAATIO JA KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA.....	5
2.1 Kohdeorganisaatio.....	5
2.2 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset .....	6
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	9
3.1 Konstrukttiivinen tutkimus.....	9
3.2 Haastattelu.....	10
3.3 Haastattelun sisällönanalyysi .....	11
4 PROJEKTIT .....	12
4.1 Projektin organisaatio, elinkaari ja osa-alueet .....	14
4.2 Projektin menestystekijät ja uhat .....	15
4.3 Projektinhallintamenetelmät .....	17
4.3.1 Vesiputousmalli .....	18
4.3.2 Agile .....	19
4.3.3 Kriittisen polun menetelmä.....	20
4.3.4 Kriittisen ketjun projektinhallinta.....	21
4.3.5 Kanban.....	22
4.4 Projektiviestintä.....	23
5 PROJEKTIJOHTAMINEN .....	24
5.1 Projektinhallinta .....	26
5.2 Ihmisten johtaminen projektiorganisaatiossa .....	28
5.3 Projektipäällikön rooli.....	29
5.4 Verkostomaisten projektien johtaminen .....	31
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	31
6.1 Teemahaastattelun runko .....	33
6.2 Tulokset kategorioittain .....	33
6.2.1 Hyvän projektin ominaisuudet.....	34
6.2.2 Projektin vaiheet .....	37
6.2.3 Projektipäällikön rooli ja ominaisuudet.....	41
6.2.4 Projektiviestintä .....	45
6.2.5 Projektinhallinnan tuki.....	47
7 KEHITYSPROJEKTIN MALLI.....	49
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	51
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on projektit ja niiden johtaminen. Työn tavoitteena on luoda malli kehitysprojektille, jonka kohteena on tuote, palvelu tai yhteistyö. Kohdeorganisaatio Satakunnan Kansassa erilaiset projektit ovat yleisiä. Projektien läpiviemiseksi ei ole kuitenkaan olemassa ennalta laadittua toimintamallia. Luotavan mallin toivotaan yhdenmukaistavan organisaation toimintatapoja ja tehostavan erilaisten projektien läpivientä.

Projektitoiminta lisääntyy yrityksissä koko ajan projektien tulossuuntautuneisuuden vuoksi. Erilaisilla projekteilla voidaan parantaa organisaation toiminnan ohjattavuutta ja mitattavuutta. (Mäntyneva 2016, 9.) Kaikki yritykset tekevät tuote- ja/tai palvelukehitystä jossain vaiheessa elinkaartaan, mikä tekee opinnäytetyön aiheesta ajankohittaisen ja merkittävän.

Useimmissa tapauksissa projektit kuluttavat rahaa itse projektin aikana ja tuottavat sitä välillisesti vasta sen jälkeen. Tämän vuoksi projektien ohjaaminen ja valvominen on ensiarvoisen tärkeää. Pohjimmiltaan projektien hallinnassa on kyse ihmisten johtamisesta. (Ruuska 2007, 29–31.)

## 2 KOHDEORGANISAATIO JA KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Satakunnan Kansa, joka on seitsemänä päivänä viikossa ilmestyvä sanomalehti. Lehti on levikiltään Satakunnan maakunnan suurin päivälehti. Satakunnan Kansan ydintehtävä on uutisoida sekä printissä että verkossa maakunnan asioista ja ihmisistä. Lehteä on julkaistu vuodesta 1873 ja sen nykyinen päätoimittaja on Tomi Lähdeniemi. (Sanoman [www-sivut](http://www.satakuntakansa.fi) 2021.)

Satakunnan Kansa on osa Sanoma Media Finland Oy:tä. Sanoma Media Finland kuuluu Sanoma-mediakonserniin, joka tarjoaa monipuolisia oppimiskursseja (Sanoma Learning) ja mediasisältöjä. Sanoma Media Finland on Suomen monikanavaisin mediatalo ja tarjoaa tietoa, elämyksiä ja viihdettä sanoma- ja aikakauslehdissä, televisiossa, radiossa, verkossa ja mobiilissa. Sanoman medioita ovat esimerkiksi Helsingin Sanomat, Ilta-Sanomat, Aku Ankka, Gloria, Nelonen ja useat radiokanavat, esimerkiksi Loop, Radio Suomipop ja Aito Iskelmä. Satakunnan Kansa liittyi osaksi Sanomaa vuonna 2020, kun konserni osti Alma Median alueelliset uutismediat. Yrityskautta Sanomalle siirtyi myös Aamulehti ja 13 muuta pienempää lehteä. Sanoma-konserni toimii yhdessätoista Euroopan maassa. Vuonna 2019 yhtiön liikevaihto oli 900 miljoonaa euroa. (Sanoman www-sivut 2021.)

Erilaiset projektit ovat yleisiä kohdeorganisaatio Satakunnan Kansassa. Kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jonka projektit pohjautuvat asiantuntijatyön ja luovan suunnittelun yhdistämiseen. Projektien laajuus, resurssit ja vetäjän osaaminen vaihtelevat paljon. Tällä hetkellä organisaatiolla ei ole laadittua toimintamallia projektien läpiviemiseksi. Tässä opinnäytetyössä luotava mallin toivotaan helpottavan ja tehostavan projektien läpivientiä sekä yhdenmukaistavan toimintatapoja. Kuten johdannossa todettiin, projektien hallinnassa on ennen kaikkea kyse ihmisten johtamisesta. Tähän viitaten projektin vetäjällä voidaan todeta olevan erittäin suuri merkitys projektin lopputuloksen kannalta.

## 2.2 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tutkimustietoa ja muita lähteitä hyödyntäen malli kehitysprojektille, jonka kohteena on tuote, palvelu tai yhteistyö. Tarkoituksena on selvittää toimivan projektityöskentelyn lainalaisuuksia teoriakirjallisuudesta ja muista lähteistä ja yhdistää niihin tämän opinnäytetyön haastatteluista saatavaa tutkimustietoa. Näiden materiaalien pohjalta luodaan ohjeistus, joka soveltuu kohdeorganisaation projektitoimintaan. Satakunnan Kansassa toteutetaan erilaisia projekteja jatkuvasti. Projektien vetäjien johtamis- ja projektitaidot ovat kuitenkin hyvin erilaisia, mikä vaikuttaa projektien läpiviemiseen ja lopputuloksiin. Tämän vuoksi jonkinlaiselle projektiohjeistukselle koetaan olevan selkeä tarve. Luotavan mallin toivotaan helpottavan

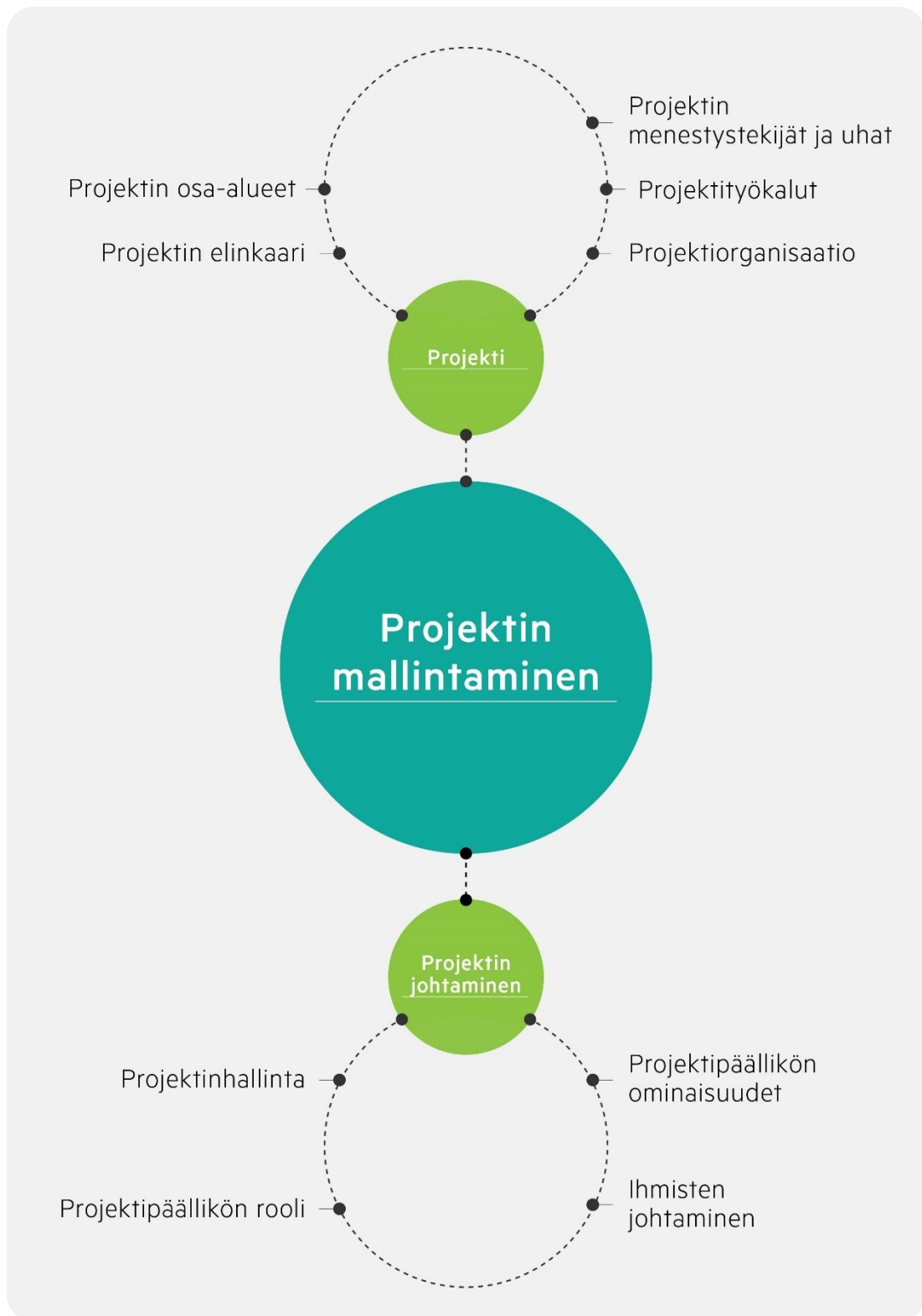
erilaisten projektien läpiviemistä, tehostavan kohdeorganisaation projektitoimintaa ja tarjoavan tukea projektipäällikön tehtävään.

Organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa, jota pyritään hyödyntämään projektimallin laatimisessa. Tiedonkeruu toteutetaan haastattelemalla Satakunnan Kansan eri osastoilla työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat vetäneet erilaisia projekteja vuosien aikana sekä yhtä Helsingin Sanomien työntekijää, jolla on pitkä ja monipuolinen kokemus projektijohtamisesta ja projekteista yleensä. Näin saadaan muodostettua kuva organisaation projektitoiminnasta ja havainnoitua projektien ongelma- ja onnistumiskohtia. Tutkimusmenetelmäksi on valittu haastattelu, koska sen uskotaan olevan tehokkain tapa kartoittaa tietotaitoa, jota voitaisiin hyödyntää projektimallin laatimisessa.

Tutkimusmateriaalia ja laajaa teoriapohjaa hyödyntäen luodaan kehitysprojektin malli. Toimivan kehitysprojektimallin luomiseksi on löydettävä vastaus ainakin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen on hyvä projektimalli luovassa asiantuntijaorganisaatiossa →
- Mitä osa-alueita projektimallissa tulee huomioida?
- Mitä osa-alueita projektijohtamisessa tulee huomioida?
- Mitä osa-alueita projektinhallinnassa tulee huomioida?

Opinnäytetyön keskiössä ovat projektin ominaisuudet, osa-alueet ja projektijohtaminen. Pohjimmiltaan projekteissa on kyse ihmisten johtamisesta (Ruuska 2007, 29–31). Teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys (Viitekehyksen visuaalinen ilme: Vesa Saivo/Sanoma Media Finland)



### 3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään kohdeorganisaation henkilöstön käyttäytymistä ja päätöksiä. Tutkimuksella ei haluta selvittää lukuja tai määriä, vaan ymmärtää organisaation toimintaa. Tämän vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen tutkittavien, esimerkiksi haastateltavien, määrä on yleensä pieni. (Heikkilä 2014.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ratkaista jokin organisaatiossa ilmennyt ongelma luomalla konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi malli, menetelmä tai suunnitelma (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 37).

Tiedonkeruussa tullaan käyttämään haastatteluita. Haastattelu sopii hyvin käytettäväksi erilaisiin kehittämistehtäviin, sillä se on nopea tapa kerätä syvällistäkin tietoa kehittämiskohteesta. Haastatteluilla kerätty aineisto voi parhaimmillaan avata uusia näkökulmia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 106.)

Tutkimuksessa haastatellaan kuutta kohdeorganisaation työntekijää ja yhtä kohdeorganisaation ulkopuolista, mutta samaan konserniin kuuluvaa työntekijää. Oman yksikön toiminnan vertaaminen muihin vastaaviin voi olla kohdeorganisaatiolle hyödyllistä monella tapaa. Näin oman toiminnan taso verrattuna muihin selkiytyy ja toiminnan kehitystä voidaan nopeuttaa ottamalla oppia ulkopuolelta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 186.) Haastattelujen lisäksi projektimallin luomisen tukena tullaan käyttämään laajasti aiheeseen liittyvää teoriakirjallisuutta.

#### 3.1 Konstruktiiivinen tutkimus

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun, jonka toteuttamiseksi luodaan uusi rakenne. Tutkimukselle on tyypillistä aktiivinen vuoropuhelu uuden, käytännöstä kerättävän tiedon ja teorian välillä. Tämän vuoksi konstruktiiivisen tutkimuksen ongelma ja sen ratkaisu sidotaan aiempaan tietoon eli teoriaan. Konstruktiiivista tutkimusta voidaan kuvailla suunnitelluksi ja käsitteelliseksi mallintamiseksi. Tutkimusta tehdessä korostuu tutkimuksen tekijän ja valmiin

tuotoksen hyödyntäjien välinen vuorovaikutus. Kun luotu malli on valmis, arvioidaan sen toimivuus ja hyödyllisyys sekä osoitetaan käytetyt teoriakytkennät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 38, 65–67.)

Tämän opinnäytetyön tuotos on kehitysprojektin malli, jota Satakunnan Kansan erilaisten projektien vetäjät voivat hyödyntää työssään. Konstrukttiivisen lähestymistavan voidaan arvioida olevan tähän caseen soveltuva, sillä tarkoituksena on pyrkiä tehostamaan ja yhdenmukaistamaan kohdeorganisaation käytänteitä. Työn lopputuloksena Satakunnan Kansa saa puolueettoman ja teoreettiseen tietoon perustuvan ratkaisumallin. Yksi konstrukttiivisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä on haastattelu, joka on valittu myös tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi. Yksi keskeisistä selvitettävistä asioista on käyttäjien tarpeet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 66–68.)

### 3.2 Haastattelu

Erilaisilla haastatteluilla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia ongelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Haastattelun merkittävä metodinen etu on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöt, joilla tiedetään olevan asiantuntemusta tutkittavaan aiheeseen liittyen. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava, sillä tutkija voi suunnata haastattelua tutkimuksen kannalta oikeaan suuntaan. Tutkija voi myös pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastauksiaan toisin kuin esimerkiksi kyselytutkimuksessa. Oleellista on muodostaa luottamuksen ilmapiiri ja motivoida haastateltavia. Yksi haastattelumenetelmän rajoitteista on mahdolliset virhelähteet. Tämän vuoksi tutkijan on tärkeää huomioida reaktiivisuus ja tulkintavirheiden mahdollisuus. Reaktiivisuudella viitataan siihen, kuinka paljon tutkija vaikuttaa haastateltavan antamiin vastauksiin esimerkiksi johdattelemalla tai kysymysasettelulla. Tulkintavirheellä taas tarkoitetaan tässä yhteydessä tilannetta, joka syntyy esimerkiksi haastateltavan väärin ymmärtämästä kysymyksestä. (Puusa 2020, 107–108.)

