

Projektijohtamiseen tehokkuutta

Case: kansainvälisten kisaprojektien projektityökalu

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen

2021

Miia Ruusinen

Tiivistelmä

Tekijä Ruusinen, Miia	Julkaisun laji	Valmistumisaika
	Opinnäytetyö, YAMK	Kevät 2021
	Sivumäärä 69 + 2	
Työn nimi Projektijohtamiseen tehokkuutta Case: kansainvälisten kisaprojektien projektityökalu		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Suomen Olympiakomitea on liikunnan ja urheilun kattojärjestö ja suomalaista huippu-urheiluverkostoa johtaa Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikkö. Huippu-urheiluyksikön alla toimii neljä ohjelmakokonaisuutta: huippuvaiheen ohjelma, urheiluakatemiaohjelma, kisaohjelma sekä osaamisohjelma. Olympiakomitean kisaohjelmassa suunnitellaan ja toteutetaan suuri määrä kansainvälisiä kisaprojekteja, mutta käytössä ei ole projektihallintatyökalua, joka helpottaisi projektien läpiviemistä.</p> <p>Kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli löytää keinot, joilla kisaprojektien johtamista voitaisiin tehostaa ja helpottaa, kasvattaa projektien laatua, vaikuttavuutta ja seurattavuutta sekä tehostaa kisatiimin projektityöskentelyä. Tutkimuksessa selvitettiin kisa- projektien nykytilaa, ominaispiirteitä sekä onnistumisen edellytyksiä. Tämän lisäksi pyrkimyksenä oli tunnistaa mitä projektityökalulla halutaan saavuttaa sekä minkälaisia toiminnallisuuksia se tarvitsee tukeakseen parhaalla tavalla kisaprojektien johtamista.</p> <p>Tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus, jonka ensisijaisena tarkoituksena on käytännön muutoksen aikaansaaminen. Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan, työssä käytettiin osallistavia tutkimustapoja ja laadullisia menetelmiä. Työssä käytetyt menetelmät olivat dokumenttianalyysi, benchmarking, aivoriihityöskentely sekä havainnointi. Kehittämishankkeessa tutkimuskysymysten tueksi muodostui teoreettinen viitekehys, jossa tarkasteltiin projektien ja erityisesti kisaprojektien ominaisuuksia, projektijohtamista ja strategisesta projektijohtamisesta edellytyksiä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että kisatiimi on kokenut haasteita projektityökalun puuttumisen takia. Suunnitelmallisuuden puuttuminen, tiedonjaon ontuminen tai hiljaisen tiedon siirtyminen olivat tuloksissa esille nousseita havaintoja. Toisaalta tutkimustuloksissa nousi esille, että kisaprojekteja toteutetaan ammattimaisesti, vaikka kisaprojektien onnistumista tarkastellaan vahvasti strategisesti prosessien ja menestyksen näkökulmasta. Projektityökalun hankinnan vaiheissa tulee ottaa monipuolisesti projektihallinnan asioita huomioon, kuten tarpeelliset työkalun toiminnallisuudet, tietotekniset ominaisuudet sekä organisaation omat lähtökohdat.</p> <p>Onnistuakseen projektijohtamisessa ja -hallinnassa, tulee hallita kulut, tehokkuus sekä projektiin käytetty aika. Organisaatiolle sopiva projektityökalu parantaa onnistumisen lähtökohtia ja rakentaa pohjaa jatkuvalla kehitymiselle.</p> <p>Tällä kehittämistyöllä toteutetaan suunnitteluosuus, jossa selvitetään lähtökohdat kisaprojektihallinnan kehittämiseksi. Toteutus- ja arviointivaihe toteutetaan organisaation omana kehitystyönä.</p>		
Asiasanat Projektihallinta, projektijohtaminen, kisaprojektit, projektityökalu		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Ruusinen, Miia	Master's thesis	Spring 2021
	Number of Pages	
	69 + 2	
Title of Publication		
Effective project management		
Case: Project management tool for international games preparation projects		
Name of Degree		
Master of Business Administration		
Abstract		
<p>The Finnish Olympic Committee represents all sport and physical activity from grass-roots to elite sport in Finland. Finnish Olympic Committee's High-Performance Unit directs and coordinates elite sports network. There are four different elite sport programs: peak phase program, sport academy program, games operations and research and development program. The games operations executes many different international games preparation projects without any project management tool.</p> <p>The purpose of this thesis was to find the right tools to enhance the project management of the games preparations, increase the quality of the projects and improve the performance of the games operations. The study researched the present state of project management in games operations, the main features that games present and the elements of succeeding. Also, the goal was to identify the needed functionalities of the project management tool that would support the project management the best possible way.</p> <p>The study was conducted as an action research which aims to trigger a change. The action research was done by using inclusive and qualitative methods. Methods used in this study were document analysis, benchmarking, brainstorming and observation. The theoretical framework consists of project and especially games preparation project features, project management and requirements of strategic project management.</p> <p>The study found out that the games operations team has had some challenges because of the lack of the project management tool. The lack of orderliness, problems in sharing information successfully and the leak of tacit knowledge were the key factors discovered. The study revealed that games operations are performed professionally even though the success of the games projects is often viewed in process and result perspective. The procedure for finding a project management tool should consider various aspects of project management such as technical features and the basis of the organization.</p> <p>To succeed in project management, one needs to manage costs, efficiency, and time. The proper project management tool improves the basis of succeeding and building a continued improvement.</p> <p>This study includes a planning phase which finds out the basis for developing project management in games operations. Implementation and evaluation phase are made</p>		
Keywords		
Project management, games projects, project management tool		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja kohdeorganisaatio	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	3
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset sekä teoreettinen viitekehys	3
2	Tietoperusta.....	6
2.1	Projekti	6
2.2	Kisaprojektit ja niiden ominaispiirteet	7
2.3	Projektijohtaminen	9
2.4	Kisaprojektien johtaminen	10
2.5	Projektisuunnitelma	12
2.6	Projektin vaiheistus.....	14
2.7	Kisaprojektien vaiheet.....	15
2.8	Projektin onnistumisen edellytyksiä	17
2.9	Digitaalinen projektinhallinta	19
2.10	Kohti strategista projektijohtamista	21
3	Kehittämishankkeen toteutus	25
3.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	25
3.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen	26
3.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	29
3.3.1	Dokumenttianalyysi.....	31
3.3.2	Benchmarking.....	32
3.3.3	Yhteisöllinen ideointimenetelmä, aivoriihityöskentely	33
3.3.4	Havainnointi.....	35
3.4	Kerätyn aineiston analysointi	35
4	Tutkimustulokset.....	37
4.1	Kisaprojektien ominaispiirteet ja projektihallinnan nykytila	37
4.1.1	Kisaprojektien ominaispiirteet	37
4.1.2	Kisaprojektihallinnan nykytila	38
4.2	Onnistumisen edellytyksiä kisaprojekteissa	40
4.3	Projektityökalu ongelmanratkaisijana	44
4.4	Projektityökalun hankinnan vaiheet ja tarpeiden määrittely	48
4.4.1	Projektityökalun hankinnan vaiheet: tietoteknillinen määrittely	49
4.4.2	Projektityökalun hankinnan vaiheet: toiminallisuudet ja ominaisuudet.....	50
4.4.3	Projektityökalun hankinnan vaiheet: mahdolliset palveluntarjoajat	56
5	Johtopäätökset	62

5.1	Pohdinta	62
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	63
5.3	Tutkimuksen ja luotettavuuden arviointi	66
5.4	Kisaprojektien projektihallinta tulevaisuudessa	68
	Lähteet	70

Liitteet

Liite 1. Olympialaisten Teams kanavan kansiorakenne

Liite 2. EYOF - kisojen Teams kanavan kansiorakenne

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja kohdeorganisaatio

Suomen Olympiakomitea on liikunnan ja urheilun kattojärjestö, joka tekee töitä sen eteen, että suomalaiset liikkuisivat enemmän ja menestyisivät huippu-urheilussa. Olympiakomitea pyrkii yhdessä jäsenjärjestöjen ja yhteistyökumppaneiden kanssa rakentamaan liikunnasta ja urheilusta elinvoimaa Suomeen. (Suomen Olympiakomitea 2020a, 2.) Olympiakomitean 2024 strategiassa tavoitteiksi on asetettu seurojen jäsenmäärän kasvu, huippu-urheilun menestys, digitalisaation hyödyntäminen urheiluyhteisössä sekä urheilun arvostuksen kasvattaminen ja liikuntakulttuuriin vaikuttaminen. Näillä toimilla pyritään kasvattamaan liikunnan ja urheilun yhteiskunnallista merkitystä. (Suomen Olympiakomitea 2020b, 12.) Suomalaista huippu-urheiluverkostoa johtaa Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikkö, joka vastaa yhdessä lajiliittojen kanssa huippu-urheilumenestyksestä pitkällä aikavälillä. Huippu-urheiluyksikön alla toimii neljä ohjelmakokonaisuutta: huippuvaiheen ohjelma, urheiluakatemiaohjelma, kisaohjelma sekä osaamisohjelma. (Suomen Olympiakomitea 2020a, 15.)

Kisaohjelman tavoitteena on toteuttaa kansainvälisiä ja monilajisia arvokisaprosesseja laadukkaasti sekä jatkuvasti kehittyvällä tavalla, jotta ne mahdollistavat niin urheilijoiden, valmentajien kuin asiantuntijoiden osaamisen kasvun ja tavoitteiden saavuttamisen. Joukkueen menestyksen tukeminen sekä erityisesti nuorten kisoissa toimiminen urheilijoiden kehittymistä ja kasvua tukevalla tavalla, ovat toiminnan keskiössä. (Suomen Olympiakomitea 2020a, 21.)

Olympiakomitean kisaohjelmassa suunnitellaan ja toteutetaan suuri määrä kisaprojekteja, mutta käytössä ei ole projektihallintatyökalua, joka ohjaisi projektien läpiviemistä. Yleisesti ottaen projektihallinnan työkalun puuttuminen voi aiheuttaa projektijohtamiseen haasteita. Kansainvälisissä kisaprojekteissa projektihallinnan työkalun puuttuminen voi aiheuttaa virheitä ja viivästyksiä, työajan hallinnan ongelmia, epäselvyyksiä vastuualueissa ja pahimmassa tapauksessa projektien eteneminen hidastuu tai jopa pysähtyy kokonaan. Kisaprojektit ovat luonteeltaan erityislaatuisia ja projektissa mukana olevat henkilöt omaavat laajaa tietämystä ja osaamista, eli niin kutsuttua hiljaista tietoa. Mahdollisissa henkilöstövaihdoksissa hiljaisen tiedon katoaminen organisaatiosta, voi olla vahingollista toiminnan jatkuvuuden kannalta. Myös henkilöstövaihdokset ovat hankalampia toteuttaa, kun hiljaista tietoa ei ole kirjattuna.

Olympialaisista kisaprojekteina on tehty tutkimuksia pitkälti kisajärjestäjäorganisaation näkökulmasta, eli on tutkittu kisajärjestäjän projektihallintaa ja kisaprojektien vaikutuksia. Näistä tutkimuksista käy ilmi, että Sydney 2000 kesäolympialaisten kolme kriittisintä tekijää

projektihallinnassa olivat kulut, laatu ja aika (Eager 1997,6.) Dodd ja Sathasivam (2010) ovat kuvanneet Lontoon 2012 kesäolympialaisten kisapaikkojen rakentumista sekä niiden projektinhallintaa ja Randeree (2014) on tutkinut olympialaisten maineenhallintaan liittyviä asioita vuoden 1960 olympialaisista eteenpäin. Savolainen (2006) on opinnäytetyössään tehnyt projektisuunnitelman Suomen Paralympiakomitealle Pekingin 2008 paralympialaisiin valmistautumisesta. Kyseinen työ on laaja kuvaus kisatiimin toiminnasta ja siitä, mitä kansalliset olympiakomiteat tekevät kisojen valmistautumisen eteen. Savolaisen (2006, 13–16) opinnäytetyössä nousi esiin myös se fakta, että kirjattua tietoa kisaprojektin parissa työskentelystä on niukasti saatavilla. Tutkimustietoa on siis huomattavasti enemmän saatavilla kisajärjestäjien organisaatioista ja heidän toiminnastaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on osaltaan myös paikata tätä tutkimusaukkoa, jota kisaan valmistautuvien organisaatioiden osalta on.

Projektijohtaminen ei ole vain projektin suunnittelua ja johtamista, vaan se vaatii myös ihmisten johtamista ja motivointia. Kokonaisvaltainen projektijohtaminen on yhtä aikaa sekä itse projektin johtamista, kuten suunnittelua ja toteutusta, mutta yhtä lailla myös ihmisten sitouttamista, vuorovaikutusta ja palautteen antoa. (Reina, 2015.)

Tiimityöskentely on olennainen osa projektityötä ja sen takia ihmisten johtaminen on yksi projektijohtamisen tärkein työkalu. Vaikka projektijohtaja kantaa suurimman vastuun projektin onnistumisesta, niin myös muut projektiin osallistuvat henkilöt vaikuttavat panostuksellaan projektin onnistumiseen. (PwC 2012, 8). Tätä tiivistää skotlantilaisen vuorikiipeilijä William Murrayn toteamus:

Tiimit auttavat tavallisia ihmisiä saavuttamaan poikkeuksellisia tuloksia.

Hyvä projektijohtajuus ja toimiva tiimityöskentely ovat kuitenkin vain osa kokonaisuutta. Projekti-instituutti määrittelee tuloksellisen projektitoiminnan osa-alueiksi organisaation johdon tuen, projektijohtamisen välineet sekä projektiosaamisen. Yhtenä projektijohtamisen välineenä voidaan nähdä projektimalli, joka kuvaa projektin toimenpiteitä ja toimintatapoja, kytkee projektit organisaation strategisiin tavoitteisiin sekä ohjaa projektin parissa työskenteleviä. (Projekti-instituutti.) Myös PwC tekemä tutkimus (2012, 8) alleviivaa, että systemaattiset ja organisoidut prosessit tuovat järjestystä ja tehokkuutta projektihallintaan. Hyvin määritellyt ja toistettavissa olevat projektihallinnan prosessit, niin kutsuttu projektikulttuuri, erottavat ne yritykset, jotka pystyvät tuottamaan tulosta sekä korkeatasoisia onnistumisia. Tutkimuksen mukaan projektien epäonnistumiseen isoimmat vaikuttavat tekijät ovat huono suunnittelu ja arviointi, sponsoroinnin puute sekä huonosti määritellyt tavoitteet. Projektien parempi suunnittelu ja ennakkointi vaikuttaa projektin aikatauluun, budjettiin, laatuun sekä koko projektin lopputulemaan positiivisesti. (PwC 2012, 17.)

1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Yhden olympiadin, eli neljän vuoden aikana, kisaohjelma vastaa viidentoista eri arvokilpailun osalta joukkueiden kisavalmisteluista, joukkuevalinnoista sekä joukkueiden johtamisesta. Kisaohjelma valmistelee siis useita erilaisia kisaprojekteja osana strategian toteuttamista. Kisaprojektit ovat moniosaisia ja laajoja hallittavia kokonaisuuksia, joten projektityökalun puuttuminen ja tiedonjaon rikkonaisuus, tekee kisaprojektien johtamisesta haasteellista. Kun suunnitelmallisuus ontuu, näkyvät vaikutukset myös organisoitumisen hankaluutena, resurssien epätasapainossa ja yhtenäisen ilmeen puuttumisena.

Hyvää ja tehokasta projektityöskentelyä tukee toimiva projektityökalu ja tämän työn tarkoituksena on löytää keinot, joilla kisaprojektien johtamista voidaan tehostaa ja helpottaa, kasvattaa projektien laatua, vaikuttavuutta ja seurattavuutta sekä tehostaa kisatiimin projektityöskentelyä. Edellä mainitut vaikutukset näkyvät kisaprojektien sisäisessä työssä, mutta kun sisäinen toiminta tehostuu, niin urheilijoiden ja joukkueiden menestysedellytykset kasvavat sekä olympiajoukkueen brändiarvo kasvaa ja yhtenäistyy.

Koska Olympiakomitean kisaprojekteissa ei ole käytössä projektityökalua, tämän työn tavoitteena on tunnistaa kisaprojektien nykytila, ominaispiirteet sekä onnistumisen edellytykset. Tämän lisäksi pyrkimyksenä on tunnistaa mitä projektityökalulla halutaan saavuttaa sekä minkälaisia toiminallisuuksia se tarvitsee tukeakseen parhaalla tavalla kisaprojektien johtamista. Vaikka projektit, projektijohtaminen ja projektityökalut ovat yleisesti ottaen hyvin käytettyjä ja tunnistettuja kokonaisuuksia, tämän kehitystyön ainutlaatuisuus tulee siitä, että näitä kyseisiä kisaprojekteja ei tee Suomessa kukaan muu tahon. Näin ollen projektien ominaispiirteiden ja tarpeiden tunnistaminen auttaa laajemmin kisaprojektien monimuotoisuuden ymmärtämistä sekä tarvittavan projektityökalun valintaprosessia.