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Menetelmä muistuttaa jonkin verran syvähaastattelua. Puolistrukturoitu teemahaastattelu soveltuu tilanteeseen, jossa vastaajia ei haluta

ohjata liikaa. Puolistrukturoitu haastattelu avaa mahdollisuuden sille, että esiin saattaa nousta yllättäviäkin asioita. Haastattelun raamit muodostuvat etukäteen suunnitelluista teemoista. Tutkijan on olennaista pohtia, miten teemat ohjaavat haastattelua. Tässä tiedonkeruumenetelmässä kysymykset on muotoiltu etukäteen, mutta niiden järjestys ja sanamuodot voivat vaihdella eri haastattelujen välillä. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa myös mieleen tulevien kysymysten esittämisen kesken haastattelun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 41, 108; Puusa 2020, 112–113.)

### 3.3 Haastattelun sisällönanalyysi

Haastattelut äänitetään ja myöhemmin nauhat litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Ennen litteroinnin aloittamista on tärkeää muistuttaa itseään tutkimuskysymyksistä ja tutkimuksen tavoitteista. Näiden pohjalta tulee tehdä päätös, mikä aineistossa on oleellista ja kiinnostavaa. Aineistosta tulee merkitä ja poimia vain tutkimuksen kannalta merkittävät asiat. Tämän jälkeen aineisto käsitellään teema-alueittain, jonka jälkeen tarkastellaan haastatteluaineiston säännönmukaisuuksia. Litteraatio toimii ikään kuin muistiinpanona, mutta analyysiä tehdessä on syytä kuunnella myös alkuperäistä tallennetta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 110–111; Ruusuvoori & Nikander 2017, 438–440; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.)

Aineiston analysointi rakentuu koodauksesta ja luokittelusta teema-alueittain. Koodaamisella tarkoitetaan esimerkiksi aineistoon eri väreillä tehtäviä merkintöjä, joilla voidaan tunnistaa samankaltaiset asiat. Koodausyksikkönä voidaan käyttää esimerkiksi sanaa, lausetta tai pidempää tekstiosiota. Kun koodaus on tehty, samaa tarkoittavat aineistokohdat luokitellaan yhteisen käsitteen alle. Luokittelulla tarkoitetaan samaa tarkoittavien asioiden yhdistämistä kategoriaksi. (Kananen 2017, 146; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä opinnäytetyössä analyysin muotona käytetään teoriaohjaavaa analyysiä. Analyysityypissä teoriaa käytetään apuna, mutta analyysiä ei pohjata suoraan teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan haastatteluaineistosta teoretietoa hyödyntäen. Analyysivaihe aloitetaan aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa sitä voidaan peilata teoriaan

ja ohjata sen mukaan. Tutkijan tehtävä on pyrkiä yhdistelemään kerättyä aineistoa ja jo olemassa olevia teorialalleja. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 109–110.)

## 4 PROJEKTIT

”Projektin on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää” (Ruuska 2007, 19). Se on määrämuotoista ja suunniteltua toimintaa (Virtanen 2009, 42). Projektin on yksi työn organisoinnin muoto ja se on hyvin päämäärätietoista. Projektilla on yleensä ainakin budjetti ja aikataulu. Projektin ominaisuuksia ovat myös tavoite, elinkaari, ryhmätyöskentely, vaiheistus, tilaus-työ. Projektin lopputulos voi olla esimerkiksi tuote tai ratkaisu johonkin ongelmaan. Projektin elinkaarella tarkoitetaan, että projekti ei ole toimintana jatkuva. Projektilla tulee olla etukäteen määritelty tuotos. (Elers 2020; Ruuska 2007, 19–20.)

Projektimaisesti organisoidun toiminnan lisääntyminen näkyy useilla eri aloilla. Hyvin organisoidulla projektitoiminnalla yritykset voivat saavuttaa monia etuja, mikä selittää projektien kasvavaa suosiota. Projektien etuja ovat muun muassa toiminnan ohjattavuuden ja mitattavuuden parantaminen sekä tulossuuntautuneisuus. Projektitoiminnalla tavoitellaan yleensä tehokkaampaa toteutusta. Projektioorganisaatio mahdollistaa henkilöstön tehokkaamman hyödyntämisen ja toiminnan avulla voidaan saattaa organisaatio lähemmäksi toivottua strategista tilaa. Yksi yleisimmistä projektitoiminnan kohteista on kaikenlainen kehittäminen, minkä vuoksi myös tässä opinnäytetyössä keskitytään kehitysprojektin mallintamiseen. Jotta yritys voi hyödyntää projekteja toiminnassaan optimaalisella tavalla, vaaditaan sovitut käytännöt projektitoiminnan suuntaamiseen, ohjaamiseen ja seurantaan sekä johtamisosaamista. (Mäntyneva 2016, 9–10; Silfverberg 2007, 25.)

Jokaisella organisaatiolla on oma projektitoimintakulttuuri, jolla tarkoitetaan projektitoiminnan edellytyksiä. Sen muodostuminen vaatii paljon työtä ja aikaa. Projektitoimintakulttuuri kertoo ennen kaikkea projektityön arvostuksesta organisaatiossa. (Virtanen 2009, 45.) Erilaiset projektit luokitellaan yleensä niiden toiminnan luonteen

perusteella. Kohdeorganisaatio Satakunnan Kansassa toteutettavia projekteja ovat esimerkiksi tuotekehitysprojektit, tutkimusprojektit, tietojärjestelmäprojektit, toiminnan kehittämisprojektit ja sisältöprojektit. Projekteilla on myös erilaisia kohderyhmiä. Satakunnan Kansassa näitä ovat yleisimmin organisaation henkilöstö tai jokin organisaation tiimeistä, lukija/asiakas tai esimerkiksi yritys.

Tuotekehitysprojektilla tarkoitetaan joko tuotteeseen tai palveluun kohdistuvaa projektia, jolla pyritään parantamaan organisaation nykyistä tuotetta/palvelua tai luomaan uusi. Tällaisen projektin ongelmana saattaa olla projektikustannusten takaisinmaksu, jonka ajoitusta on vaikeaa ennustaa. Tästä johtuen projektityyppiin sisältyy korkea riski. Uusia tuotteita ja palveluita kehitettäessä myös aikataulun arvioiminen on suuri haaste. Tutkimusprojektien ominaispiirre on uuden etsiminen. Yleensä tällaisen projektin lähtökohtana on selkeä tutkimusongelma, jolle halutaan löytää ratkaisu. Tutkimusprojektit voivat olla luonteeltaan itsenäisiä, mutta niillä voidaan myös pohjustaa esimerkiksi toimintaedellytyksiä jollekin organisaation tulevalle toiminnalle. Projektityyppiä käytetään yleensä palvelemaan organisaation strategisia tavoitteita. Toiminnan kehittämisprojektit ovat organisaation sisäisiä projekteja, joilla tavoitellaan tuotavuuden ja tehokkuuden parantamista. Tässä projektityypissä voidaan kehittää esimerkiksi uusia toimintatapoja, uudistaa organisaatiota tai kehittää henkilöstön osaamista. Toiminnan kehittämisprojekteissa on olennaista saada juurrutettua projektin tulokset organisaatioon. Erilaisia projekteja voidaan jaotella myös projektissa tehtävän työn perusteella, esimerkiksi suunnittelu- tai käyttöönottoprojekti. (Mäntyneva 2016, 11–12.)

Jotta organisaation projektitoimintaa voidaan kehittää, projektin tavoitteet ja tuotokset tulee arvioida perusteellisesti. Näin toimimalla toteutuneista projekteista voidaan oppia. Toteutuneen projektin prosessia tarkastelemalla voidaan paikantaa esimerkiksi toimintatapoihin liittyviä puutteita ja arvioida projektin tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja suorituskykyä. (Virtanen 2009, 196–202.)

#### 4.1 Projektin organisaatio, elinkaari ja osa-alueet

Projektipäällikköä ja muita projektiin osallistuvia henkilöitä kutsutaan projektiorganisaatioksi. (Ruuska 2007, 31.) Projektiorganisaatiota muodostettaessa on olennaista pohtia, millaista osaamista projektiin tarvitaan. Sen jälkeen nämä tarpeet tulee sopeuttaa annettujen resurssien määrään. Tärkein rekrytointi on projektipäällikkö, jolta vaaditaan monipuolista osaamista ja persoonan tuomaa valovoimaa. Kun projektiorganisaatio on nimetty, tulee määrittää viestinnän pelisäännöt ja kanavat. Toiminnan tuloksellisuuden kannalta on olennaista, että viestintä on ajantasaista, hyödyllistä, luotettavaa ja sisällöltään relevanttia. (Mäntyneva 2016, 23–25; Virtanen 2009, 150.)

Projektiorganisaation tehtävä on toteuttaa kyseessä oleva projekti. Projektiorganisaation toimenkuvia voivat olla esimerkiksi projektin asettaja/omistaja, ohjausryhmä, projektipäällikkö, projektiryhmän jäsen. Projektin asettaja/omistaja tekee päätöksen projektin käynnistämisestä sekä osoittaa sille rahoituksen ja resurssit. Sen jälkeen asettaja nimeää projektille ohjausryhmän (johtoryhmän). Ohjausryhmän tehtävänä on valvoa, ohjata, seurata ja tarvittaessa tukea projektin etenemistä projektisuunnitelman mukaisesti. Ohjausryhmä myös hyväksyy projektin tulokset. Projektipäällikkö puolestaan käynnistää projektin ja ohjaa työskentelyä alusta loppuun. Projektipäällikkö myös laatii projektisuunnitelman, jonka mukaan projektia viedään eteenpäin. Sen pohjalta projektipäällikkö nimittää projektiryhmän jäsenille tehtävät. Toimivan projektiorganisaation edellytyksiä ovat hyvä yhteishenki, yhtenäiset toimintatavat ja muiden auttamisen kulttuuri. (Mäntyneva 2016, 19–21; Virtanen 2009.)

Jokaisella projektilla on alkamis- ja päättymisajankohta, joten projektille voidaan muodostaa myös elinkaari. Elinkaari voidaan jakaa erilaisiin vaiheisiin esimerkiksi näin: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Jokaisen projektin taustalla on tarve. Kaikista ei kuitenkaan synny projekteja, vaan yleensä organisaation johto päättää, mitkä ideat ja tarpeet jalostuvat projekteiksi. Mikäli tarpeen pohjalta päätetään muodostaa projekti, on tehtävä tarpeen määrittely. Määrittelyvaiheessa laaditaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin: miksi, kenelle ja mitä varten. Projektin valmisteluvaiheeseen voi kuulua myös esimerkiksi rahoituksen hankkiminen. Projektin suunnittelu on elintärkeä vaihe. Projektin hallinta ja lopputuloksen onnistumisen arviointi perustuvat nimenomaan suunnitelmaan. Suunnitelmassa tulee määritellä muun

muassa tavoite, aikataulu, budjetti, resurssit, tiedonvälitys ja dokumentointi. Myös mahdollisten ongelmakohtien ja riskien tunnistaminen on tärkeää, jotta niitä varten voidaan tehdä varautumissuunnitelma. Projektin toteuttamisvaiheessa olennaista on projektin hallinta. Sillä tarkoitetaan monia asioita: päätöksenteko, toimeenpano, ohjaus, koordinointi, valvonta, suunnan näyttäminen, ihmisten johtaminen. Projektin toteuttamisvaiheessa tehdään tarvittavat toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi ja ohjataan henkilöt toimimaan niin, että projekti valmistuu. Projektin hallinnassa on kyse paljolti ihmisten johtamisesta, minkä vuoksi projektipäälliköllä on merkittävä rooli. Projektipäällikön vastuulla on projektin päivittäinen johtaminen, siihen liittyvä päätöksenteko ja yhteydenpito projektin johtoryhmään. Projektin päättämisenvaiheesta puhutaan, kun projektin tuotos on saatu valmiiksi. Projektipäällikön tehtävänä on tehdä loppuraportti, jossa dokumentoidaan projektin tuotokset ja arvioidaan projektin eteneminen. Tämän jälkeen projektiorganisaatio puretaan ja sen toiminta lopetetaan. Yleinen menettelytapa on, että projektin tuotosta tai saavutettuja tavoitteita arvioidaan vielä myöhemmin projektin päätyttyä ja tehdään tarvittavia muutoksia. (Mäntyneva 2016, 15–18; Ruuska 2007, 21–31; Virtanen 2009, 152.)

#### 4.2 Projektin menestystekijät ja uhat

Projektin menestystekijät ja uhat voidaan jakaa projektista itsestään johtuviin, sisäisiin tekijöihin ja projektin toimintaympäristöstä johtuviin ulkoisiin tekijöihin (Silfverberg 2007, 31.) Projektityön menestystekijöitä ovat esimerkiksi projektityön jäsenyys, projektipäällikkö, innostus, yhteiset tavoitteet, selkeät roolit ja työnjako, hyvä suunnittelu, onnistunut viestintä. Projektien mahdollisia uhkia ovat puutteellinen suunnittelu, sekavuus, yhteishengen puuttuminen, projektin rajaamattomuus, projektipäällikön osamattomuus, liian iso projekti. (Löow 2002, 18–19.) Erin Palmer (2018) pitää projektin kaikista tärkeimpänä tekijänä taitavaa projektipäällikköä. Se lisäksi hän on nimennyt seuraavat viisi ominaisuutta, jotka usein johtavat onnistuneeseen projektiin: fiksut ihmiset, fiksu suunnittelu, avoin viestintä, huolellinen riskienhallinta ja selkeä projektin päättäminen.

Mäntynevan (2016, 149) mukaan projektien yleisimpien ongelmakohtien ennakointi ja niihin varautuminen edesauttaa projektin onnistumista. Jos projektin perustaa ei

luoda hyvin, tulevaisuuskaan ei ole valoisa. Sen vuoksi projektin valmistelulla on suuri merkitys. Projekti on aina investointi, minkä vuoksi on tärkeää selvittää sen kustannusarvio ja hyödyt ennen projektin käynnistämistä. Jos niiden suhde ei ole järkevä, projektia ei kannata toteuttaa. Kun päätös projektin käynnistämisestä on tehty, lähdetään liikkeelle tavoitteista. Jos projektilla ei ole selkeitä, etukäteen määriteltyjä tavoitteita, myös niiden saavuttaminen on mahdotonta. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää kirkastaa jokaiselle projektiryhmän jäsenelle sekä koko projektin tavoitteet että jäseniltä odotettavat henkilökohtaiset tavoitteet. Tavoiteasetannan yhteydessä tehdään myös projektin rajaus, joka määrittelee mistä toiminnoista ja tehtävistä projekti koostuu. Projektin onnistumisen uhkana voi olla myös projektiryhmän sitoutumattomuus. Projektiryhmän jäsenten ja mahdollisten sidosryhmien on tärkeää tietää roolinsa ja se, miten heidän osuuttaan projektissa arvioidaan. Sitoutuneisuuden lainalaisuudet ovat samat kuin työelämässä yleensä. Projektin onnistumista edesauttaa myös hyvä yhteishenki ja toimiva yhteistyö. Mitä paremmin ryhmä toimii yhteen, sitä onnistuneempi on todennäköisesti myös projektin lopputulos. Jokainen projekti vaatii aikaa ja vaivaa, minkä vuoksi päällekkäisiä projekteja tulisi välttää. Jos projektiryhmän jäsen on samanaikaisesti mukana useassa eri projektissa, on väistämätöntä, että huomio ja keskittyminen pirstaloituvat. (Mäntyneva 2016, 147–149; Ruuska 2007, 41–45.)

Aikataulu on yksi tärkeimmistä projektien menestyksen mittareista. Siitä huolehtiminen on ensisijaisesti projektipäällikön tehtävä. Jonkinasteisia viivästyksiä tulee aina, joten projektiaikatauluun tulee jättää pientä pelivaraa. Näin yllätykset eivät romahduta koko projektiaikataulua. Aikataulussa pysymisen lisäksi olennaista on jokaisen projektiryhmän jäsenen käytettävissä oleva aika. Sitä tulee antaa ja varata riittävästi, jotta jokaisen on mahdollista suoriutua annetuista tehtävistä aikataulun mukaisesti. Yksi olennaisimmista menestystekijöistä projektiryhmän sisällä on riittävä viestintä. Sen tulee olla riittävän aktiivista, avointa, oikea-aikaista ja tarkoituksenmukaista. Säännölliset välikatsaukset edesauttavat projektin etenemistä. Kokousaikojen sopiminen hyvissä ajoin etukäteen on suositeltavaa, jotta jokainen projektiryhmän jäsen tietää, miten edetään. (Mäntyneva 2016, 147–149.)