1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset sekä teoreettinen viitekehys

Olympiakomitean kisaohjelman haluna on löytää projektityökalu, joka vastaisi tutkimuksessa löydettyihin kriteereihin. Opinnäytetyön jatkeena toteutetaan projektityökalun toteuttamissuunnitelma sekä implementointi organisaation kehitystyönä. Toteuttamissuunnitelmaa ja implementointia on hyvä tukea myös konkreettisilla kisatiimin suorittamilla testauksilla ja tätä aikataulua rajoittavat myöskin kisojen järjestämisen aikataulut, jotka eivät välttämättä kulje samassa aikataulussa opintojen kanssa. Näiden syiden takia on nähty järkeväksi jättää toteutussuunnitelma sekä implementointi opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyön avulla voidaan paremmin tunnistaa kisaprojektien ominaispiirteet, haasteet sekä projektityökalun tarvittavat toiminnallisuudet ja ominaisuudet, jotka vastaavat

parhaiten kisaprojektien hallintaan. Projektin ominaisuuksiin vastaava projektityökalu parantaa tehokkuutta, optimoi resursseja sekä helpottaa projektijohtamista ja näillä kaikilla on työhyvinvointia lisäävä vaikutus pitkällä aikavälillä.

Kehittämishankkeen pyrkimyksenä on päästä maksimoimaan kisatiimin vahvuudet, mahdollisuudet sekä resurssit. Tutkimuskysymysten asettelussa on pyritty pääsemään tilanteeseen, jossa saadaan katsaus nykytilanteesta, näkemys kisatiimin toiveista ja tarpeista, tiedot projektien asettamista raameista sekä näkymä mahdollisesta tulevasta projektityökalusta.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Mitkä ovat kisaprojektien ominaispiirteet?
- Mikä on kisojen projektihallinnan nykytila?
- Mitkä asiat tehostavat kisojen projektityöskentelyä?
- Mitkä ovat kisaprojektien onnistumisen edellytykset?
- Mitä ongelmia projektityökalulla halutaan ratkoa ja mitä asioita tehostaa?
- Mitä projektityökalulla halutaan saavuttaa?
- Miten projektityökalun hankinnan vaiheet etenevät?
- Mitä ominaisuuksia ja toiminallisuuksia projektityökalussa tulee ottaa huomioon?

Tässä kehittämishankkeessa tutkimuskysymysten tukena on teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan projektien ja erityisesti kisaprojektien ominaisuuksia, johtamista, vaiheita ja onnistumisen sekä strategisen projektijohtamisen edellytyksiä. Teoreettinen viitekehys sisältyy lukuun kaksi, jonka perään luvussa kolme esitellään kehittämishankkeen toteutusta ja etenemistä. Tässä työssä on käytetty toimintatutkimusta, koska sillä usein tavoitellaan tutkitun tiedon tuottamista sekä käytännön muutoksen aikaansaamista. Toimintatutkimuksessa hyödynnetään pääsääntöisesti laadullisia menetelmiä ja tähän työhön valikoitui kehittämismenetelmiksi dokumenttianalyysi, benchmarking, aivoriihityöskentely sekä havainnointi. Dokumenttianalyysillä on haettu vastauksia kisaprojektien ominaispiirteisiin ja onnistumisen edellytyksiin sekä kisojen projektihallinnan nykytilaan. Benchmarkingia käytettiin kansainvälisten tahojen tutkimiseen ja sillä pyrittiin löytämään vastausta erityisesti kisojen ominaispiirteisiin sekä kisojen projektityöskentelyn tehostamiseen. Aivoriihityöskentelyä käytettiin menetelmänä projektityökaluun liittyvissä tutkimuskysymyksissä ja havainnointia on käytetty tässä työssä täydentävänä menetelmänä. Tämän työn tutkimustulokset esitellään luvussa neljä ja työn lopussa, luvussa viisi, pohditaan työn keskeisimmät

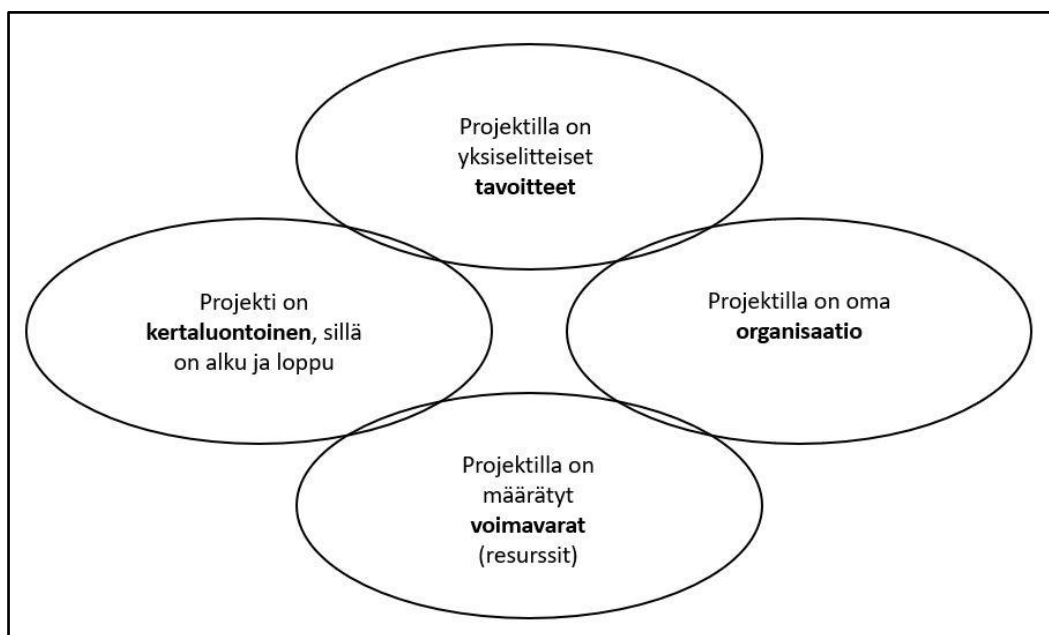
tutkimustulokset, arvioidaan tutkimusta ja sen luotettavuutta sekä tarkastellaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Tietoperusta

2.1 Projekti

Organisaatioiden perustoimintaa voidaan luonnehtia prosessiksi, koska se on jatkuvaa ja syklistä. Prosesseissa syklisyys syntyy vaiheistuksesta, jossa suunnittelu, toteutus ja arviointi sekä seuranta kytketään toisiinsa. Näin ollen organisaation toiminnasta muodostuu parhaimmillaan oppiva ja kehittyvä prosessi. Projekti voi olla edellä mainitun prosessin käynnistys- tai kehittämisvaihe. Toisaalta, koska jokaisesta projektista tulisi luoda sisäisesti oppiva prosessi, voidaan projektit sen vuoksi luonnehtia myös kertaluontoiseksi prosessiksi. (Silfverberg 2007, 24.)

Projekti on kokonaisuus, jossa tavoitellaan etukäteen määriteltyä kertaluontoista tulosta. Projektille on ominaista suunnitelmallisuus sekä menetelmät, jotka on kehitetty suunnittelun ja ohjauksen avuksi. (Pelin 2009, 25–26.) Young (2016, 15) korostaa projektin määrittelysään kertaluontoisuuden ja ennalta määriteltyjen tulosten lisäksi myös etukäteen päätettyä aikajanaa. Projekti on myös eräänlainen etsintäprosessi, jolla haetaan taloudellisesti sopivia ratkaisuja ja malleja toiminnan toteuttamiseen. Tätä prosessia voidaan jakaa pieniin osiin, jotka koostuvat toisistaan riippuvista vaiheista. (Kymäläinen, Lakkala, Carver & Kampari 2016, 10.) Silfverberg (2007, 21) kuvaa projektin muodostuvan neljästä eri komponentista, joissa korostuu myös kertaluontoisuus, määrätyt resurssit, tavoitteet sekä organisointuminen (kuvio 1).



Kuvio 1 Projektin komponentit (Silfverberg 2007, 21)

Projektityypit vaihtelevat tavoitteiden mukaan ja tavoite usein määrittelee projektin resursseja, kestoja, osaamisen tarvetta ja odotuksia (Kettunen 2009, 17). Tapahtumat, tilaisuudet tai seminaarit ovat tyypillisiä toteutusprojekteja, joissa tavoitteena on saada aikaiseksi toteutus, joka vastaa ennakkoon määriteltä lopputulosta. Toteutusprojektit ovat usein toistuvia tapahtumia, joissa noudatetaan tiettyjä toimintatapoja, mutta ovat kuitenkin joka kerta omia projektejaan. Haasteena näissä projekteissa on usein aikataulu, joka on joustamaton sekä ulkoiset tekijät, joita projektit sisältävät. Ulkoiset tekijät ovat myös suuri riskitekijä, sillä ne ovat ennalta arvaamattomia ja sisältävät riskejä. (Kettunen 2009, 24–25.)

Kisaprojektit sopivat tyypiltään täydellisesti toteutusprojekiksi, sillä ne ovat toistuvia tapahtumia, joissa noudatetaan tiettyjä normeja. Kisaprojekteilla on luonnollisesti myös tiukka aikataulu, jonka kisajärjestäjät osaltaan määrittävät. Projekteille tyypilliset ulkoiset tekijät kuuluvat myös kisaprojekteihin, sillä kisajärjestäjä määrittelee paljon kisoihin liittyviä toimintoja ja määräaikoja, joita kansalliset olympiakomiteat joutuvat omissa kisaprojekteissaan noudattamaan.

2.2 Kisaprojektit ja niiden ominaispiirteet

Yhden olympiadin aikana Olympiakomitean kisaohjelma valmistelee ja lähettää joukkueita viiteentoista eri monilajiseen arvokilpailuun ympäri maailman. Olympialaisten ja paralympialaisten lisäksi joukkueita lähetetään Nuorten olympialaisiin (YOG), Euroopan Nuorten Olympiastartteille (EYOF), Universiadeihin sekä Euroopan kisoihin. Olympialaiset, paralympialaiset ja Nuorten olympialaiset järjestetään parillisina vuosina (sekä talvi- että kesäakisat) ja Euroopan Nuorten Olympiastartit ja Universiadit järjestetään parittomina vuosina. Lisäksi Euroopan kisat järjestetään joka neljäs pariton vuosi. Tämä tarkoittaa sitä, että joka vuosi on käynnissä kisaprojekteja. Nämä kisaprojektit tehdään yhteistyössä lajiliittojen ja lajien valmennusjohdon sekä muiden kisoihin liittyvien asiantuntijoiden kanssa.

Se mikä tekee kisaprojekteista ja erityisesti olympialaisista projektina erityislaatuista, on niiden vaikuttavuus maailmanlaajuisesti. Olympialaisia seurataan maailmanlaajuisesti ja niihin osallistuu urheilijoita ympäri maailman. Olympialaiset ovatkin suurimmat kisat urheilulaajissa sekä urheilijoiden ja muiden osallistujien lukumäärässä mitattuna. (The Olympic Museum Educational and Cultural services 2013, 3.) Koska olympialaissa kisaavat maailman parhaat urheilijat, on kisojen valmistelut myös oltava ensiluokkaisia. Kisaprojektin aikana kisaohjelma valmistelee mm. joukkueen matkustamiseen, vaatetukseen, akkreditoimiseen, majoittamiseen, urheilijoiden valmistautumiseen sekä terveyden ylläpitämiseen liittyviä asioita.

Sen lisäksi, että urheilijat valmistautuvat olympialaisiin vuosia, myös itse kisajärjestäjät valmistelevat kisoja vuosia. Vaikka itse olympialaiset kestävät vain reilu pari viikkoa, parhaimmillaan olympiaprojektit kestävät järjestäjämaassa vuosikymmenen verran, aina hakuprosessista kisojen jälkeisiin projekteihin saakka. Olympiaprojektit ovat usein yksityisten ja julkisten sektorien yhteinen ponnistus, joka saattaa vaikeuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Kerzner 2017, 658.) Olympialaisten kisakaupungin tulee huolehtia suorituspaikkojen ja urheilullisten puitteiden rakentamisesta, kaupungin mahdollisista infrastruktuurin parannuksista, rahoituksesta sekä hallinnon järjestämisestä. Infrastruktuurin tyypillisiä parannuksia ovat mm. olympiakisakylän rakentaminen urheilijoille ja muille joukkueenjäsenille, median ja toimittajien tilojen ja palveluiden järjestäminen, kulkuyhteyksien parantaminen sekä sähköverkoston laajentaminen. Kansainvälinen Olympiakomitea tukee kaupungeja rahallisesti tietyin osin, mutta suurin osa rahoituksesta tulee kisakaupungin ja kyseisen maan varoista tai lainoista. (Kerzner 2017, 665; Kerzner 2019, 35–36.)

Kisakaupunkien rakennustöiden kustannukset tai kalliit valmistelut voivat päättyä asukkaiden maksettavaksi kaupungin verotuksen kautta. Kisakaupunkien asukkaat saattavat vastustaa olympiaprojekteja omissa kaupungeissaan, joka voi pahimmillaan puhjeta isoksi politiikan taistelukentäksi. Ennen vuoden 1984 Los Angelesin olympialaisia pidetyn kansanäänestyksen lopputulemana, kisoihin ei pystytty käyttämään julkisia varoja. Myös Boston joutui jättäytymään vuoden 2024 kisajärjestäjähausta, sillä kaupungin asukkaat vastustivat kisoja. (Kerzner 2017, 662; Karttunen 2016.) Vaikka olympialaisten budjetit usein ylittyvät, tulee kokonaisuudessa kuitenkin myös huomioida positiiviset vaikutukset, kuten turismi, työpaikkojen lisääntyminen ja infrastruktuurin parantuminen. Pariisin 2024 tulevien olympialaisten arvioidaan tuovan 200 000 uutta työpaikkaa, 3,5 miljardin euron hyödyt turismille, 1,8 miljardin hyödyt rakennusosalalle ja 5,4 miljardin hyödyt virallisille yhteistyökumppaneille (Rönkä 2017). Kansainvälinen Olympiakomitea noudattaa myös Olympic Agenda 2020+5 strategiaa, jossa olympialaisten järjestäjien tulee vaalia kestäviä ja ympäristöä säästäviä kisoja. Agendalla pyritään vaikuttamaan mm. vähentävästi uudisrakentamiseen, hyödyntämään mahdollisimman paljon jo olemassa olevaa infrastruktuuria sekä pyrkiä ilmastoneutraalien kisojen järjestämiseen. (International Olympic Committee a, 6–7.)

Kuten todettu Olympiakomitean kisatiimi valmistelee muitakin kisoja kuin olympialaisia ja muut Olympiakomitean kisat ovatkin kokoluokaltaan pienempiä, mutta periaatteiltaan ja projektityyppeinä ne ovat hyvin samankaltaisia. Universiadit ovat tarkoitettu korkea-asteella opiskeleville nuorille urheilijoille, ja kisat järjestää kansainvälinen opiskelijaurheiluliitto FISU (Fédération Internationale du Sport Universitaire). Kesäuniversiadeja on järjestetty vuodesta 1959 ja ensimmäiset talviuniversiadit on puolestaan pidetty vuonna 1960. (Suomen Olympiakomitea a.) Euroopan Nuorten Olympiafestivaalit (EYOF) ovat puolestaan

Euroopan Olympiakomiteoiden luomat kisat eurooppalaisille nuorille. Ensimmäiset kesä EYOF – kisat järjestettiin vuonna 1991 Brysselissä ja talvikisat 1993 Aostassa. Kyseiset kisat ovat ikään kuin Nuorten olympialaiset, mutta vain Euroopan maille. Suomi on osallistunut kyseisiin kisoihin ensimmäisistä kisoista lähtien. (Suomen Olympiakomitea b.) Nuorille urheilijoille järjestetään myös Nuorten olympialaiset, jotka ovat aikuisten olympialaisten tapaan maailmanlaajuiset. Iso osa näitä arvokisoja ovat myös nuorten koulutus ja kulttuurikasvatus ja siksi kisojen yhteydessä toteutetaan aina koulutus- ja kulttuuriohjelmia nuorille urheilijoille. Niiden avulla pyritään inspiroimaan nuoria urheilemaan sekä omaksumaan olympismin arvoja. (Suomen Olympiakomitea c.) Nuorten olympialaisissa toteutetaan usein myös uusia lajikokeiluja, joista osa saattaa päätyä myös aikuisten olympialaisiin. Vuonna 2018 Nuorten olympialaissa oli ensi kertaa mukana breakdance, joka nähdään myös vuoden 2024 Pariisin kesäolympialaisissa ensimmäistä kertaa (Olympics).

Edellä mainituilla monilajisilla arvokilpailuilla on kaikilla omia ominaispiirteitään, mutta kaikki kyseiset kilpailut pohjautuvat olympialaisiin ja yhteiseen arvomaailmaan. Muiden kuin olympialaisten osalta kisatiimit, budjetit ja joukkueen koot ovat yleensä pienempiä, jolloin myös kisatiimin järjestelyt ovat maltillisempia.

2.3 Projektijohtaminen

Projektijohtaminen on dynaaminen prosessi, jossa hyödynnetään olemassa olevia resursseja saavuttaakseen etukäteen määritellyt tavoitteet (Young 2016, 15). Projektijohtaminen vaatii suunnittelua, organisointia, projektiryhmän ohjaamista, budjetointia ja riskien ottamista. Projektijohtamisessa on tavoitteena saada aikaan onnistunut projekti, aika- ja budjettiraameissa niin, että lopputulos tyydyttää myös projektiin investoijia sekä muita sidosryhmiä. (Lock 2012, 2.) Projektijohdon tehtävä on myös kasata projektiryhmänsä niin että, sen käytössä on kaikki tarvittavat resurssit. Resurssit sisältävät budjetin, projektitiimin ammatti- ja yhteistyötaidot sekä fasilitetit projektityön tekemiseen ja onnistumiseen. (Haynes 2009, 7.)

Projektijohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat delegointikyky, luottaminen oman tiimin asiantuntijoihin sekä kyky koordinoida. Koska projektijohtajan omaan työnkuvaan kuuluu ohjausprosessien tehtävien hoitamista, täytyy hänen delegoida toteutusvastuuta projektiryhmälle tai vastuuhenkilöille. Delegoimisella projektijohtaja osoittaa projektiryhmälle vastuualueet, jonka jälkeen hän antaa projektiryhmälle tilaa tehdä tehtävät itsenäisesti, mutta tukee ryhmää osoittamalla luottamusta sen toimintaan. Koordinointi projektin sisällä on tärkeää, jotta kaikki projektissa mukana olevat ovat ajan tasalla siitä, miten projekti etenee. Koordinoinnin avulla varmistetaan myös, että projektiryhmän yhteistyö on toimivaa ja ettei

tehtäviä jää hoitamatta tai ettei projektin sisällä tehdä päällekkäistä työtä. (Ruuska 2008, 137–139.)

Hyvän projektijohtajan tunnistaa delegointi- ja koordinoitavuus lisäksi siitä, että hän ymmärtää projektityön luonteen, hallitsee viestintätaidot, omaa suunnittelu- ja aikataulutustekniikat, hallitsee kustannusten arviointi- ja seurantamenetelmät, kykenee tekemään päätöksiä sekä osaa hallita muutoksia (Ruuska 2008, 141). Myös Young (2016, 15) esittää, että yhä enemmän projektijohtajan tulee hallita muutosjohtamisen taitoja, sillä projekteilla tavoitellaan usein jotain muutosta organisaatiossa. Iso osa projektin onnistumisesta linkittyy viestintään ja sen hallintaan, ja toisaalta viestinnän onnistuminen linkittyy vahvasti myös projektijohtajan persoonaan ja avoimuuteen. Etenkin isoissa projekteissa olisi tärkeää, että projektijohtaja on enemmän asiantuntija ihmisten johtamisessa kuin asiantuntija projektiin liittyvissä teknisissä tai sisällöllisissä yksityiskohdissa. Liian syvä toimialaosaaminen voi johtaa siihen, että projektijohtajan ja asiantuntijan roolit sekoittuvat, jolloin projektijohtaminen kärsii. (Ruuska 2008, 141–142.)

Heagney (2011, 16) korostaa, että projektijohtaja on ennen kaikkea mahdollistaja, jonka tehtävänä on auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteet, poistaa tieltä työn esteitä, saada tiimin käyttöön tarvittavat resurssit sekä suojella tiimin työskentelyä ulkopuolisilta häiriötekijöiltä. Projektijohtajan tärkein tehtävä on olla johtaja, joka saa muut haluamaan tehdä asioita, joita projektijohtajan mielestä tulisi tehdä. Näin ollen projektijohtamisessa tärkeää on tiimin johtaminen niin, että saa tiimin puhaltamaan yhteen hiileen yhteisen tavoitteen eteen.

2.4 Kisaprojektien johtaminen

Kansainvälisen Olympiakomitean Olympic Charter on säännöstö, joka määrittelee perustavanlaatuiset olympismin periaatteet sekä säännöt, joita Kansainvälisen Olympiakomitean ja sen jäsenten tulee noudattaa (International Olympic Committee 2020, 9). Tämän säännösten perusteella kansallisilla olympiakomiteoilla on oikeus lähettää kisajoukkueita olympialaisiin ja kaikkiin Kansainvälisen Olympiakomitean järjestämiin kisoihin (International Olympic Committee 2020, 60).

Viitaten edeltävään säännöstöön, kansallisten olympiakomiteoiden tehtävänä olympiakisoihin liittyen on organisoida ja johtaa oman maansa delegaatio olympialaisiin, välittää järjestäjäorganisaation tärkeimpiä ja kisojen osallistumisen kannalta olennaisia asioita oman maansa sidosryhmille, valvoa urheilijoiden valintaprosessia, valita olympiajoukkueen joukkueenjohto ja muu henkilöstö, hoitaa olympiajoukkueen logistiikka, matkustus sekä majoitus kisoihin, hoitaa delegaation rekisteröintiprosessi paikan päällä, fasilitoida oman maan mediarekisteröinnit yhdessä järjestäjäorganisaation kanssa, valvoa oman maansa

olympialaisten lipunmyyntiä sekä määritellä olympiajoukkueensa varusteet. (International Olympic Committee 2018, 19–20.)

Olympiakomitean kisajoukkueiden valmisteluista ja kisaprojekteista vastaa Huippu-urheiluyksikön kisaohjelma. Kisaohjelman päällikkö johtaa kyseistä tiimiä ja kisakokonaisuutta, mutta yksittäisiä kisaprojekteja johtaa kisaan valittu joukkueenjohtaja (Chefs de Mission, CdM) sekä joukkueen apulaisjohtaja (Deputy Chefs de Mission, DCdM). Kisojen joukkueenjohtaja ja apulaisjohtaja vastaavat aina kyseisten kisojen projektista alusta loppuun saakka.

Kisaprojekteissa on mukana useita eri sidosryhmiä, joten projektijohtamisessa on hyvä hallita myös sidosryhmien johtaminen. Sidosryhmien johtaminen vaatii projektin avainsidosryhmien tunnistamista sekä yhteyksien ylläpitämisen niihin. Koska eri sidosryhmillä on erilainen kiinnostus ja vaikutus projektiin, on johtamisessa huomioitava ryhmien erilainen priorisointi. Luonnollisesti ne sidosryhmät, joilla on iso kiinnostus projektiin sekä mahdollisuus vaikuttaa sen onnistumiseen, ovat tärkeimpiä sidosryhmiä projektia ajatellen. (Mäntyneva 2016, 126–128.)

Projekteissa sidosryhmiin voidaan katsoa kuuluvan kaikki ne tahot, jotka vaikuttavat joko itse projektiin tai projektilla on vaikutusta heidän omaan toimintaansa. Sidosryhmiä voi olla niin sisäisiä kuin ulkoisiakin, joita ovat esimerkiksi yhteistyökumppanit, tavarantoimittajat tai alihankkijat. Sisäisiä sidosryhmiä puolestaan ovat projektiorganisaation tai emo-organisaation työntekijät, johto tai omistajat. (Mäntyneva 2016, 126.) Kisaprojekteissa sisäisiin sidosryhmiin voidaan katsoa projektin työntekijät sekä johto ja ulkoisiin sidosryhmiin lajien valmennusjohto ja asiantuntijat, yhteistyökumppanit, kisajärjestäjät sekä muut kisaprojekteihin mahdollisesti osallistuvat tahot.

Kisaprojekteissa myös eri toimintakulttuurien huomioiminen ja yhteistyön tekeminen on tärkeää, sillä sidosryhmissä on kansainvälisiä toimijoita. Kisajärjestäjien organisaatio on hyvin usein monikansallinen joukko, jossa on paikallisten toimijoiden lisäksi henkilöitä, joita on rekrytoitu ympäri maailman. Silfverberg (2007, 127) korostaa, että kansainvälisissä yhteistyöprojekteissa usein henkilösuhteet ovat tärkeämpiä kuin organisaatiosuhteet, sillä yhteistyötä tehdään usein toimivilla henkilösuhteilla. Kisaprojekteissa jokaiselle osallistujamaalle nimetään kisaorganisaation yhteyshenkilö, joka hoitaa kyseisten maiden asioita ja toimii linkkinä paikallisen kisaorganisaation ja osallistujamaiden välillä. Hyvät henkilösuhteet ja yhteistyö yhteyshenkilön kanssa korostuu siis myös kisaprojekteissa. Tämän lisäksi on hyvä huomioida paikallisten toimintakulttuuri, sillä kuilu kisajärjestäjien ja osallistujamaiden välillä voi olla yllättävän suuri. Tokion olympialaisten kisaorganisaatio onkin jakanut tietoa