Projektiorganisaatio on osiensa summa, joten myös henkilövalinnoilla on suuri vaikutus projektin lopputulokseen. Ongelmiksi voivat muodostua erilaiset henkilöristiriidat, kuten esimerkiksi jännitteet, epäluottamus ja epäonnistunut henkilöjohtaminen.



Projektityö on usein nopearytmistä ja se edellyttää koko organisaation sitoutumista yhteiseen aikatauluun. Jos joku projektiorganisaation jäsenistä jättää tehtävänsä hoitamatta, seurauksena saattaa olla projektin viivästyminen tai jopa keskeytyminen. (Ruuska 2007, 47.)

Osa projektien menestystekijöistä ja uhista tulevat itse projektin ulkopuolelta. Yksi merkittävistä tekijöistä on, että jokaisella projektilla tulee olla organisaation johdon tuki. Jotta tuki voidaan saada, johdon tulee tietää ja ymmärtää, miksi projekti on käynnissä ja mitä myönteistä siitä oletetaan seuraavan. Johdon tuki voi näyttäytyä esimerkiksi riittävänä budjettina. Alimitoitettu projektibudjetti on valitettavan yleinen syy projektin epäonnistumiseen. (Mäntyneva 2016, 147–149.)

Projektin mahdollisten uhkien ennakoimiseksi voidaan tehdä riskienhallintamatriisi. Yksinkertaisimmillaan matriisi voidaan toteuttaa taulukkona, jossa on listattu yksilöidyt riskitekijät, riskien arvioitu suuruus, vaikutukset ja todennäköisyys, sekä riskeihin varautumisen keinot. Riskienhallinnan arvioinnin laajuus tulee suhteuttaa projektin kokoon ja keston. (Virtanen 2009, 169–170.)

### 4.3 Projektinhallintamenetelmät

Projektit ovat monista osa-alueista koostuvia kokonaisuuksia. Jotta projektijohtaminen ja projektien hallinta olisi helpompaa, on kehitetty erilaisia projektinhallintamenetelmiä. Projektinhallintamenetelmät jaetaan yleensä perinteisiin ja ketteriin menetelmiin. Projektinhallintamenetelmää valitessa tulee tarkastella organisaation toimintatapoja ja strategiaa, projektia rajoittavia tekijöitä (aika, budjetti, laajuus ja laatu), tavoitteita, projektin kokoa sekä riskinottoa ja valita niiden pohjalta sopivin hallintatyökalu projektille. (Pulkkanen 2017; Visma Severan [www-sivut](#) 2020.)

Perinteisissä projektinhallintamenetelmissä korostetaan projektin huolellista suunnittelua ja lopputuloksen määrittelyä. Näin toimien projektien ennustettavuus kasvaa ja myös etenemisen mittaaminen on helpompaa. Toisaalta suunnitelmien ja lopputulokset tarkka määrittely etukäteen tekevät hallintamenetelmästä varsin joustamattoman. Perinteisille projektinhallintamenetelmille on tyypillistä lineaarinen eteneminen.

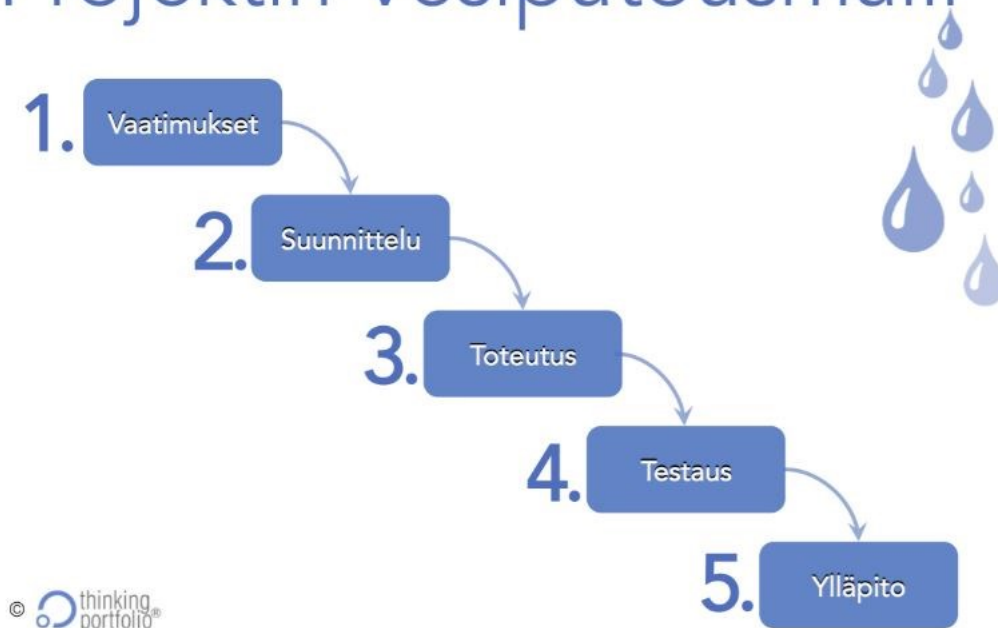
Ketterissä projektinhallintamenetelmissä puolestaan käytetään menettelyä, joka perustuu projektin osioiden suorittamiseen omina kokonaisuuksinaan. Tällaisissa projekteissa niin sanottua valmista materiaalia tuotetaan koko projektin ajan, eikä projektilla ole vain yhtä valmista tuotosta. Ketterät mallit soveltuvat erityisesti ohjelmistoprojekteihin. (Thinking Portfolio [www-sivut 2016](#); Visma Severan [www-sivut 2020](#).)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään muutamia projektinhallintamenetelmiä. Monissa organisaatioissa toteutetaan sisällöltään ja kooltaan hyvinkin vaihtelevia projekteja ja ne vaativat myös erilaisia projektinhallintamenetelmiä. Organisaation ei kannata turvautua vain yhteen, mahdollisesti jo tuttuun menetelmään, sillä eri projektit hyötyvät erilaisista menetelmistä.

#### 4.3.1 Vesiputousmalli

Vesiputousmallin (Waterfall) perusidea on, että projektille määritellään heti sen alussa selkeät tavoitteet ja aikataulu. Asetetut tehtävät suoritetaan tarkassa järjestyksessä. Projektin prosessit siis etenevät vaihe vaiheelta alaspäin kuin vesiputouksessa (kuvio 2). Edellisen vaiheen tulee aina päättyä ennen siirtymistä seuraavaan. Malli sopii projekteihin, jotka pystytään määrittelemään tarkasti ennalta. Tämä helpottaa muun muassa resurssien riittävyyden arviointia ja niiden jakamista. Alussa tehty suunnitelma auttaa myös arvioimaan projektin kannattavuutta. Vesiputousmalli on kuitenkin varsin joustamaton, joten sitä on hankala käyttää projekteissa, joissa on muuttuvia olosuhteita. Vesiputousmallille on ominaista edetä vaihe kerrallaan, mikä ei ole välttämättä kaikille projektille optimaalista. (Pulkkanen 2017; Thinking Portfolio [www-sivut 2016](#).)

# Projektin Vesiputousmalli



Kuvio 2. Projektin Vesiputousmalli (Lähde: Thinking Portfolio www-sivut 2016)

## 4.3.2 Agile

Agile on ketterän projektityön menetelmä. Varsinainen projekti koostuu useammasta pienestä projektista eli niin sanotuista sprintsistä. Tällä tavoin tilaajalle saadaan tuotettua arvoa ja konkreettisia tuloksia säännöllisesti jo projektin aikana. Agilessa kiertetään samaa ympyrää suunnittelusta toteutukseen koko projektin ajan (kuvio 3.).

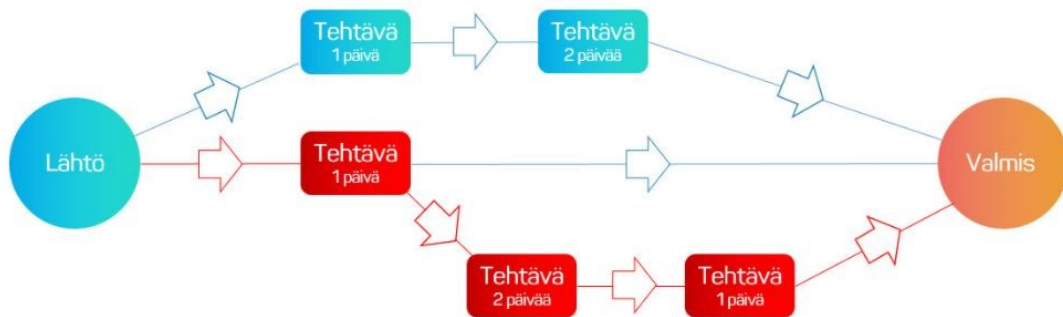


Kuvio 3. Agile (Lähde: Tolonen 2019)

Projektityyppi edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ja toimivaa yhteistyötä tilaajan (eli esimerkiksi asiakkaan tai organisaation johdon) ja projektitiimin välillä. Agile soveltuu käytettäväksi, kun projektin toivottu lopputulos ei ole alusta saakka täysin selvillä ja tuloksia halutaan nopeasti. Malli jättää enemmän tilaa luovuudelle, mutta samalla aikataulun ja budjetin määrittäminen ennalta on hankalaa. (Pulkkänen 2017; Thinking Portfolio www-sivut 2016.)

#### 4.3.3 Kriittisen polun menetelmä

Kriittisen polun menetelmä (CPM, Critical Path Method) aloitetaan kartoittamalla kaikki ne tapahtumat ja vaiheet, joita projektin valmistuminen vaatii. Sen jälkeen ne asetetaan projektin aikajanelle ja arvioidaan tehtävien kesto (kuvio 4). Tässä vaiheessa on myös huomioitava, mitä tehtävistä voidaan suorittaa samanaikaisesti ja onko joku tehtävä riippuvainen toisen valmistumisesta. Lisäksi aikajanelle merkitään projektin tärkeimmät vaiheet.



Punaiset tehtävät kuvaavat tämän projektin kriittisen polun

Kuvio 4. Kriittisen polun menetelmä (Lähde: Pulkkänen 2017)

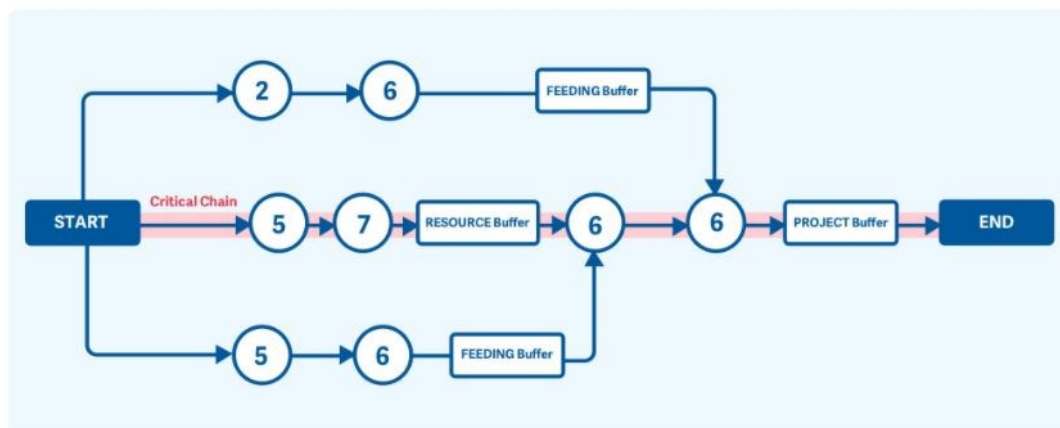
Kriittisen polun menetelmän on tarkoitus helpottaa kriittisten tehtävien tunnistamista ja auttaa keskittymään oikeisiin asioihin. Projektitehtävien välisten riippuvuuksien ja kriittisen polun kuvauksessa käytetään usein Gantt-kaaviota (janakaavio, kuvio 5). Menetelmä sopii käytettäväksi kaikkiin projekteihin, joissa tehtävät vaikuttavat toisiinsa. Sen käyttäminen vaatii kuitenkin vahvaa osaamista ongelman, tavoitteen ja tehtävien määrittelemiseksi. Mallin heikkoutena pidetään, ettei se huomioi resurssien saatavuutta. (Pulkkänen 2017; Tolonen 2019.)



Kuvio 5. Esimerkki Gantt-kaaviosta (Lähde: Helsingin kaupungin kehittämistoiminnan www-sivu 2021)

#### 4.3.4 Kriittisen ketjun projektinhallinta

Kriittisen ketjun projektinhallinta (CCPM, Critical Chain Project Management) on kehitetty paikkaamaan kriittisen polun menetelmän heikkouksia. Menetelmä huomioi projektin resurssit ja varaa niitä kriittisen ketjun tehtäviin (kuvio 6.).



Kuvio 6. Kriittisen ketjun projektinhallinta (Lähde: ActiveCollab www-sivut 2021)

Muodostuva projektiaikajana on todennäköisesti pidempi kuin kriittisen polun menetelmässä, mutta projektin toteutuminen aikataulussa on varmempaa. Menetelmälle on tyypillistä vain ”riittävän hyvä” lopputulos, sillä absoluuttisesti parhaan ratkaisun löytäminen ei ole useissa tapauksissa mahdollista. Malli sopii hyödynnettäväksi, jos

organisaation projekteissa aiheutuu usein henkilöresursseista johtuvia viivästyksiä tai tietyistä henkilöistä riippuvaa osaamista on paljon. Kriittisen ketjun projektinhallintamenetelmät edut tulevat usein esiin vasta pidempikestoisissa projekteissa. (Pulkkanen 2017; Tolonen 2019.)

#### 4.3.5 Kanban

Kanban-menetelmä on projektityökalu, joka auttaa jäsentämään projektia visuaalisesti. Se sopii käytettäväksi hyvin monenlaisten projektien tehokkuuden optimointiin ja sujuvoittamiseen. Yksinkertaisimmillaan Kanban toimii niin, että projekti jaetaan tehtäviin, joista jokainen kirjataan omalle lapulleen. Laput jaetaan kolmeen sarakkeeseen: tekemättä/työn alla/valmis (kuvio 7). Kun tehtävän tila muuttuu, se siirretään seuraavaan sarakkeeseen.



Kuvio 7. Kanban (Lähde: Dalto 2020)

Kanban-prosessin tehoa on helppo mitata kirjaamalla ylös, kuinka kauan tehtäviltä kuuluu siirtyä tekemättä-sarakkeesta valmis-sarakkeeseen. Laskemalla keskiarvo saadaan selville tehtävien keskimääräinen läpimenoaika. Läpimenoaikaa voidaan säätää taulukkoon otettavien tehtävien määrällä. Esimerkiksi samaan aikaan työn alla olevien tehtävien määrää kannattaa säännöstellä käytettävissä olevien henkilöresurssien mukaan. (Hietaniemi 2020; Tolonen 2019.)

#### 4.4 Projektiviestintä

Yksi projektin keskeisimmistä osa-alueista on viestintä. Projektin onnistumisen kannalta on elintärkeää, että kaikki oleelliset sidosryhmät ovat projektin alusta loppuun tietoisia projektin suunnitelmista, tavoitteista, toimintatavoista, päätöksistä ja tuloksista. Olennaisia viestinnän kohderyhmiä ovat esimerkiksi projektiryhmän jäsenet, projektin mahdollinen ohjausryhmä, projektin tilaaja, muu organisaation henkilöstö ja ulkoiset sidosryhmät kuten esimerkiksi asiakkaat ja tiedotusvälineet. Projektipäälliköllä on hyvin keskeinen rooli tiedonkulun varmistamisessa. (Mäntyneva 2016, 111–112.)