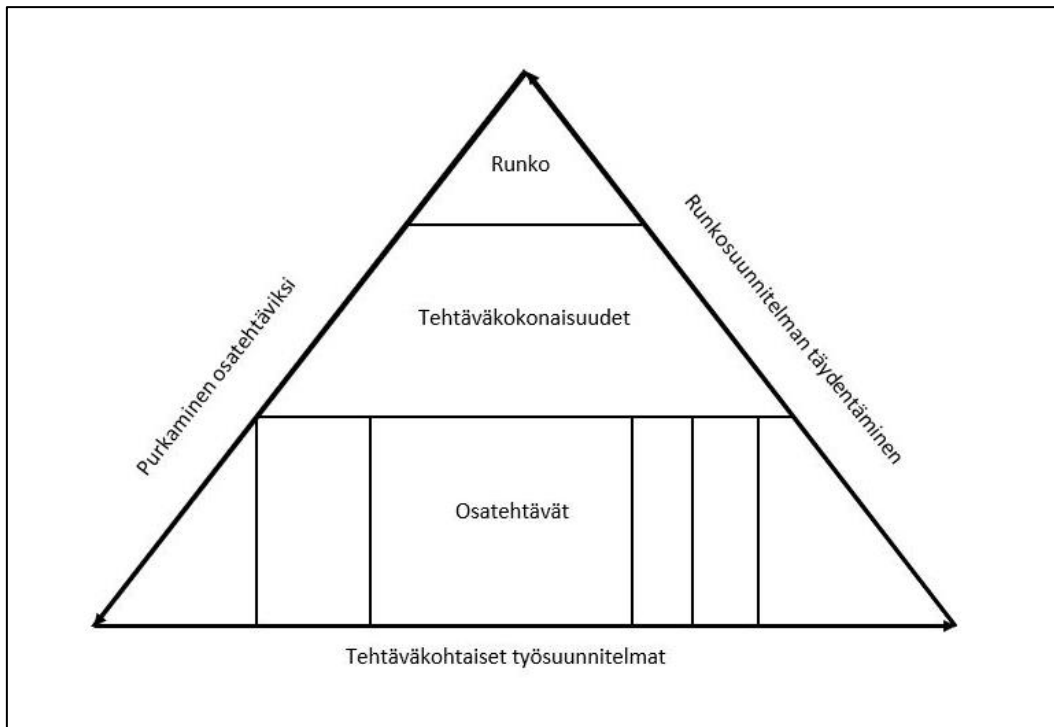
japanilaisesta kulttuurista joukkueenjohtajien kokouksissa, jolla on pyritty tuomaan osallistujamaiden tietoisuuteen japanilaista toimintakulttuuria.

2.5 Projektisuunnitelma

Lock (2012, 80–81) on nimennyt lukuisan määrän projektin ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat ylipäättään projektisuunnitteluun. Ulkoiset tekijät ovat usein projektiorganisaatiosta riippumattomia tekijöitä, joihin ei pysty itse vaikuttamaan. Ulkoisiin tekijöihin hän nimittää mm. force majeure tapaukset, kuten maanjäristykset tai muut luonnonilmiöt, markkinoiden tilanteen sekä lainsäädännön. Sisäisiä tekijöitä ovat enemmänkin asiat, jotka voivat vaikuttaa projektityöskentelyyn arkipäiväisessä toiminnassa, kuten johtamistaidot, käytettävät järjestelmät, organisaation rakenne ja kulttuuri tai käytettävissä olevat resurssit. Vaikka nämä sisäiset tekijät ovat itsestään selviä asioita projektijohtamisessa ja -työskentelyssä, voi niiden kanssa joutua tilanteeseen, jossa niihin ei pysty itse vaikuttamaan. Projektijohtajan tuleekin tunnistaa haasteet, jotka voivat vaikuttaa projektiin ja pyrkiä löytämään niihin ratkaisut, jotka palvelevat projektin onnistumista parhaiten.

Itse projektisuunnitelma sisältää projektille asetetut tavoitteet, sekä se kertoo mitä projektissa tehdään, kuka tekee, milloin ja miten tekee (Pelin 2009, 89). Silfverbergin (2007, 30) mukaan projektisuunnitelma on myös yksi projektijohtamisen työkalu, jossa määritellään projektin päämäärät, periaatteet sekä toteutusmallit. Yksityiskohtaista projektisuunnitelmaa ei kannata tehdä heti projektin alussa, koska projekteilla on tapana elää, jolloin myös projektisuunnitelman tulee elää ja mukautua projektin rinnalla. Projektin päälinjojen tulee olla selvillä heti alusta pitäen, mutta yksityiskohdat tarkentuvat projektin edetessä. (Ruuska 2008, 177.) Myös Mäntyneva (2016, 43) ja Pulkkanen (2020, 10) korostavat että, etenkin ketterissä (agile) projekteissa, suunnittelu on jatkuvaa ja se pohjautuu jatkuvaan toteutukseen sekä arviointiin projektin edetessä eikä liian tarkkaa projektisuunnitelmaa yritetäkään tehdä ennakkoon.

Projektisuunnitelma laaditaan projektin asettamisen yhteydessä ja siihen osallistuu projektijohtajan lisäksi myös projektiryhmä. Projektiryhmän mukaanotto suunnitteluvaiheeseen lisää heidän sitoutumistaan itse projektiin sekä suunniteltuihin aikatauluihin. Projektijohtaja laatii projektisuunnitelman rungon ja yleisosan sekä rajaa alustavat työkokonaisuudet. Työkokonaisuudet suunnitellaan yhdessä projektijohtajan ja -ryhmän kesken. Työkokonaisuudet sisältävät tehtävä-, aktiviteetti- ja henkilötasot, arviot työmääristä sekä määritelmät riippuvuuksista. Lopuksi tehtäväkohtaiset työsuunnitelmat suhteutetaan toisiinsa, laaditaan projektin kokonaisaikataulu sekä täydennetään runkosuunnitelma. Projektisuunnitelman laatiminen on kuvattu kuviossa 2. (Ruuska 2008, 178–179.)



Kuvio 2 Projektisuunnitelman laatimisprosessi (Ruuska 2008, 180)

Hyvä projektisuunnitelma tukee projektin toteutusta, seuranta, arviointia sekä onnistumista. Erilaisissa projekteissa projektisuunnitelman osa-alueet voivat vaihdella, mutta pääsääntöisesti projektisuunnitelma sisältää:

- Projektin tausta, tavoitteet ja hyödyt
- Projektin organisoituminen ja resursointi
- Riskienhallinta
- Eri tehtäväkokonaisuuksien jakautuminen
- Aikataulutus
- Hankinnat ja niiden hallinta
- Budjetti
- Raportointi ja viestintä

Silfverberg (2007, 76–77) sekä Barker ja Cole (2007, 15) listaavat projektisuunnitelman sisältöön yllä olevien lisäksi kuuluvan myös:

- Sidosryhmät
- Tavoitteet ja ennen kaikkea niiden seuranta sekä mittarointi

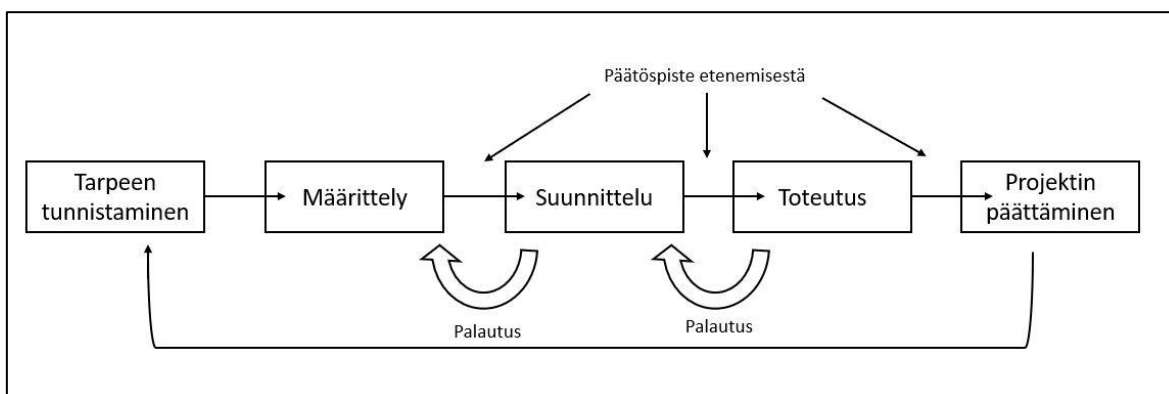
- Tuotokset ja tulokset
- Riskit ja oletukset
- Projektin rajaukset
- Implementointi suunnitelma
- Laadun tarkkailu

Yllä olevien sisältöjen lisäksi Lock (2012, 83–84) korostaa, että suunnitelman tulisi olla visuaalisesti selkeä ja edetä loogisesti, osoittaa mahdolliset tehtävien yhteydet sekä tärkeimmät tehtävät tai priorisoinnit ja olla tietokonejärjestelmässä, jotta projektista on saatavilla mahdollisimman paljon dataa.

Projektin suunnittelu ja projektin sisällön suunnittelu eivät ole sama asia ja siksi projekti-suunnitelmaan ei kannata sisällyttää projektin tarkkaa sisältöä tai teknisten yksityiskohtien kuvausta. (Mäntyneva 2016, 50–51.) Kun suunnitteluun on jätetty vapautta, antaa se myös projektityöntekijöille vapautta toteuttaa omaa työtapaansa.

2.6 Projektin vaiheistus

Projektit jakautuvat tyypillisesti eri vaiheisiin, jotka seuraavat toisiaan ja ovat joiltain osin jopa päällekkäisiä (kuvio 3). Joskus voi olla, että projektissa on tarve palata edelliseen vaiheeseen, jos projektin eteneminen sitä vaatii. (Kettunen 2009, 43.) Myös Ruuska (2008, 22–23) kuvaa projektin elinkaarta vaiheilla, jotka limittyvät toisiinsa, vaikka ne poikkeavatkin toisistaan ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan. Kettuseen (2009, 43) verraten Ruuska (2008, 23) määrittelee projektin vaiheiksi perustamisen, suunnittelun, toteutuksen ja päättämisen. Molemmat kuvaavat kuitenkin, että kuviossa 3 esitetyt etenemisen päätöspisteet löytyvät projektin vaiheista sekä se, että edelliseen vaiheeseen voidaan ajoittain joutua palamaan.