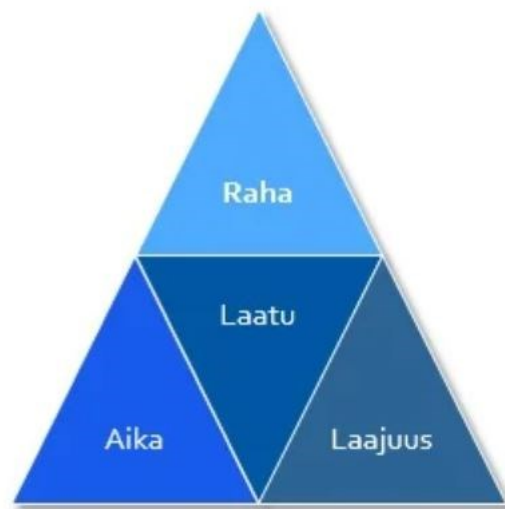
Projektiviestintä painottuu eri asioihin projektin eri vaiheissa. Alussa on olennaista viestiä projektin tavoite, vastuut, organisaatio, suunnitelma ja aikataulus/projektin eteneminen. Projektin toteuttamisvaiheen aikana keskeisiä viestittäviä asioita ovat projektin tilanne, mahdolliset muutokset ja edessä olevat tärkeät vaiheet. Projektin lopuksi on tärkeää viestiä sen tuloksista, dokumentoinnista ja projektin päättämisen järjestelyistä. (Pelin 2011, 287.)

Yksi projektiviestinnän tyypillisimmistä ongelmista on, että vastaanottajalla ei ole tarpeeksi aikaa tai kiinnostusta sisäistää viestiä. Toinen yleinen ongelma on, ettei viesti tavoita kohderyhmäänsä. Viestinnässä on myös aina mahdollisuus väärinymmärryksille. Syinä väärinymmärryksille tai vaikeuksille sisäistää viestiä voi olla muun muassa sanoman huono muotoilu tai ydinkohtien hukkuminen muuhun sisältöön. Jos viesti jättää useita tulkintamahdollisuuksia, sen muotoilu on epäonnistunut. Näitä ongelmia voidaan ehkäistä esimerkiksi suunnittelemalla viestintä hyvin, käyttämällä soveltuvia viestintäkanavia, viestimällä riittävän laajasti, tarpeeksi usein, toistamalla asioita ja pysymällä asiassa. (Mäntyneva 2016, 113, 117–119; Pelin 2011, 286.)

Yksi tehokkaimmista ja tuloksellisimmista projektiviestinnän muodoista on kasvokkain toteutettavat palaverit. Hyvän kokouksen ominaisuuksia ovat muun muassa selkeä tavoite, projektin kannalta keskeisten ihmisten läsnäolo, aikataulussa pysyminen, päätösten tekeminen, jämäpti aloittaminen ja lopettaminen. (Mäntyneva 2016, 114–116.)

## 5 PROJEKTIJOHTAMINEN

Projektijohtaminen vaatii vahvaa ja monipuolista ammattitaitoa. Se on ennen kaikkea ihmisten johtamista, mutta asema vaatii myös taitoa johtaa asioita. Projektin onnistumiseksi projektipäällikön on osattava arvioida realistisesti projektiorganisaation jäsenten kyvyt, resurssit sekä aikataulu. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 113; Virtanen 2009, 185–186.) Yksi projektipäällikön olennaisimmista tehtävistä on johtaa ja hallita projektia niin, että se toteuttaa yrityksen strategiaa (Elers 2020). Projektipäällikön osaaminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen osa-alueeseen: ydinosoamiseen (projektiosaaminen), substanssiosaamiseen ja vuorovaikutus- ja johtamistaitoihin. Ydinosoamista voidaan kuvata esimerkiksi projektikolmiolla (kuvio 8), joka käsittää kustannukset, aikataulun, laajuuden ja laadun. Projektipäällikön tulee pyrkiä pitämään kolmio tasapainossa. (Kähönen-Anttila 2016.)



Projektipäällikön ydinosoaminen

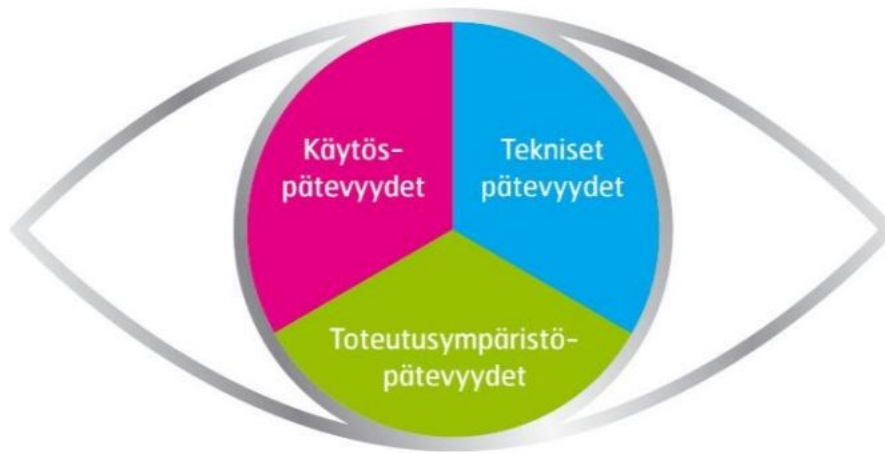
Kuvio 8. Projektikolmio, jossa on kuvattu projektipäällikön ydinosoaminen (Lähde: Kähönen-Anttila 2016)

Suurimmassa osassa projekteja ainakin yksi kolmion kulmista on kiinteä, eikä sitä voi muuttaa. Kun mahdollisia ongelmia ilmenee, on siis tehtävä muutoksia niihin kulmiin/asioihin, jotka sen sallivat. Projektipäällikön on huomioitava, että kaikki tehdyt muutokset vaikuttavat aina kolmion keskellä olevaan laatuun. (Microsoftin www-sivut 2021.)



Ydinosaaminen antaa pohjan projektijohtamiselle, mutta projektipäällikön on hallittava paljon muutakin. Varsinkin laajoissa, pitkäkestoisissa ja vaativissa projekteissa projektisuunnittelun ja -hallinnan tekniikoista on hyötyä. Ydinosaamisen lisäksi projektijohtaminen perustuu projektiin liittyvien sisältöjen hallintaan. Projektipäällikön ei tarvitse hallita kaikkia eri substansseja täydellisesti, mutta hänellä pitää jonkinasteinen käsitys projektiin liittyvistä asiasisällöistä. Ydinosaamistaitojen ja sisältöjenhallinnan lisäksi projektipäälliköltä edellytetään kyvykkyyttä tavoitteellisuuteen, päättävyyteen, johdonmukaisuuteen, innovatiivisuuteen ja käsitteelliseen ajatteluun. Hyödyllisiä ominaisuuksia ovat myös muun muassa ongelmienratkaisukyky, ihmissuhde- ja viestintätaidot, paineen- ja stressinsietokyky, projektikokemus ja kokonaisuuksien hallinta. Myös projektipäällikön persoonallisilla ominaisuuksilla on merkitystä, sillä projektin vetäjältä vaaditaan kykyä ylläpitää innostuneisuutta ja yhteistä tekemisen meininkiä. Tässä onnistumisen takana vaikuttaa projektipäällikön sosiaalinen kyvykkyys. Hyödyllisiä persoonallisuuspiirteitä ovat esimerkiksi huumorintaju, joustavuus, luovuus, epämukavuuden sietäminen ja ilmaisutaidot. Projektiryhmän sisäisen viestinnän lisäksi projektipäällikön tulee huolehtia sidosryhmäviestinnästä. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 112–115; Virtanen 2009, 188–189).

Peter Landau (2019) on määritellyt projektipäällikön 12 tärkeintä taitoa seuraavasti: johtajuus, viestintä, aikataulut, riskien hallinta, kulujen hallinta, neuvottelutaidot, kriittinen ajattelu, tehtävienhallinta, laadunhallinta, huumorintaju, kärsivällisyys ja tekniset taidot. Projektipäällikön niin sanottuja pätevyysvaatimuksia voidaan avata myös seuraavalla jaottelulla: käytöspätevydet, tekniset pätevydet, toteutusympäristöpätevydet (kuvio 9).



Kuvio 9. Projektipäällikön pätevyysnäkymä (Lähde: PRY, Projektin Johdon Pätevyys 3.0, v 1.3 06/2012)

Pätevyysnäkymällä pyritään esittämään projektijohtamisen elementit projektipäällikön silmin. Samalla silmän muoto edustaa selkeyttä ja visiota. Käytöspätevyyksiä ovat esimerkiksi ihmisten johtaminen, sitoutuminen, avoimuus, tehokkuus ja luotettavuus. Teknisiä pätevyyksiä taas ovat muun muassa projektin johtamisen onnistuminen, projektin vaatimukset ja tavoitteet, projektiorganisaatio, aikataulut, viestintä, seuranta ja tulokset. Toteutusympäristöpätevyyksiä ovat puolestaan esimerkiksi projektisuuntautuneisuus, linjaorganisaatio, liiketoiminta, järjestelmät ja ympäristö. (PRY, Projektin Johdon Pätevyys 3.0, v 1.3 06/2012.)

### 5.1 Projektinhallinta

Projektinhallinnalla tarkoitetaan projektin ohjausta. Projektinhallintaa tarvitaan, jotta projekti saadaan onnistuneesti, suunnitellusti ja tehokkaasti maaliin. Projektinhallintaprosessin oleellinen tehtävä on saada projektiryhmä toimimaan niin, että projekti etenee ideasta hyödyllisiin lopputuloksiin. Tämä on projektipäällikön vastuulla. (Elers 2020.) Pohjimmiltaan projektinhallinta on projektipäällikön johtamaa viestintää, sekä sisäistä että ulkoista. Projektinhallinnalla tarkoitetaan ensisijaisesti tiedon ja tietoisuuden tuottamista. Toinen tärkeä ulottuvuus on kontrolli ja valvonta. Näistä huolehtiminen on projektipäällikön vastuulla. Onnistuneen projektinhallinnan kulmakiviä ovat mahdollisten riskien tunnistaminen ennakkoon sekä esiin nousevien ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen. Nopea ongelmien korjaaminen säästää rahaa ja projektiorganisaation aikaa. Projektinhallinnan tukena voidaan käyttää

projektinhallintatyökaluja, joista kerrottiin kappaleessa 4.3. Usein paras lopputulos saavutetaan yhdistämällä projektinhallintamenetelmä kokemukseen perustuvaan projektijohtamistaitoon (Sofokuksen www-sivut 2020; Virtanen 2009, 151, 191.)

Projektinhallinnan keskeisin ohjenuora on ennen projektin alkua tehty projektisuunnitelma. Suunnitelma on strategisen johtamisen työkalu, jota voidaan verrata yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan. Strategisella johtamisella tarkoitetaan oikean suunnan näyttämistä ja sinne ohjaamista. Suunnitelmassa on määritelty projektin tavoitteet, periaatteet ja toteutustapa, jotka toimivat projektinhallinnan kulmakivinä. Siinä kuvataan myös resurssit, projektiorganisaatio, aikataulu ja oletetut lopputulokset. Projektisuunnitelman ja toteutuksen tulee olla kuitenkin joustava ja oppiva prosessi. Projekti-päällikön tehtävä on arvioida ja seurata projektin toteutusta alusta saakka, jotta prosessiin voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia. Jos alkaa näyttää siltä, ettei alkuperäinen suunnitelma johda asetettuihin tavoitteisiin, projektisuunnitelmaa on päivitettävä. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 126; Silfverberg 2007, 30.)

Ennen kuin projektia voidaan lähteä toteuttamaan tai edes muodostamaan projektiorganisaatiota, on arvioitava tarvittavien resurssien määrä. Tarvittavia resursseja ovat esimerkiksi taloudelliset resurssit, tieto- ja taitoresurssit, määrälliset henkilöresurssit, tekniikka- ja välineresurssit, tilaresurssit. Projektitoiminnan vaikein resursoitava asia on projektin työmäärän arviointi. Sen parhaita arvioitsijoita ovat yleensä itse työn suorittajat ja lopputulos riippuu aina tekijästä. Fakta kuitenkin on, että projektityöhön liittyy aina epävarmuustekijöitä ja kaikki resurssiarviot ovat nimensä mukaisesti vain arvioita. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 127; Ruuska 2007, 188–189.)

Aikataulu on hyvin keskeinen osa projektinhallintaa. Se konkretisoi projektin toteuttamisen, vauhdittaa etenemistä ja toimii apuvälineenä resurssien jakoa suunniteltaessa. Aikataulun lähtökohtina toimivat alkamis- ja päättämisaikajankohta. Niiden pohjalta asetetaan välitavoitteet, jotka toimivat projektin rytmittäjinä. Aikataulu tarkentuu sitä mukaa, kun projektin suunnittelu etenee ja tehtävät tarkentuvat. Projekti jaetaan yleensä pienempiin kokonaisuuksiin, joilla kullakin on oma aikataulunsa. Tämä auttaa hahmottamaan projektin kokonaisuutta ja helpottaa etenemisen seuranta. Aikataulun perimmäinen tarkoitus on sitouttaa projektiorganisaatio siihen, mitä milloinkin tullaan tekemään. Aikataulu on tietynlainen sopimus. Olennaisinta on suunnitella realistinen

aikataulu, jossa on riittävästi pelivaraa. Sen tulee olla suhteutettu tehtävien kuormittavuuteen ja työmäärään. (Berkun 2006, 28–30; Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 126–127.)

Yksi projektinhallinnan keskeisistä osa-alueista on työn laadun tarkkailu. Vastuu laadusta kuuluu jokaiselle projektiryhmän jäsenelle. Käytännössä laadunvarmistuksen prosessi muodostuu kolmesta vaiheesta: tavoiteltavan laadun määrittely, sitä vastaavan toiminnan aikaansaaminen ja laadunvalvonta eli tehdyn työn arviointi ja mittaaminen suhteessa asetettuihin kriteereihin. Laadun keskiössä ovat projektiryhmän kokemus ja ammattitaito. Jotta asetettu laatu saadaan säilytettyä koko projektin ajan, työn tuloksia kannattaa testata projektin eri vaiheissa. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi kommenttikierroksilla tai ristiintarkistuksilla. (Ruuska 2007, 234–244; Virtanen 2009, 207.)

## 5.2 Ihmisten johtaminen projektiorganisaatiossa

Projektipäällikön johtamistaidot ovat olennaisessa osassa projektin onnistumisen kannalta, sillä projekteissa on pohjimmiltaan kyse ihmisten johtamisesta. Taitava projektin vetäjä osaa sopeuttaa johtamistyyliään tilanteen ja ryhmän jäsenten mukaan. Projektipäällikön on tärkeää solmia hyvät suhteet projektiorganisaation jäseniin. Kaikkein tärkeintä on aidon luottamuksen rakentaminen. Hyvä tapa rakentaa luottamusta projektityössä on osoittaa sitoumuksensa. Sillä tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä, että tehdään niin kuin on ennalta sovittu ja pidetään lupauksista kiinni. (Berkun 2006 309–310; Lööw 2002, 116.)

Johtajilla on erään jaottelun mukaan kahdenlaista toiminnallista valtaa: annettua ja ansaittua. Tämä on olennaista myös projektityöskentelyn näkökulmasta. Annettu valta perustuu toimenkuvaan eli tässä tapauksessa projektipäällikkyyteen. Ansaittu valta puolestaan kertoo siitä, kuinka paljon projektin vetäjää kunnioitetaan ja millaisia tietoja ja taitoja hänellä arvioidaan olevan. Se perustuu henkilön suorituksiin ja toimintaan. Ansaitulla vallalla on merkitystä, koska se kertoo siitä, että projektipäällikköä halutaan kuunnella muutenkin kuin vain asemansa takia. Jos projektipäällikkö tukeutuu liikaa vain annettuun valtaan, se todennäköisesti rajoittaa muodostuvia

henkilösuhteita. Hyvän projektipäällikkö johtaa organisaatiota kuunnellen ja keskustellen. (Berkun 2006, 314–315.)

Ihmisten johtamisen näkökulmasta projektipäällikön tehtäviä voidaan luonnehtia esimerkiksi seuraavasti. Yksi tärkeimmistä asioista on oikean suunnan näyttäminen ja projektiryhmän tasapainon hallinta. Projektin onnistumisen näkökulmasta on tärkeää, että koko projektiryhmällä on samat tavoitteet ja selkeä kuva projektin merkityksestä. Projektipäällikön tulee huolehtia, että ryhmän fokus pysyy nimenomaan näissä asioissa, eikä harhaudu epäolennaiseen toimintaan tai esimerkiksi ristiriitoihin. Projektipäällikön tehtävä on myös nimensä mukaisesti johtaa työskentelyä. Projektityöskentelyssä myös ryhmätyön edistäminen on ensiarvoisen tärkeää, koska kaikki kuitenkin työskentelevät saman lopputulokset eteen. Projektipäällikön tulee huomioida tasapuolisesti kaikki projektiryhmän jäsenet ja ottaa myös eriävät mielipiteet huomioon. Jokaisen projektiryhmän jäsenen pitää kokea tulevansa kuulluksi. Kaiken tämän lisäksi projektipäälliköllä pitää olla taito, jolla hän saa ihmiset tekemään projektin kannalta oikeita asioita. Olennaista on palaute ja palkitseminen, molemmat osa-alueet ovat tärkeitä. Hyvät suoritukset tulee huomioida ja viestiä ulospäin, mutta samalla epäonnistumiset pitää uskaltaa ja osata ottaa esiin rakentavasti. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 314–315.)

Heimonen ja Nurmiluoto (2017, 3) ovat tiivistäneet menestyvän projektipäällikön projektivuorovaikutuksen kolmeen sanaan: kysy, kuuntele, coachaa. Coaching on yleistynyt viime vuosina yhtenä johtamistyylinä ja sen on arvioitu sopivan erityisen hyvin projektityöhön. Menetelmän ideana on, että coach haastaa ja tukee projektitiiminsä taitoja ja kykyjä ja auttaa heitä tällä tavoin ratkomaan annettuja tehtäviä ja ongelmia. Coaching-taitoja oikein hyödyntävä esimies voi parhaimmillaan saada alaisena suoriutumaan työstään entistä paremmin. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 83.)

### 5.3 Projektipäällikön rooli

Projektipäällikkö on useimmissa tapauksissa projektin merkittävin toimija. Projektin johtajalla on lukuisia rooleja, jotka ovat kaikki olennaisia projektin sujuvan etenemisen kannalta. Rooleja ovat esimerkiksi ryhmän vetäjä, asiantuntija, asiakas-

yhteyshenkilö, neuvottelija, tilaaja ja tiedottaja. Projektipäällikköä voidaan myös luonnehtia projektin pääsuunnittelijaksi, moottoriksi ja arvioijaksi. Ryhmän vetäjä toimii projektiorganisaation esimiehen roolissa. Useissa projekteissa projektijohtajalta vaaditaan myös asiantuntijuutta, mikäli hän osallistuu projektin sisällön määrittelyyn. Yksi projektipäällikön tärkeimmistä ominaisuuksista on toimia viestijänä sekä ryhmän sisällä että ulkopuolella esimerkiksi mahdollisiin yhteistyökumppaneihin. Projektipäällikön on tärkeää osata myös delegoida, jottei oma rooli kasva liian työlääksi. (Mäntyneva 2016, 31–32; Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 113.)

Tarkastellaan tarkemmin Paasivaaran, Suhosen ja Nikkilän (2008, 113) muotoilemia projektipäällikön rooleja: pääsuunnittelija, moottori, arvioija. Vaikka projektipäälliköllä on useita erilaisia rooleja verrattuna muihin projektiorganisaation jäseniin, ydintehtävä on huolehtia projektin etenemisestä ennalta määriteltyjen suuntaviivojen eli projektisuunnitelman mukaisesti. Niin sanotussa pääsuunnittelijan roolissa projektipäälliköltä vaaditaan taitoa vaikuttaa ja kuunnella. Hänen tulee hallita projektikokous ja tarvittaessa muuttaa sitä. Myös rooli projektin niin sanottuna moottorina on tärkeä. Projektipäällikön tulee osata innostaa ja sitouttaa koko projektiorganisaatio ja vastata eri jäsenten tarpeisiin. Tässä roolissa päälliköltä vaaditaan myös tilannejohtajuutta esimerkiksi onnistumisten ja takapakkien kohdalla. Projektipäällikön tulee tehdä jatkuvasti arviointia siitä, milloin ja miten tiettyjen asioiden kertominen on järkevää. Kolmas edellä mainitun jaottelun rooli on projektin arvioija. Tässä roolissa projektipäälliköltä edellytetään ennen kaikkea tasapuolisuutta, objektiivisuutta, analyttisyyttä ja taitoa pitää fokus tosiasioissa. Projektin vetäjän tulee osata kuunnella muiden palautetta ja uskaltaa muuttaa toimintaansa ja projektisuunnitelmaa sen mukaisesti. (Paasivaara, Suhonen, Nikkilä 2008, 113.)

Onnistuakseen tehtävässään projektipäällikön on omaksuttava kaikki nämä roolit ja osattava toimia niiden mukaan projektin eri vaiheissa. Olennaisinta on löytää eri roolien tasapaino ja edetä sen mukaan, mikä on kulloinkin olennaista projektin etenemisen kannalta. Projektipäällikköä voisi luonnehtia myös valmentajaksi, sillä projektitoiminta on pitkälti ryhmätyötä. (Paasivaara, Suhonen, Nikkilä 2008, 114.)

#### 5.4 Verkostomaisten projektien johtaminen

Osa organisaatioiden projekteista on verkostomaisia projekteja, joissa tehdään yhteistyötä työyhteisön ulkopuolisen henkilöstön kanssa. Projektin toteuttamisen näkökulmasta sidosryhmiä ovat kaikki ne tahot, jotka ovat edustettuina projektiorganisaatiossa. Projektin onnistuminen edellyttää sujuvaa ja saumatonta yhteistyötä kaikkien osapuolten kesken. Projektiorganisaatioon kuuluvilla sidosryhmien edustajilla tulisi olla oman organisaationsa puolesta valtuudet hoitaa projektiin liittyviä asioita projektin sujuvan etenemisen varmistamiseksi. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 118–119.)

Verkostomainen työ lisääntyy koko ajan monilla aloilla, mikä tarkoittaa myös verkostomaisten projektien lisääntymistä. Verkostomaisissa projekteissa projektipäällikön on erityisen tärkeää luoda ilmapiiri, jossa kaikki tuntevat olevansa osa kokonaisuutta, vaikka eivät normaalisti työskentelekään saman organisaation sisällä. Projektipäällikön on myös huolehdittava, että kaikki tekevät töitä saman tavoitteen eteen. Tämä ei ole välttämättä yksinkertaista, sillä verkostomaisissa projekteissa eri tahoilla on todennäköisesti myös henkilökohtaisia, esimerkiksi omaan yritystoimintaan liittyviä motiiveja. Verkostomaisten projektien johtaminen on ennakoimattomampaa kuin organisaatioiden sisäisten projektien, sillä ihmiset ovat vieraampia toisilleen. Suunnan muutoksille ja aikataulujen uudelleen järjestelyille on jätettävä tilaa. Valmiit, aiemmin opitut projektityöskentelyn mallit eivät välttämättä ole toimivia verkostomaisissa projekteissa. Verkostomaisissa projekteissa projektipäälliköltä vaaditaan vielä parempia sosiaalisia taitoja kuin organisaation sisäisissä projekteissa, kun yhteisiä näkemyksiä ja toimintatapoja rakennetaan uusien ihmisten kanssa. (Pajusola 2015; Työterveyslaitoksen www-sivut 2015.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Opinnäytetyön teemahaastattelut toteutettiin tammikuussa vuonna 2021. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää hyvän projektimallin osa-alueet ja ominaisuudet,

projektinhallinnan lainalaisuudet ja projektijohtamisen vaatimukset luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta Satakunnan Kansan (SK) työntekijää ja yhtä Helsingin Sanomien (HS) työntekijää. Ennen vuoden 2020 yrityskauppaa SK oli osa Alma Mediaa. Konsernien käytännöt ovat erilaisia, minkä vuoksi haastateltavaksi haluttiin myös yksi HS:n edustaja. Helsingin Sanomat on Sanoman pitkäaikaisin ja tunnetuin media, joten HS:n työntekijän valitseminen yhdeksi haastateltavaksi oli perusteltua.

SK:ssa toteutetaan hyvin erikokoisia ja -sisältöisiä projekteja jatkuvasti, esimerkiksi järjestelmä-, digi- ja sisältöprojekteja. Osassa projekteista työskentelee valtava organisaatio ja projekteja valvoo konsernin johto, kun taas toisen ääripään projektit ovat paikallisia, muutaman ihmisen projekteja. Tutkimukseen valittiin haastateltavat, joiden kokemus edustaa mahdollisimman laajasti erilaisia projekteja. Kaikki haastateltavat ovat olleet mukana useissa projekteissa SK:ssa työskennellessään. Yhtä haastateltavaan lukuun ottamatta kaikki ovat toimineet myös projektin vetäjinä. Haastateltavien keskimääräinen työkokemus organisaation palveluksessa on 12,2 vuotta. Haastateltavalla, joka työskentelee Helsingin Sanomissa, on hyvin monipuolinen kokemus projektityöstä. Viime vuosina hän on vetänyt useampaa suurta projektia. Haastateltava on työskennellyt organisaatiossa 18 vuotta.

Muutama haastateltava toivoi kysymysrunkoa nähtäväksi etukäteen. Jotta haastateltaville voitiin tarjota yhdenmukaiset lähtökohdat, kysymysrunko lähetettiin sähköpostitse kaikille ennen haastattelua. Neljä seitsemästä haastattelusta toteutettiin kasvokkaishaastatteluna, kaksi viestintä- ja yhteistyöalusta Microsoft Teamsin välityksellä ja yksi puhelimitse. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Lyhin haastattelu kesti noin 30 minuuttia ja pisin kaksi tuntia. Haastateltavan tapa kommunikoida vaikutti selvästi haastattelun keston ja saatuun aineistoon. Osa haastateltavista pyrki ilmaisemaan asiansa mahdollisimman ytimekkäästi ja vastasi vain siihen, mitä kysyttiin, kun taas muutamien kanssa keskustelu oli rikkaampaa ja saatu aineisto näin ollen monipuolisempaa. Kaikissa haastatteluissa toteutui kuitenkin alkuperäinen tavoite: jokainen haastateltava tarjosi tutkimuksen kannalta olennaista ja osin myös ainutlaatuista tietoa projektityöstä. Verrattaessa tutkimushaastattelujen aineistoa ja opinnäytetyön teoria-aineistoa sisällöistä löytyi selkeitä samankaltaisuuksia.



Yksi tärkeimmistä tutkimuseettisistä periaatteista on tutkittavien yksityisyyden suoja. Yleisen säännön mukaan tutkimustulokset on avattava niin, että haastateltavien anonymiteetti on turvattu. Tämän tutkimuksen haastateltavien tunnistetietoja ei julkaista yksilöidysti, koska tiedot saattaisivat johtaa haastateltavan henkilöllisyyden paljastamiseen. Haastateltavien kursiivilla esitettyjä suoria sitaatteja ei ole myöskään yhdistetty tiettyyn haastateltavaan esimerkiksi numeroimalla, koska sillä ei arvioida olevan vaikutusta tutkimustulosten kannalta. Tämä myös vahvistaa haastateltavien yksityisyyden suojaa. (Kuula-Luumi 2018.)

### 6.1 Teemahaastattelun runko

Tutkimushaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelurungon kysymykset (liite 1) olivat kaikille samat. Teemahaastattelussa aihepiirit on määritelty ennakkoon, mutta niillä tai haastattelun kysymyksillä ei ole tiukkaa järjestystä. Kaikki teemat käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta eri aihepiirien käsittelyn laajuus voi vaihdella paljonkin haastateltavan kokemuksien ja vastausten mukaan. Haastattelumuoto mahdollistaa myös lisäkysymysten esittämisen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 41, 108.)

Tämän kehittämistyön haastattelut olivat varsin vapaamuotoisia, eikä ennalta suunniteltua haastattelurunkoa noudatettu tiukassa järjestyksessä. Haastattelija käytti runkoa lähinnä tarkistuslistana varmistaakseen, että kaikki mainitut aihealueet tulevat käytyä läpi jossakin vaiheessa haastattelua. Lähes kaikissa haastatteluissa esitettiin myös kysymysrunгон ulkopuolisia lisäkysymyksiä keskusteluissa esiin nousseiden asioiden myötä. Haastattelujen aluksi jokaiselta haastateltavalta kerättiin taustatiedot. Tämän jälkeen haastattelut etenivät kolmen teeman mukaisesti: projektit ja projektin hallinta, projektinhallintatyökalut ja projektijohtaminen.

### 6.2 Tulokset kategorioittain

Haastatteluiden sisällönanalyysin prosessi on selostettu tarkemmin luvussa 3.3. Aineisto analysoitiin haastatteluteemoittain muodostamalla teemojen sisällöstä kategorioita. Analyysiyksiköt valittiin teoretietoa hyödyntäen. Muodostetut kategoriat ovat:

hyvän projektin ominaisuudet, projektin vaiheet, projektipäällikön rooli ja ominaisuudet, projektiviestintä, projektinhallinnan tuki. Haastateltavien yksilöityjä taustatietoja ei julkaista julkisessa opinnäytetyöraportissa, jotta haastateltavien anonymiteetti ei vaarannu.

Kursiivilla esitetyt tekstiosiot ovat suoria lainauksia haastatteluista. Tuloksiin on nostettu sellaisia suoria lainauksia, joiden on arvioitu olevan olennaisia kehitysprojektin mallin luomisessa. Sitaatteihin on nostettu muun muassa huomioita, jotka ovat nousseet esiin useammassa haastattelussa. Samaan aiheeseen liittyvistä kommentteista on valittu asiaa osuvimmin kuvaava. Lisäksi sitaatteihin on nostettu haastatteluissa esiin nousseita ainutlaatuisia huomioita, joiden on arvioitu tuovan lisäarvoa kehitysprojektin malliin. Haastattelumateriaalia on peilattu tarkasteluvaiheessa opinnäytetyön teoriaosioon. Näin on pyritty varmistamaan, että materiaalista poimitaan kaikki kehittämistyön kannalta olennaiset tiedot.

#### 6.2.1 Hyvän projektin ominaisuudet

Haastatteluissa nousi esiin monia hyvän projektin edellytyksiä. Lähes kaikki haastateltavan pitivät yhtenä tärkeimmistä tekijöistä sitä, että projektilla on aito tarve.

*”Kaikkien projektien pitää tukea organisaation strategiaa ja viedä sitä eteenpäin. Projektin vetäjällä tulee olla ymmärrys siitä, miten projekti sopii isoon kuvaan. Projekti ei saa harhautua.”*

*”Projektin pitää olla sekä haluttu että hyvä bisneksen lähtökohdista.”*

Noin puolet haastateltavista nosti merkittäväksi onnistumisen edellytykseksi sen, että johto antaa projektille selkeän vision, tavoitteet, resurssit ja aikataulun.

*”On todella oleellista, että saan ylempää selkeän näkemyksen siitä, mitä tehdään ja miksi. Kun tiedän, mitä projektilta halutaan, osaan johtaa sitä.”*

*”Jokaisen onnistuneen projektin salaisuus on mahdollisimman tarkka määrittely. Kaiken keskiössä on se, että kaikki tietävät, mitä ollaan tekemässä. Hyvä projekti on oikein määritelty, täsmällinen ja riittävän nopea.”*

*”Projektin raamittomuus tuhoaa kaiken. Asioita ei saa jättää leijumaan ilmaan.”*

Yksi haastateltavista nosti esiin luvussa 5 (kuvio 8) esitetyn kolmiokuvan merkityksen projektin määrittelyvaiheessa.