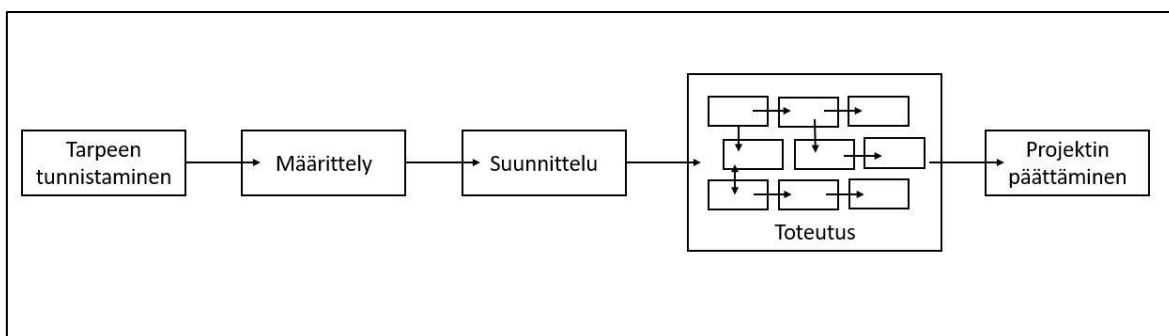


Kuvio 3 Projektin yleinen kulku (Kettunen 2009, 43).

Edellä kuvatussa mallissa, projekti alkaa tarpeen tunnistamisesta tai ideasta, joka arvioidaan projektin määrittelyvaiheessa. Jos määrittelyvaiheen tulokset ovat hyviä, niin talouden kuin toiminnan kannalta, siirrytään projektin suunnitteluvaiheeseen. Siinä määrittelyvaiheen tulokset tarkentuvat sekä tavoitteista muodostetaan konkreettisia suunnitelmia. Suunnitteluvaiheessa tehdään myös projektisuunnitelma, joka sisältää aikataulun, budjetin, analyysin riskeistä ja resursseista, projektioorganisaation ja työ- sekä viestintäsuunnitelman. Suunnitteluvaiheen toteuttamista helpottaa se, että määrittelyvaihe on tehty huolellisesti. Mikäli määrittelyvaihe on toteutettu puutteellisesti, tulee projekti palauttaa suunnitteluvaiheesta takaisin määrittelyvaiheeseen. Toteutusvaihe etenee projektisuunnitelman mukaisesti, mutta usein projekteissa tulee esiin haasteita, jotka pakottavat projektisuunnitelman muuttamiseen projektin edetessä. Toteutusvaiheen tarkoituksena on tuottaa projektisuunnitelman mukainen lopputulos. Projektin viimeisessä vaiheessa tehdään päättyneestä projektista loppuraportti, projektioorganisaation mahdollinen purkaminen sekä jatkoideoiden kehittäminen. (Kettunen 2009, 43–45.)

2.7 Kisaprojektien vaiheet

Kisaprojektit ovat hyvin monimuotoisia projekteja, joissa voi olla mukana iso joukko eri alan asiantuntijoita, joten kisaprojekteissa on usein meneillään useita osaprojekteja, joilla on omat vastuuhenkilöt (kuvio 4). Projektin sisällä olevia osaprojekteja toteutetaan rinnakkaisina projekteina ja niiden välinen kommunikointi sekä työnjako on suoritettava huolellisesti, jotta tavoitteen mukainen kokonaisprojekti etenee suunnitelman mukaisesti. (Kettunen 2009, 45–46).



Kuvio 4 Projektin jakaminen rinnakkaisiksi osaprojekteiksi (Kettunen 2009, 45)

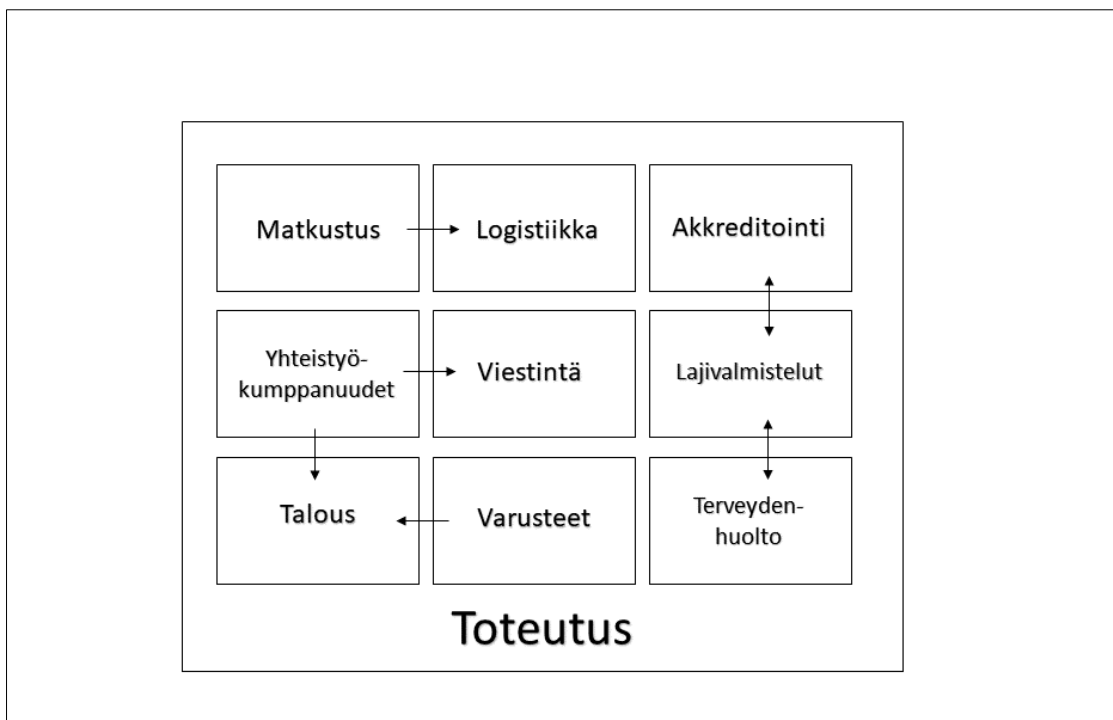
Kisaprojektien tarpeen tunnistaminen pohjautuu Olympiakomitean strategiaan, jossa on määritelty, että Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikön kisaohjelma vastaa monilajisten arvokilpailujen valmisteluista, joukkuevalinnoista sekä joukkueiden johtamisesta. Yhtenä suomalaisen huippu-urheilun menestystavoitteena vuosille 2021–2024 on saavuttaa

olympialaisista 10 mitalia sekä 20 pistesijaa ja paralympialaisista 10 mitalia sekä 15 pistesijaa. (Suomen Olympiakomitea 2020a, 15.)

Kisaprojekteissa määrittelyvaiheeseen vaikuttaa paljon mitä kisoja lähdetään organisoi-
maan. Esimerkiksi olympialaisissa kisakaupungit julkistetaan seitsemän vuotta etukäteen,
josta alkaa aina kyseisten kisojen osalta paikallisten järjestäjien kisavalmistelut. Kansallis-
ten olympiakomiteoiden olympiaprojektit alkavat mahdollisesti noin neljä vuotta ennen ky-
seisiä olympialaisia. (International Olympic Committee 2018, 34–35.)

Kisaprojektien suunnitteluvaihetta toteuttaa pääsääntöisesti Olympiakomitean kisatiimi,
joka jäsenet toimivat myös kisojen joukkueenjohdossa. Kisatiimin suunnittelutyötä tukevat
Olympiakomitean eri alojen asiantuntijat sekä lajien valmennusjohto, joiden kanssa yhteis-
työssä suunnittelua tehdään.