*”Jonkun pitää määritellä, mikä kulmista saa vuotaa. Yleensä sen päättää projektin omistaja.”*

Hyvän projektin ominaisuuksia todettiin olevan myös (listaukseen on yhdistetty kaikkien haastateltavien vastaukset):

- riittävät resurssit
- realistinen ja tarkka aikataulu
  - riittävä määrä välisteppejä, mielellään viikoittain
- rehellisyys ja avoimuus
- sitoutunut projektipäällikkö
- toimiva viestintä
- selkeät roolit ja tehtävät
- työmäärän oikea mitoitus
- ammattitaitoinen, sitoutunut ja motivoitunut projektiryhmä
- joukkoistaminen (yleisön osallistaminen)
- luottamuksen ilmapiiri
- projektin pitää olla järkevä

*”Fasiliteettien ja ympäristön tuen on oltava kunnossa.”*

*”On olemassa projekteja, joissa on sala-agendoja. Se ei ole kenenkään etu.”*

Useampi haastateltava nosti esiin, että projekti ei onnistu ilman osaavia tekijöitä. Heidän mukaansa projektin suunnitteluvaiheessa on kartoitettava tarkkaan, millaista ammattitaitoa projektin onnistuminen vaatii. Kaikki, joilla on pienikin rooli projektin

toteuttamisessa, tulee ottaa mukaan alusta saakka. Muutama haastateltavista korosti erityisesti projektitiimin sitouttamisen ja motivoimisen merkitystä. Yksi haastateltavista totesi, että myös ryhmäytymiselle pitää antaa aikaa.

*”Taito on olennainen resurssi. Projekteissa ei voida lähteä tämän resurssin kanssa liikkeelle nollassa.”*

*”Ihmiset pitää ottaa mukaan. Kaikki mahdollinen tieto pitää jakaa avoimesti, tuoda asiat julki kaikelle keskustelulle. Näin jokainen saa mahdollisuuden kertoa ideansa. Jokaisella tiimin jäsenellä pitää olla olo, että tulee kuulluksi.”*

*”Kaikissa luovissa projekteissa, joiden tulokset halutaan viedä yhteisön käyttöön, pitää joukkoistaa. Joskus se on teatteria: puhutaan asioista, joista joku on jo päättänyt. Siitä ei saa kuitenkaan jäädä kiinni.”*

*”Mitä enemmän on motivoituneita tekijöitä, sitä paremmin asiat luistavat.”*

Projektin roolituksen merkityksen arvioitiin kasvavan projektin koon mukana. Haastateltavat olivat samoilla linjoilla siitä, että jokaisen projektiorganisaation jäsenen on tärkeää tietää omat tehtävänsä ja itseensä kohdistuvat odotukset.

*”Suurissa projekteissa on ollut mukana erikseen esimerkiksi valmistelija, sihteeri ja koollekutsuja. Jotkut projektit vaativat ulkopuolista, päätoimista vetäjää ja lakimiehiä. Suurin osa projekteistamme ei kuitenkaan vaadi näin raskasta projektiorganisaatiota.”*

*”Kaikkien tekijöiden pitää aidosti ymmärtää, mitä ollaan tekemässä.”*

Useassa haastattelussa nostettiin esiin projektin onnistumisen mahdollisina esteinä liian tiukka aikataulu tai liika kunnianhimoisuus.

*”Joskus projektit ovat niin kunnianhimoisia, ettei niitä ole mahdollista toteuttaa anetuilla resursseilla. Silloin tarvitaan joko lisää väkeä tai sitten kunnianhimoa tulee madaltaa.”*

*”Aikataulu on tyypillisin asia, mikä menee pieleen.”*

*”Projektityölle pitää antaa tarpeeksi aikaa. Monesti arkityö ja projektit kulkevat rinnakkain ja joudun miettimään, missä roolissa olen milloinkin.”*

*”Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa ihmisillä pitää olla riittävästi ajatteluaikaa. Aina ei voi tulla vain tulosta.”*

Yhtenä merkittävänä onnistumisen uhkana pidettiin huonoa viestintää.

*”Meillä on ollut paljon pienempiä projekteja, joita ei ole kunnolla kommunikoitu. On vain sanottu, että tehkää näin, mutta kukaan ei ole kertonut, miksi niin pitäisi tehdä. Jos kukaan ei tiedä miksi, kukaan ei sitoudu.”*

*”Viestintä on vaikeampaa vähemmän mitattavissa projekteissa, kuten esimerkiksi sisältöuudistuksissa. Ne on vaikeampi kommunikoida ja niitä on helpompi tulkita väärin.”*

*”Muutoksilla on aina muutosvastarintaa, eikä isoja projekteja voi lyödä päin naamaa. Viestinnässä pitää käyttää hivutustaktiikkaa.”*

Yksi haastateltavista nosti projektin onnistumisen suureksi uhaksi tekniikan toimimattomuuden.

*”On kauheaa, jos tekniikka ei toimi. Ilman sitä ei välttämättä päästä tekemään yhtään mitään.”*

## 6.2.2 Projektin vaiheet

Haastateltavat jakoivat projektin karkeasti kolmeen vaiheeseen: suunnittelu- ja käynnistysvaihe, toteuttaminen ja päättäminen. Kaikki haastateltavat pitivät projektin suunnittelua elintärkeänä vaiheena projektin onnistumisen näkökulmasta. Suunnittelu- ja

käynnistysvaiheeseen katsottiin kuuluvan (listaukseen on yhdistetty kaikkien haastateltavien vastaukset):

- projektin vetäjä ottaa tehtävänannon vastaan ja käy toimeksiantajan kanssa läpi hyvin tarkasti mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään (tämä nousi esiin jollakin tavalla kaikissa haastatteluissa) → projektin määrittely pitää kirjata ylös
- määritellään, mikä projektikolmion kulma saa vuotaa
- tavoitteiden ja välitavoitteiden määrittely
- projektin toimenpiteiden määrittely: miten edetään
- aikataulukaus
  - asetetaan kaikki projektin kannalta olennaiset asiat ja vaiheet aikajanelle
- deadline asetaminen
- projektitiimin valinta ja vastuiden jakaminen
- mittarien asettaminen
- jalkauttaminen: jaetaan avoimesti kaikille tieto siitä, mitä tehdään

*”Jokainen hanke pitää jollakin tapaa testata. Onko tässä projektissa mitään järkeä?”*

Projektin toteuttamisvaiheesta puhuttaessa haastatteluissa nousi esiin erityisesti projektipäällikön vastuu.

*”Projektin vetäjän tulee koko ajan tarkastella kriittisesti projektin etenemistä.”*

*”Jokaisen projektitiimin jäsenen on tiedettävä, miksi projektia tehdään ja miten. Tekemisessä tulee olla koko ajan selkeä fokus.”*

Projektin toteuttamisvaiheeseen katsottiin kuuluvan myös (listaukseen on yhdistetty kaikkien haastateltavien vastaukset):

- tehtävien suorittaminen ja vastuista huolehtiminen
- välistepit
- päätelmien testaaminen jo projektin aikana
- seuranta
- laadun tarkkailu

*”Työn laatu on aina kaiken keskiössä. Sekundasta ei halua maksaa kukaan. Laadun ja määrän pitää olla tasapainossa.”*

Haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä projektin seurannasta. Yksi haastateltavista korosti organisaation johdon vastuuta, erityisesti isommissa projekteissa.

*”Pätevä johtoporras vaatii väliesittelyitä tai -raportteja projektin etenemisestä ja lopuraportin.”*

*”Projektilla pitää olla tarkistuspisteitä tarpeeksi usein. Suuntaa on uskallettava muuttaa tarvittaessa.”*

*”Seuranta vaatii myös resursseja. On pohdittava, kuinka paljon ja miten sitä tehdään pienemmissä projekteissa.”*

*”Projektilla pitää olla oikea rytmitys, jonka mukaan etenemistä seurataan. Tekemiseen ei saa olla liikaa aikaa.”*

*”Digiprojekteissa seuranta toteutuu, mutta sisältöprojektien perisynti on, että seuranta saattaa jäädä.”*

Yksi haastateltava kertoi laativansa viikoittaiset seuranta-aikataulut. Toinen haastateltavista sanoi viikoittaisten kokousten olevan hyvä tapa toteuttaa etenemisen seuranta.

*”Jokaisella viikolla pitää ratkaista tietyt asiat eli joka viikolle on oma projektinsa. Tämä aikataulu kannattaa laatia yhdessä tiimin kanssa, jotta ihmiset tietävät, mihin sitoutuvat.”*

*”Nuoligrafiikka-tyyppinen ratkaisu on hyvä tapa seurata projektin etenemistä. Siitä näkee heti, mikä menee missäkin ja kenen vastuulla se on.”*

Tärkeänä pidettiin myös projektin asianmukaista lopettamista, minkä todettiin jäävän liian usein tekemättä. Muutama haastateltavista totesi, että projekti ei ole vielä valmis

siinä vaiheessa, kun asetettu tavoite/lopputulos on saavutettu. Heidän mukaan on tärkeää tarkastella tuloksia myöhemmin, projektin aktiivisen työstämisen päätyttyä. Projektin päätösvaihetta kuvattiin muun muassa seuraavasti:

*”Lopputulokseen ei saa nauliutua. On hyvä tarkistaa esimerkiksi seuraavassa kvartaalissa, mikä on toiminut ja mikä ei. Tulosten tarkastelu on normaalia toiminnan kehittämistä. Ihmisten on myös psykologisesti helpompi olla mukana projektissa, kun he tietävät, ettei kaiken tarvitse onnistua kerralla, vaan muutoksia voidaan tehdä tarvittaessa.”*

*”Useimmat projektit ovat raskaita. Ennen projektin lopettamista on hyvä pitää pieni tauko ja ottaa etäisyyttä.”*

*”Projektilla pitää olla selkeä loppu. Ei niin, että nyt on ”melkein valmista”.”*

Yksi haastateltavista korosti projektien kautta syntyvien verkostojen tärkeyttä.

*”Minulla on tapana ottaa ihmisiin myöhemmin yhteyttä, joskus projektin päättymisen jälkeen. Pidän näin verkostoja yllä.”*

Kaikkien haastateltavien mukaan projektin sisältö pitäisi koota yhteen ja kirjata sen päättyessä. Yksi haastateltavista totesi, että projektin aikana esiin tulleet ongelmat saattavat jäädä piiloon, ellei projektin lopettamista tehdä asianmukaisesti.

*”Lopuksi kaikki projektissa tehty pitää koota yhteen, jotta voimme oppia siitä. Mitä teimme oikein ja mitä olisimme voineet tehdä toisin?”*

*”Hyvänkin projektin kanssa voi käydä niin, että tulokset jaetaan kaikille, mutta mitään ei tapahdu. Toimeksiantajan vastuu on huolehtia, että tulokset todella otetaan käyttöön. Projektin tulosten pitää johtaa johonkin toimintaan.”*



### 6.2.3 Projektipäällikön rooli ja ominaisuudet

Haastateltavien mukaan projektipäällikön tärkein tehtävä on (listaukseen on yhdistetty kaikkien haastateltavien vastaukset):

- ymmärtää, mitä ollaan tekemässä
- viestintä (sisälle ja ulos)
- projektinhallinta
- selkeiden ohjeiden antaminen
- projektiorganisaation jäsenten kuunteleminen
- siitä huolehtiminen, että projekti on menossa oikeaan suuntaan ja sen korjaaminen tarvittaessa
- johtaminen
- aikataulusta ja tehokkuudesta huolehtiminen
- kokonaisuuden hallinta
- huolehtia siitä, että asiat tapahtuvat

*”Projektipäällikön tärkein tehtävä on olla päällikköveturi ja pitää ohjat käsissään.”*

*”Projektipäällikön tulee olla väsymätön suunnannäyttävä.”*

*”Projektipäällikön pitää tehdä niin hyvää työtä, että muut pysyvät helposti kärryillä.”*

*”Tärkeintä on, että projektipäällikkö ymmärtää, mitä projektia hän johtaa. On myös tittelin tuomaa johtamista, mikä ei ole välttämättä hyvä asia. Projektia on tosi vaikea vetää, jos ei aidosti ymmärrä kokonaisuutta.”*

Haastateltavien mukaan projektipäällikön on hallittava seuraavat osa-alueet (listaukseen on yhdistetty kaikkien haastateltavien vastaukset):

- aikataulutus ja sen hallinta
- kerrannaisvaikutusten ymmärtäminen
- ihmisten johtaminen
  - ihmisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen
  - ihmisten henkisten resurssien tunnistaminen
  - projektiryhmän motivointi

- ymmärrys strategiasta
- ymmärrys taloudesta
- ymmärrys projektin asiasisällöistä
- ideoiden hyödyntäminen ja mahdottomien ideoiden rajoittaminen
- yleiskoordinointi

*”Projektijohtaminen sopii sellaisille, jotka pystyvät pitämään tuhat lankaa käsissään samanaikaisesti.”*

*”Projektipäällikön pitää tietää kaikesta vähän.”*

*”Projektipäälliköllä pitää olla tietämystä. Jos ei tiedä, niin pitää olla nöyrä ja ahkera oppimaan.”*

*”Kaikkea ei tarvitse tietää, mutta pitää selvittää, jos ei tiedä.”*

Haastateltavat nimesivät seuraavat ominaisuudet, joista uskovat projektipäällikön hyötyvän (listaukseen on yhdistetty kaikkien haastateltavien vastaukset):

- kärsivällisyys
- inhimillisyys
- empatiakyky
- organisointikyky
- suunnitelmallisuus
- johdonmukaisuus
- paineen- ja stressinsietokyky
- kyky hahmottaa kokonaisuuksia
- kyky viedä asioita eteenpäin
- hyvät sosiaaliset taidot
- kysy saada ihmiset innostumaan
- kyky ruokkia luovuutta
- suorapuheisuus (uskallus nostaa ongelmat esiin)
- hyväntuulisuus
- jämptiys
- kyky aloittaa ja lopettaa palaverit

- kyky kuunnella
- päättäväisyys
- dynaamisuus
- luotettavuus
- paksunahkaisuus
- rauhallisuus
- huolellisuus
- tunnollisuus
- asiakaspalveluhenkisyys

*”Projektipäällikön pitää olla poliittisesti fiksu ja ymmärtää asioita rivien välistä.”*

*”Projektipäällikön pitää osata säilyttää balanssi. On tärkeää, että ihmisillä on hyvä olla, mutta samalla pidetään skarpisti kiinni siitä, että hommat tulevat hoidettua.”*

*”Paska ei saa koskaan valua alaspäin, se on projektijohtamisen pyhä sääntö. Muut ihmiset eivät saa nähdä, jos olet huonolla tuulella.”*

*”Projektipäälliköllä pitää olla paksu nahka. Jokaisen projektin jälkeen tulee kritiikkiä ja se pitää sietää.”*

*”Pitkä kokemus alalta auttaa. En laittaisi heti ketään juuri alalle tullutta vetämään projektia.”*

*”Älä kimpoile, vaan pysy asiassa. Projektipäällikön pitää olla myös päättäväinen: jahkailusta ei ole koskaan mitään hyötyä.”*

Osa haastateltavista piti hyvin oleellisena projektipäällikön taitoa motivoida ja innostaa tiimiään. Kahden haastateltavan mukaan tehtävästä voi kuitenkin suoriutua myös ilman tätä taitoa.

*”Oleellista on hurmoksen luominen. Projekteissa tyypit saattavat joutua tekemään asioita, joita eivät halua.”*

*”Projektipäällikön ei tarvitse olla innosta ja inspiroija, se rooli voi olla ryhmässä myös jollakin muulla. Introvertilla mutta ystävällisellä luonteella pärjää.”*

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan projektijohtamista myös toisesta näkökulmasta: mitä odotat projektipäälliköltä ollessasi projektiryhmän jäsen? Vastauksissa listattiin seuraavat asiat (listaukseen on yhdistetty kaikkien haastateltavien vastaukset):

- aikataulutus
- tavoitteen avaaminen selkeästi
- selkeät ohjeet, vastuut ja tehtävänanto
- luottamus
- asioiden kokoaminen
- riittävän vahva osaaminen ja päätösvalta

Projektijohtamisen suurimpana haasteena nähtiin muun muassa kaikkien projektiryhmän jäsenten kuunteleminen, avoimuus sekä muuttuvat olosuhteet.

*”Onnistuminen tulee sitä kautta, että otetaan hiljaisimmatkin messiin ja kuunnellaan.”*

*”Aina ei vain voi kertoa, miksi asioita tehdään. Toimittajat ovat kriittisiä, kyynisiä, tarkkoja ja fiksuja. Heitä on vaikea fuulata.”*

*”Projekteissa voi tapahtua kaikkea yllättävää, jotka vievät maton alta.”*

Haastatteluissa sivuttiin myös verkostomaisten projektien johtamista, joissa mukana on myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä. Haastateltavilta kysyttiin, miten verkostomaisen projektin johtaminen eroaa sisäisen projektin johtamisesta. Lähes kaikki haastateltavat korostivat viestinnän merkitystä eri näkökulmista.

*”Viestintä on vaikeampaa, jos ei tunne projektissa mukana olevia ihmisiä. Tutustumiseen pitää käyttää aikaa ja selvittää, miksi projekti on heille tärkeä.”*

*”On tärkeää ymmärtää kaikkien toimijoiden motiivit ja tavoitteet. Projektipäälliköltä vaaditaan tällaisissa projekteissa diplomaattisempaa kieltä ja käytöstä.”*

*”Tärkeintä on löytää yhteinen kieli.”*

*”Luottamuksen saavuttaminen on paljon vaikeampaa, kun ei tunne projektiryhmän jäseniä. Rehellisyys ja avoimuus ovat avainroolissa.”*

#### 6.2.4 Projektiviestintä

Suurin osa haastateltavista koki projektiviestinnän olevan ensiarvoisen tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Toimiviksi työvälineiksi mainittiin muun muassa viestintä- ja yhteistyöalusta Microsoft Teams ja pikaviestintäsovellus Slack. Sähköposti jakoi viestintävälineenä eniten mielipiteitä: osa piti sitä toimivana kanavana, kun taas osa haastateltavista toivoi pääsevänsä siitä kokonaan eroon. Lähes kaikki haastateltavat nimesivät kuitenkin tärkeimmäksi viestintäympäristöksi perinteiset palaverit, mieluiten kasvokkain tapahtuvat. Useampi haastateltava korosti, että tällaisia tapaamisia pitäisi olla vähintään muutama, pitkässä projektissa useampia.

*”Sähköposti on toisaalta toimivin, mutta samalla todella huono. Se on kaikista yksinkertaisin ja helpoin viestintäväline, mutta ongelma on, ettei se tavoita kaikkia.”*

*”Puhumiselle pitää antaa tosi paljon aikaa. Mietitään yhdessä, mitä olemme tekemässä ja mikä meitä motivoi.”*

*”Vähänkin mutkikkaampi asia on vaikea viestiä teknisillä järjestelmillä. Sävyt eivät välity, interaktiivisuus ei toteudu. Kirjoittamassasi viestissä saattaa olla väärinymmärrys, jota et itse huomaa. Tapaaminen tai puhelu on paljon tehokkaampi tapa viestiä.”*

*”Oli viestintäväline mikä tahansa, välitsekkejä pitää olla riittävän säännöllisesti.”*

Kaksi haastateltavaa nostivat aiemmin mainitun joukkoistamisen esiin myös viestintä- näkökulmasta.

*”Jos on joku projekti ja pitää viestiä yhteisölle, mitä se tarkoittaa heille: joukkoista ja osallista mahdollisimman paljon.”*

Yksi haastateltavista piti erityisen tärkeänä sitä, että viestinnän sisällön suunnittelussa huomioidaan sen kohderyhmä. Hän korosti myös otsikoinnin merkitystä esimerkiksi sähköpostiviestinnässä. Toinen haastateltava kehotti kiinnittämään huomiota viestintämittaan.

*”Ihmiset ovat laiskoja lukemaan, yli 100 merkkiä on jo liikaa.”*

*”Projektipäällikön tulee perehtyä ulkopuolelta tulevaan tietoon, pilkkoa se osiin ja välittää vasta prosessoitu tieto eteenpäin projektiryhmälle.”*

Projektiviestinnän suurimpina ongelmina nähtiin esimerkiksi avoimuuden puute ja salamatut motiivit. Moni haastateltavista korosti, että kaikkien projektiryhmän jäsenten on tärkeää tietää koko ajan, missä mennään.

*”On todella epämotivoivaa, jos projektia ei jalkauteta. Mukaan ottava keskustelu on todella tärkeää. On tosi paljon projekteja, joissa joku vain määrää kaiken. Se ei ole kestävä, enkä ainakaan itse halua olla mukana sellaisessa. Ihmiset eivät sitoudu, jos he eivät tiedä, miksi projektia tehdään.”*

*”Viestinnän ikuinen haaste on, miten saadaan kaikki tieto kaikille perille.”*

Projektiviestinnän koettiin olevan yleisesti haastava laji.

*”Projektinhallinnan tärkein kehityskohde on tiedonvälittäminen ja tiedonkulku. Suurin virhe on olettaa, että muut jo tietävät.”*

*”Viestinnän suurimmat ongelmat ovat, että se menee ohi, sitä on liian vähän tai ihmisillä ei ole aikaa lukea sitä. Tässä on ikuinen kohtaanto-ongelma.”*

*”Viestintä ei ole ikinä riittävää.”*

### 6.2.5 Projektinhallinnan tuki

Noin puolet haastateltavista oli käyttänyt projektityössä apunaan jotakin projektinhallintatyökalua/-ohjelmistoa. Kaikissa näissä tapauksissa kyseessä oli sekä aikataulultaan, sisällöltään että resursseiltaan suuri, jopa konserninlaajuinen, projekti. Haastateltavat kertoivat käyttäneensä seuraavia projektityökaluja: Confluence, Jira, Trello, Wrike.

*”Projektinhallintatyökalut voivat olla oudokseltaan hankalia. Ne ovat oleellisia silloin, kun projekti on kokoluokaltaan suuri.”*

*”En tykkää projektinhallintatyökaluista. Ne ovat vähän insinöörimäisiä ja itse en ole. Työkalut ovat aika mutkikkaita, eivätkä sovi suurimpaan osaan projekteistamme. Jira-tyyppiset palvelut toimivat digihommissa.”*

*”Työkalusta on hyötyä, jos käyttäjät osaavat käyttää sitä ja se on hyvin ylläpidetty.”*

Lähes kaikki projektinhallintatyökaluja käyttäneet olivat sitä mieltä, että ne eivät tarjoa välttämättä lisäarvoa pienten ja keskikokoisten projektien hallintaan.

*”On häilyvä raja, kuinka iso projektin tulee olla, jotta työkalusta olisi hyötyä.”*

Kaksi haastateltavista toivoi projektikäyttöön yksinkertaista kalenterityökalua.

*”Siitä olisi hyötyä jokaisessa vähänkin pidemmässä projektissa.”*

Muutama haastateltava nosti projektinhallinnassa esiin organisaation hiljaisen tiedon merkityksen. He totesivat tekemistä helpottavan valtavasti, jos kaikkea ei tarvitse selvittää itse, vaan joku kokenempi projektitoimija osoittaa oikean suunnan.

*”Olen oppinut projekteista eniten mentoriltani. Perimätietoa kannattaa hyödyntää, joku tietää aina jotain.”*

*”Minulla on todella hyvä pomo, joka antaa aikaa sille, että tsekkaamme yhdessä kaikkia juttuja. Se on todella tärkeää.”*

*”Organisaatioon juurtuneita ihmisiä pitäisi kasvattaa projektiosaamiseen. On sääntöjä ja lainalaisuuksia, jotka voi oppia vain käytännössä. On helpompi vetää projektia, jos olet ennen sitä saanut olla kakkosrivissä jossain projektissa.”*

Yksi haasteltavista kertoo saaneensa työpsykologilta arvokasta apua johtamiseen.

*”Vaikka se maksaa, hyöty valuu suoraan projektiin. Olen valtavan tyytyväinen, että minulla on käytettävissäni joku konsernin ulkopuolinen ihminen, joka sparraa kansani johtamisasioita.”*

Yksi haastateltavista nosti esiin, että projektipäälliköllä tulee olla riittävästi päätäntävaltaa, jotta hän voi aidosti hallita projektia.

*”Peruspäätökset pitää saada ja osata tehdä itse. Joitkut ylemmät pomot haluavat mikromanageroida ja se hidastaa projektin etenemistä.”*

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että projekteista oppiminen vaatii kehittämistä. Satakunnan Kansassa on esimerkiksi vuosittain toistuvia projekteja, mutta edellisten vuosien vastaavista projekteista ei ole juurikaan tallennettua tietoa. Tärkeimpänä toimenpiteenä nähtiin asioiden kirjaaminen ylös, sillä ei kirjattu tieto valuu helposti hukkaan. Yksi haastateltavista kehotti tarkkailemaan projektien monistettavuutta: opimmeko jotain sellaista, mitä voisi hyödyntää tulevissa projekteissa? Muutama haastateltava nosti esiin koko projektiryhmän osallistamisen kirjausvaiheessa.

*”Asioita pitää juhlia. Kun saavutetaan jokin lakipiste, palkitaan tiimi esimerkiksi viinereillä. Samalla on hyvä hetki katsoa taaksepäin ja tehdä pientä inventaariota siitä, miten projekti meni. Tiimiltä voi tulla hyviä pointteja.”*

Kaikki haastateltavat totesivat, että edellisistä projekteista opitut asiat tulisi tallentaa johonkin, mutta toimivimmasta tallennuspaikasta ei ollut selkeää näkemystä.



*”Johonkin pilveen se pitää tallentaa.”*

*”Pelkkään muistinvaraiseen tietoon ei voi luottaa.”*

Haastateltavilla oli varsin yhtenevät näkemykset siitä, millaisesta projektiohjeesta voisi olla hyötyä projektin vetäjälle. Toivottuja ominaisuuksia olivat muun muassa:

- lyhyt ja ytimekäs
- yleisluontoinen
- checklist-tyyppinen ratkaisu → ”Huolehdi ainakin näistä”
- lue lisää -osio (esimerkiksi viittaus opinnäytetyöhön ja muihin hyödyllisiin lähteisiin)

## 7 KEHITYSPROJEKTIN MALLI

Kehitysprojeffin mallin luomiseksi haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on hyvä projektimalli luovassa asiantuntijaorganisaatiossa →
- Mitä osa-alueita projektimallissa tulee huomioida?
- Mitä osa-alueita projektijohtamisessa tulee huomioida?
- Mitä osa-alueita projektinhallinnassa tulee huomioida?

Projektityön lainalaisuuksia lähdettiin selvittämään perehtymällä teoriakirjallisuuteen ja muihin lähteisiin. Sen jälkeen toteutettiin tutkimushaastattelut, joilla toivottiin saatavan sekä teoriaosuutta tukevaa että uutta tietoa. Opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosio tuottivat hyvin samansuuntaisia tuloksia, mutta myös täydensivät toisiaan. Näiden materiaalien pohjalta luotiin ohjeistus, jonka arvioidaan soveltuvan kohdeorganisaation projektitoimintaan.

Kehitysprojeffin malli on kaksiosainen. Mallin ensimmäiseen sivuun (liite 2) on lisätty onnistuneen projektin vaiheet mahdollisimman ytimekkäästi ja checklist-tyyppisesti. Kaikki haastateltavat toivoivat sisällöstä yleisluontoista, sillä kohdeorganisaation projektit ovat keskenään hyvin erilaisia. Mallin checklist-osion kohtia ei ole

numeroitu, koska kaikki checklistin vaiheet eivät asetu projektin etenemisen aikajajalle lineaarisesti. Osa projektin vaiheista on sellaisia, joihin pitää palata uudestaan projektin eri vaiheissa ja osaa tulee pitää yllä koko projektin ajan. Projektimallin checklist-osioon on listattu kaikki ne projektin vaiheet, jotka ovat nousseet esiin onnistuneen projektin elintärkeinä elementteinä teoriaosiossa ja/tai haastatteluissa.

Mallin toinen sivu on haastatteluissa toivottu lue lisää -tyyppinen osio (liite 3). Koska haastateltavat toivoivat varsinaisesta checklist-osiosta mahdollisimman tiivistä, mallin toisella sivulla halutaan tarjota lisätietoja sitä kaipaaville. Sivun yläosaan on nostettu hyödyllisiksi arvioituja ohjetyyppisiä sitaatteja suoraan haastatteluaineistosta. Lisäksi sivulla kehoitetaan tutustumaan tähän opinnäytetyöhön ja Mikko Mäntynevan teokseen Hallittu projekti. Opinnäytetyön tutkimustulokset tarjoavat myös sellaista tietoa, jota ei ole saatu checklist-osioon mahdutettua, joten osion ulkopuoliseen materiaaliin tutustumisesta voidaan arvioida olevan hyötyä. Mäntynevan teos puolestaan tarjoaa lisätietoa opinnäytetyössä esitetyn teorian tiedon tueksi. Mallin toiselle sivulle on lisätty myös haastatteleman ehdottama vinkki Sanoman mentorointiohjelmasta.

Luodussa kehitysprojektin mallissa on varsin vähän luovan asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä. Tällaisia ominaisuuksia ei yksinkertaisesti noussut esiin teoriakirjallisuudesta eikä haastatteluista. Yhtenä syynä tähän lienee se, että haastateltavat itse toivoivat mallin olevan hyvin yleisluontoinen. Ainoa piirre, joka checklist-osiossa viittaa selkeästi luovaan asiantuntijaorganisaatioon, on luovan ajattelun, luovan työn ja niille annettavan ajan korostaminen.

Kehitysprojektin malli tallennetaan kohdeorganisaation toiveiden mukaisesti pilvipalveluun sovittuun paikkaan. Opinnäytetyöstä ja sen tuotoksena luodusta mallista tiedotetaan kohdeorganisaation koko henkilöstölle sähköpostitse. Lisäksi projekti esitellään henkilöstölle tiiviinä presentaationa. Tätä kirjoitettaessa kohdeorganisaatiossa työskennellään pääosin etänä koronatilanteesta johtuen. Kun toimistolle voidaan palata, projektimallista tulostetaan myös printtikappale jokaisen työpöydälle.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaista hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sen jokaisessa vaiheessa. Käytetyt tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat eettisesti kestäviä. Lähteitä on arvioitu lähdekriittisen menetelmin ja niihin on viitattu asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut 2021.)

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu myös ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tämän opinnäytetyön tutkimusosion haastateltavat ovat suostuneet osallistujiksi vapaaehtoisesti ja heille on tarjottu kaikki olennainen tieto tutkimukseen liittyen. Tutkimuksessa on kunnioitettu haastateltavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tutkimus on toteutettu siten, ettei siitä aiheudu haittaa haastateltaville. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan yleisperiaatteen mukaisesti haastateltavien yksityisyyttä suojellaan eikä näin ollen mitään heihin liittyviä yksilöiviä tunnistetietoja ole julkaistu tässä opinnäytetyössä. Myös tutkimusaineisto on suojattu asianmukaisesti. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019, 9–11.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin luovan asiantuntijaorganisaation kehitysprojektin mallintaminen. Toimeksiantaja Satakunnan Kansa toivoi mallia/ohjeistusta tukemaan projektipäällikön työtä, yhdenmukaistamaan organisaation projektitoimintatapoja sekä tehostamaan projektien läpivientiä ja johtamista. Opinnäytetyön tutkimusosiossa toteutetut haastattelut tuottivat valtavan määrän monipuolista tietoa projektijohtamisesta ja projektien hallinnasta. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että organisaation kaikkia projekteja ei hallita eikä johdeta optimaalisella tavalla. Eri projektien tavoissa koettiin olevan myös suuria laatu- ja toimintaeroja. Laadittu projektimalli voi olla ratkaisu näihin ongelmiin, mikäli se otetaan suunnitellusti käyttöön. Kaikilla haastateltavilla oli varsin yhtenäinen näkemys siitä, millainen projektiohjeistus palvelisi heitä kaikkein parhaiten. Kehittämistyön tuloksena syntynyt tiivis, checklist-tyyppinen ohjeistus täydennettynä Lue lisää -vinkeillä. Luotu projektimalli vastaa nimettyihin tarpeisiin.

Opinnäytetyön haasteena oli luoda malli, joka olisi sopiva nimenomaan luovalle asiantuntijaorganisaatiolle. Valmiin mallin sisällössä on varsin vähän piirteitä, jotka linkittyvät ainoastaan luoviin asiantuntijaorganisaatioihin. Tällaisia ominaisuuksia ei yksinkertaisesti noussut esiin teoriakirjallisuudesta eikä haastatteluista. Luotu malli on hyvin yleisluontoinen, koska sellaista haastateltavat nimenomaan toivoivat. Kohdeorganisaatiossa toteutetaan todella monenlaisia projekteja, joten toisaalta mallin yleisluontoisuus tukee myös tätä ja tekee siitä hyvin laajalti sovellettavan.

Opinnäytetyön tuotosta eli projektimallia hyödyntämällä kohdeorganisaation projektien kustannustehokkuus todennäköisesti parantuu, koska nyt talon tulevilla projektipäälliköillä on käytettävissään helposti hyödynnettävissä oleva projektimalli, jollaista ei ennen ollut lainkaan. Projektimalli sisältää hyvin tiivistetyt ohjeet siitä, miten johtaa onnistunut projekti. Jos projektipäällikkö huolehtii kaikista mallissa mainituista asioista, projektin voidaan olettaa onnistuvan varsin hyvin. Projektimallin käyttöönotolla voidaan arvioida olevan suuri merkitys, sillä sekä organisaation ennakkotietojen että haastateltavien mukaan organisaation projektityöskentely ei ole ollut tätä ennen kovin säänneltyä, mikä on näkynyt sekä projektien hallinnassa että niiden lopputuloksissa. Organisaatiossa projekteja vetävät henkilöt omaavat hyvin erilaisen projektikokemuksen, joten luodun mallin voidaan olettaa tasaavan kokemuksesta johtuvia eroja. Mallia hyödyntämällä kokemattomampikin projektipäällikkö voi varmistaa, että kaikki olennaisimmat asiat tulevat tehtyä. Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esiin myös sellaista tietoa, jota muut haastateltavat eivät tuoneet esiin, joten luotu malli ja tutkimustulokset saattavat tarjota uutta tietoa myös kokeneelle projektipäällikölle. Projektimallin Lue lisää -osio on olennainen, jotta projektipäällikkö voi halutessaan syventää projektitietouttaan.

Satakunnan Kansassa tehdään erilaisia projekteja jatkuvasti, joten mallin kehittämisen voidaan todeta olleen tarkoituksenmukaista. Luotu projektimalli saa tuskin yksinään aikaan valtavia muutoksia organisaation projektitoimintaan, mutta ohjaa sitä todennäköisesti parempaan suuntaan. Projektit kuluttavat rahaa ja resursseja, joten projektiohjeistuksen käyttöönoton vaikutukset peilaavat todennäköisesti myös yrityksen talouteen, ainakin jollakin tasolla. Eri projektien välisiä kulurakenteita on hieman vaikeaa vertailla keskenään, koska projektit ovat niin erilaisia keskenään. Jonkinlaista talouden tunnuslukujen vertailua voitaneen kuitenkin tehdä.

Tämän kehittämistyön tuotoksen hyödynnettävyydestä voidaan kerätä palautetta esimerkiksi kyselyllä projektipäälliköiltä. Tämä on mahdollista toteuttaa esimerkiksi jatkotutkimuksena. Projektimallin päivittäminen tulee vastuuttaa jollekin organisaatiossa, jotta projektimallia voidaan muokata tulevaisuudessa tarpeen vaatiessa.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä vastaan ei tullut minkäänlaista vastaavaa projektimallia. Sen vuoksi opinnäytetyön tuotoksesta voidaan arvioida olevan hyötyä laajemminkin. Projektin tuotosta voivat hyödyntää ainakin jollakin tasolla myös lukuisat muut organisaatiot. Projektien hallinnassa ja johtamisessa on tiettyjä toistuvia lainalaisuuksia, jotka pätevät kaikenlaisiin projekteihin.

## LÄHTEET

ActiveCollab www-sivut. 2021. Viitattu 12.3.2021. <https://activecollab.com/>

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Berkun, S. 2006. Suunnittele, hallitse ja johda projekteja: Projektihallinnan Taito. Helsinki: Readme.fi.

Dalto, Jeffrey. What Is Kanban in Lean Manufacturing? 8.4.2020. Viitattu 11.3.2021. <https://www.convergencetraining.com/blog/kanban-lean-manufacturing>

Elers, Virpi. Back to the Basics: What is the Purpose of Projects? 20.2.2020. Viitattu 12.1.2021. [https://www.adapro.fi/en/blog/back\\_to\\_the\\_basics\\_what\\_is\\_the\\_purpose\\_of\\_projects.4241.blog](https://www.adapro.fi/en/blog/back_to_the_basics_what_is_the_purpose_of_projects.4241.blog)

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 16.11.2020. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Heimonen, R. & Nurmiluoto, T. 2017. Menestyvän projektin vuorovaikutus – Kysy, kuuntele ja coachaa. Helsinki: Suomen Projekti-Instituutti Oy.

Helsingin kaupungin kehittämistoiminnan www-sivu. 2021. Viitattu 26.1.2021. <https://kehmet.hel.fi/>

Hietaniemi, Jari. Mikä on Kanban? 18.03.2020. Viitattu 26.1.2021. <https://go-fore.com/mika-on-kanban/>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuula-Luumi, A. 2018. Turvaa tutkittavan anonymiteetti! Viitattu 25.1.2021. <https://vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaytto/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>

Kähönen-Anttila, Päivi. Projektipäällikön osaaminen ja taidot. 7.3.2016. Viitattu 26.1.2021. <https://www.pasaati.com/blog/projektip%C3%A4%C3%A4llik%C3%B6n-osaaminen-ja-aidot>

Landau, Peter. 12 Essential Project Management Skills. Project management 101. 14.11.2019. Viitattu 14.1.2021. <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-skills>

Löow, M. 2002. Onnistunut projekti: Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Microsoftin www-sivut. 2021. Viitattu 26.1.2021. <https://www.microsoft.com/fi-fi/>

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. 3.–5. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paasivaara, R., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Pajusola, K. 2015. Verkostotyö haastaa johtamisen. Viitattu 9.12.2020. [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/arkisto\\_2015/verkostotyö\\_haastaa\\_johtamisen](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/arkisto_2015/verkostotyö_haastaa_johtamisen)
- Palmer, E. 2018. Five Factors That Lead to Successful Projects. Viitattu 17.1.2021. <https://project-management.com/five-factors-that-lead-to-successful-projects/>
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. uud. p. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- PRY, Projektin Johdon Pätevyys 3.0, v 1.3 06/2012. [https://www.pry.fi/files/108/PMAF\\_NCB\\_3.0\\_v1.3.pdf](https://www.pry.fi/files/108/PMAF_NCB_3.0_v1.3.pdf)
- Pulkkanen, A. Sinunkin kannattaa valita: 6 yleistä menetelmää projektityöhön (sis. Agile, Waterfall ja Kanban). Project management. 2017. Viitattu 26.1.2021. <https://www.agendum.com/post/agile-waterfall-kanban-6-projektinhallintamenetelmaa>
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa ja P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 103–117.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. p. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 427–440.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Koodaus. Viitattu 17.11.2020. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html)
- Sanoman intra. 2018. Viitattu 27.1.2021.
- Sanoman www-sivut. 2021. Viitattu 12.1.2021. <https://sanoma.fi/>
- Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi: Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita.
- Sofokuksen www-sivut. 2020. Viitattu 3.12.2020. <https://www.sofokus.com/fi/>
- Thinking Portfolio www-sivut. 2016. Viitattu 26.1.2021. <https://thinkingportfolio.com/>

Tolonen, E. 2019. Projektinhallinnan menetelmät – Ota langat takaisin lapaseen. Viitattu 26.1.2021. <https://www.avitas.fi/projektinhallinnan-menetelmat-ota-langat-takaisin-lapaseen/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 2.3.2021. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut. 2021. Viitattu 2.3.2021. <https://tenk.fi/fi>

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2015. Viitattu 27.1.2021. <https://news.cision.com/fi/tyoterveyslaitos>

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.

Visma Severan www-sivut. 2020. Viitattu 9.12.2020. <https://psa.visma.fi/>



## Teemahaastattelun runko

- Taustatiedot
  - Titteli ja toimenkuva organisaatiossa
  - Työvuodet organisaatiossa
  - Kerro projektikokemuksestasi, millaisissa projekteissa ja millaisissa rooleissa olet ollut organisaatiossa mukana?
  
- Projektit ja projektinhallinta
  - Mitkä asiat näet tärkeimpinä menestystekijöinä projektin onnistumisessa?
  - Mitkä asiat näet projektin onnistumisen suurimpina uhkina?
  - Mitkä ovat mielestäsi projektin olennaisimmat vaiheet tavoiteltuun lopputulokseen pääsemiseksi?
  - Mitkä ovat projektiorganisaation (= projektissa mukana olevat henkilöt) tärkeimmät roolit?
  - Millaisena olet kokenut useimmissa tapauksissa projektien resurssit (esim. taloudelliset, tieto ja taito, henkilöt, tekniikka), ovatko ne olleet riittäviä vai puutteellisia?
    - Mikä resurssi on olennaisin projektin onnistumisen näkökulmasta?
    - Minkä resurssin puute on aiheuttanut eniten ongelmia?
  - Miten projektien etenemistä on seurattu projekteissa, joissa olet ollut mukana?
    - Oliko seuranta toimivaa? Miten sitä voisi kehittää?
  - Mikä projektien hallinnassa on mielestäsi merkittävin organisaation liiketoiminnan näkökulmasta?
  - Miten projekteista oppimista voitaisiin organisaatiossasi kehittää?
    - Minkä arvioisit olevan hyvä tapa välittää sujuvia käytänteitä eteenpäin?
  - Mitkä olet kokenut toimivimmiksi viestintävälineiksi projektityössä?
    - Millaisia ongelmia olet kohdannut projektien viestinnässä?
  - Miten projektinhallintaa ylipäätään voisi kehittää organisaatiossa, jossa työskentelet?

- Projektihallintatyökalut
  - Oletko käyttänyt jotakin projektihallintatyökalua? Jos kyllä, niin mitä? (Luettele kaikki käyttämäsi)
    - Kuvaile lyhyesti, millaisessa projektissa mainitsemasi työkalu oli käytössä
    - Mikä oli roolisi kyseisessä projektissa
    - Oliko käyttämäsi projektihallintatyökalu kokemuksesi mukaan hyödyllinen?
    - Miten se edesauttoi projektista suoriutumista?
    - Jäitkö kaipaamaan työkalulta jotain muuta?
  - Haluaisitko käyttää jatkossa projektihallintatyökalua projektijohtamisen tukena?
    - Jos kyllä, niin millaista? Mitä ominaisuuksia toivot työkalulta?
  
- Projektijohtaminen
  - Minkä näet projektipäällikön tärkeimpänä tehtävänä?
  - Mitkä kaikki osa-alueet projektipäällikön tulee hallita onnistuakseen tehtävässään?
  - Mitkä ovat projektipäällikön tärkeimpiä ominaisuuksia?
  - Mikä on projektijohtamisen suurin haaste?
  - Mistä asioista erityisesti kaipaisit tietoa ja tukea projektipäällikkönä toimiessasi?
  - Minkälaisesta projektiohjeesta/mallista olisi sinulle hyötyä projektipäällikkönä toimiessasi? (muoto, pituus, muut ominaisuudet)
    - Mitä osa-alueita mallin tulisi sisältää?
  - Jos olet projektiryhmän jäsen, mitä odotat projektipäälliköltä?
  - Kerro esimerkki onnistuneesta ja epäonnistuneesta projektista. Miksi projekti oli onnistunut/epäonnistunut?
    - Miten projektipäällikkö vaikutti onnistumiseen/epäonnistumiseen?
  - Miten verkostomaisen projektin johtaminen eroaa sisäisen projektin johtamisesta? / Mitä verkostomaisen projektin johtaminen vaatii (verrattuna sisäisiin projekteihin)?

Tämän ohjeistuksen laatimiseksi on tutkittu Sanoma Media Finlandin projektijohtamista ja -työskentelyä. Teoria- ja tutkimustiedon pohjalta tehtyjen päätelmien perusteella muun muassa nämä asiat yhdistävät onnistuneita projekteja.

Miten johdetaan onnistunut projekti?

# Projektijohtamisen checklist

Jokaisella projektilla tulee olla **aito tarve**.

Onnistuneen projektin salaisuus on **mahdollisimman tarkka määrittely: mitä tehdään, miksi tehdään, miten tehdään ja kenelle tehdään**. Ennen projektin aloittamista selvitä ainakin nämä ja kirjaa ne ylös:

- visio
- tavoitteet (pää tavoite ja esimerkiksi viikkotavoitteet)
- resurssit
- aikataulu
- mikä joustaa, jos ongelmia tulee: aikataulu, budjetti vai laajuus

**Aikatauluta projekti realistisesti** ja mahdollisimman tarkkaan, aseta aikajanelle ainakin nämä: projektiryhmän kokoukset, välitavoitteet, projektin tärkeimmät vaiheet, lopullinen deadline.

**Kokoa projektiryhmä ja järjestä kokous.** Kaikkien, joilla on pienikin rooli projektin toteuttamisessa, tulee olla mukana alusta saakka. Tavatkaa kasvokkain, jos mahdollista. Käy projektin määrittely tarkasti läpi. Jaa tehtävät ja vastuut.

**Osallista ja kuuntele.** Jokaisen projektiryhmän jäsenen pitää saada äänensä kuuluviin. Aito mukaan ottaminen motivoi ja sitouttaa ihmisiä.

**Ole avoin, rehellinen ja luottamuksen arvoinen.**

**Viesti täsmällisesti ja riittävästi.** Pidä viestintä ytimekkäänä ja selkeänä, älä jaarittele. Järjestä koko projektiryhmän yhteisiä palavereita riittävän usein, jotta kaikki tietävät, missä mennään.

**Anna aikaa ajattelulle.** Luovassa työssä ei synny näkyvää tulosta joka hetki. Kiire on yksi luovuuden suurimmista vihollisista.

**Seuraa etenemistä ja tarkkaile työn laatua.** Tarkista riittävän usein, että projekti on menossa oikeaan suuntaan.

**Päätä projekti asianmukaisesti.**

- Dokumentoi projektin pääkohdat ja tehdyt oivallukset, jotta tietoa voidaan hyödyntää tulevissa projekteissa: mitä teimme oikein ja mitä olisimme voineet tehdä toisin?
- Jalkauta projektin tuotos/tulokset
- Juhlita ryhmän kanssa projektin päättymistä
- Tarkastele projektin tuloksia myöhemmin projektin päättyttyä

**Hyödynnä organisaatiosta löytyvää projektikokemusta ja asiantuntemusta.** Joku tietää aina jotakin.

## Tutkimuksessa sanottua:

*"Oleellista on hurmoksen luominen. Projekteissa ihmiset saattavat joutua tekemään asioita, joita eivät halua."*

*"Projektin raamittomuus tuhoaa kaiken. Asioita ei saa jättää leijumaan ilmaan."*

*"Jos kukaan ei tiedä, miksi jotakin tehdään, kukaan ei sitoudu."*

*"Paska ei saa koskaan valua alaspäin, se on projektijohtamisen pyhä sääntö. Muut ihmiset eivät saa nähdä, jos olet huonolla tuulella."*

*"Kaikkea ei tarvitse tietää, mutta pitää selvittää, jos ei tiedä."*

*"Projektipäällikön tulee olla väsymätön suunnannäyttävä."*

*"Suurin virhe on olettaa, että muut jo tietävät."*

**Tsemppiä projektiin!** Lue lisää opinnäytetyön tutkimustuloksista, projekteista ja projektijohtamisesta:

**Juulia Nevala:** Kehitysprojektin mallintaminen Satakunnan Kansalle (yamk-opinnäytetyö 2021)

**Mikko Mäntyneva:** Hallittu projekti – Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen (2016)

**Vinkki:** Jos kaipaat tukea projektijohtamiseen, hyödynnä Sanoman mentorointiohjelmaa: "Mentorointi on yhteistyösuhde, jonka keskeisenä tavoitteena on edistää oppimista ja osaamista sekä tukea mentoroitavan ammatillista kasvua." (Sanoman intra 2018)