Kisaprojektien toteutuksen vaiheesta vastaa kisatiimi sekä osaprojektien vastuuhenkilöt. Ki-
saprojekteissa päävastuu säilyy projektinjohdolla, eli kisatiimillä, tai pienempien kisojen
osalta joukkueenjohtajalla ja apulaisjoukkueenjohtajalla. Osaprojektien kautta myös muut
Olympiakomitean organisaation työntekijät, kuten myynnin ja markkinoinnin asiantuntijat,
talousasiantuntijat tai terveydenhuollon asiantuntijat täydentävät omalla osaamisellaan pro-
jektitiimiä. Kisaprojektien tyypillisiä osaprojekteja ja niiden välisiä riippuvuuksia on kuvattu
kuviossa 5. Kettusen (2009, 45–46) mukaan juuri näiden riippuvuuksien takia projektipääl-
likön on tärkeää johtaa kokonaisuutta ja ohjata osaprojekteja, jotta niillä ei ole tyrehdyttävää
vaikutusta kokonaisprojektin etenemisen kannalta. Koska olympialaiset ja paralympialaiset
ovat kokoluokaltaan suuria kisaprojekteja, on niiden toteutuksessa mukana eri alojen asi-
antuntijoita sekä asiantuntijaverkostoja, joista haetaan tarvittaessa täydennyksiä projektiin.
Tästä toimintamallista hyvä esimerkki on terveydenhuolto, jonka kokonaisuudesta vastaa
Olympiakomitean ylilääkäri, mutta yhdessä vastuufysioterapeutin, psyykkisen valmennuk-
sen asiantuntijoiden sekä urheiluravitsemuksen asiantuntijan kanssa, he luovat terveyden-
huollon verkoston jäsenistä terveydenhuollon tiimin, joka lähtee kisamatkoille.



Kuvio 5 Kisaprojektien toteutusvaiheen osaprojekteja.

Kisaprojektit eivät luonnollisesti pääty itse kisatapahtumaan, vaan projekti päättyy noin kolmen kuukauden päästä kisojen päättymisestä, jolloin kisatapahtumasta tulee olla tehtynä kisaraportti. Kisaraporttiin kirjataan projektin eri osa-alueiden yhteenvedot, joissa tarkastellaan onnistumisia ja haasteita sekä mahdollisia kehityskohteita. Raporttiin sisällytetään myös kisojen menestys, lajien omat yhteenvedot kisoista sekä taloudelliset tiedot. Raportoinnin lisäksi kisojen joukkueenjohto hoitaa kaikki mahdolliset loppulaskut ja selvitykset, joita kisan jälkeen tulee suorittaa.

2.8 Projektin onnistumisen edellytyksiä

Lock (2012, 21) nimeää kolme päätekijää, joilla arvioidaan projektin onnistumista: kulut, tehokkuus ja aika. Jotta projekti voidaan katsoa onnistuneeksi edeltävien kriteerien valossa, on monien osa-alueiden onnistuttava. Lock (2012, 21) ja Mäntyneva (2016, 149–151) nimeävät projektin onnistumisen edellytyksiksi riittävän selkeät ja kirkkaat projektitavoitteet, osaavan projektijohtamisen, motivoituneen ja sitoutuneen projektiryhmän, täsmällisen aikataulutuksen, budjetin toteutumisen, laadukkuuden vaalimisen sekä hyvän projektiviestinnän. Projektin onnistumista voivat horjuttaa johdon tuen puute, puutteellinen riskienhallinta, tavoitteiden epäselvyys tai muutoksettyyden puute. Projektijohtajan vastuulla on luoda projektille hyvät onnistumisen edellytykset. (Mäntyneva 2016, 150–151.)

Sitoutuneen projektiryhmän lisäksi myös muiden sidosryhmien tulisi olla sitoutuneita projektiin, jotta projekti olisi kokonaisuudessaan onnistunut. Myös Young (2016, 11) alleviivaa koko projektiryhmän merkitystä projektin onnistumisessa sekä projektin kohtaamien riskien minimoimisessa. Projektijohtajan tulee viestiä tarpeeksi selkeästi jokaisen projektissa olevan henkilön rooli sekä kuinka heidän panoksensa arvioidaan. Projektin tiheä sisäinen viestintä ja yhteydenpito mahdollistavat avoimen viestinnän ja rakentavat keskinäistä luottamusta. Luottamus ja kiinnostus projektiin myös ylimmän johdon suunnalta on tärkeää, jotta projekti onnistuu menestyksellisesti. Projektin myönteiset vaikutukset organisaatiossa, kuten taloudellinen vaikutus tai positiivinen merkityksellisyys organisaation brändiin tai toimintoihin, edesauttavat johdon luottamuksen ja tuen rakentumisessa. Kun projektin tavoite ja laajuus ovat määritelty kirkkaaksi, matkan varrella esiintyvät muutostarpeet ja aikatauluhaasteet ovat helpompi selättää. Projektin toteutusaikataululle on kuitenkin aina hyvä jättää väljyyttä, jotta projektin kokonaisuikataulussa voidaan pysyä silloinkin, kun muutostarpeita tulee eteen. (Mäntyneva 2016, 149–151.)

Projektin epäonnistuminen heijastuu usein riittämättömästä projektinhallinnasta. Projektinhallinnalla johdetaan projektin toimintaa ja hallitaan sitä kokonaisuutena. Riittämättömät systemaattiset menetelmät sekä projektikäsikirjan tai -ohjeiston puute vaikeuttavat projektinhallintaa. (Mäntyneva 2016, 153.) Edeltävien lisäksi projektit voivat epäonnistua projektitiimin luottamuspuulan, riskien ennustamisen puutteen tai hallitsemattomien muutosten takia. Projektien epäonnistuminen voi johtua yhdestä syystä tai useamman tekijän summasta. (Young 2016, 9–10).

Projektienhallinnan epäonnistuminen korostuu organisaatioissa, joissa esiintyy puutteita projektinhallinnan ohjeiston osalta ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, sillä näissä organisaatioissa yhdenmukaisuuden rakentaminen on vaikeaa (Mäntyneva 2016, 153). Näitä kipukohtia on kohdattu myös kisaprojektien yhteydessä, kun henkilöstössä on ollut vaihtuvuutta sekä selkeät ja toimintaa ohjaavat käsikirjat tai menetelmät ovat puuttuneet. Näin ollen kisaprojektienhallinta ei ole ollut yhtenäistä ja uusien työntekijöiden perehtyminen projektien sisältöön vie kohtuuttomasti aikaa.

PwC (2012, 12) on tutkimuksissaan havainnut, että onnistuneella projektinhallinnalla ja kehittyneillä projektinhallinnan käytänteillä on vahva yhteys. Yleisesti ottaen organisaatioiden, joiden projektienhallinnan kehitystaso on korkealla, katsotaan tuottavan systemaattisesti onnistuneita projekteja. Tutkimuksen kanssa samalla linjalla on myös Mäntyneva, (2016, 153) joka alleviivaa yhteyttä projektitoiminnan menestyksen sekä monipuolisen projekti-osaamisen välillä. Mäntyneva mainitsee, että ennen projektiosaamisen kehittämistä, organisaatiossa tulisi tunnistaa näkyvä ja piilevä osaaminen. Piilevä osaaminen on yleensä sitä

tietotaitoa, jota voidaan kutsua myös hiljaiseksi tiedoksi, eli se ei ole kirjattuna mihinkään ja se sisältää paljon kokemusta sekä toimintatapoja. Kirjaamaton tieto ja puuttuvat ohjeistot kuvaavatkin projektihallinnan matalaa kehittyneisyyttä (kuvio 6).

Kehittyneisyyden asteet				
Taso 1 Satunnainen	Taso 2 Primitiivinen	Taso 3 Toteuttaminen	Taso 4 Ohjaaminen	Taso 5 Tehostaminen
Projektihallinnan satunnainen käyttö. Virallinen dokumentointi ja standardit puuttuvat. Organisaation tuki puuttuu eikä projektihallintaan ole olemassa olevia ohjeistoja.	Virallinen projektihallinta menetelmä on tiedossa. Perusprosesseja suoritetaan osittain sovitulla tavalla, joskaan ei kaikissa projekteissa. Projektiin osallistuvia ohjeistetaan projektihallinnan menetelmistä, mutta menetelmät eivät juuri toteudu työssä. Projektissa ei jaeta "lessons learned" kokemuksia.	Projektihallinta menetelmä on tehty, hyväksytty ja käytössä. Projektiin osallistuvia on informoitu projektihallinta menetelmistä ja suurin osa projekteista noudattelee näitä menetelmiä. Johto tukee työtä.	Projektihallinta on integroitu työskentelyyn ja se toteutuu kaikissa projekteissa. Projektit tukevat organisaation strategista toimintasuunnitelmaa. Projektiorganisaatio on perustettu.	Projektihallintaa analysoidaan sekä uudistetaan organisaatiossa. "Lessons learned" kokemuksia taltioidaan. Projektihallinta ja sen prosessit parantaa projektin onnistumista. Johtaminen keskittyy jatkuvaan parantamiseen.

Kuvio 6 Projektihallinnan kehittyneisyyden malli. (Mukaillen PwC 2012, 12.)

Kuvio 6 kuvastaa PwC:n tutkimuksessa käytettyä projektihallinnan kehittyneisyyden mallia. Oheinen kuvio osoittaa, että projektihallinnan kehitystasolla viisi, "*tehostaminen*", projektihallintaa analysoidaan ja uudistetaan, projektin sisällä jaetaan ja taltioidaan kokemuksia sekä opittuja asioita, projektihallinta parantaa onnistumista sekä projektijohtaminen keskittyy jatkuvaan kehittymiseen ja parantamiseen. Kun tätä tasoa verrataan kuvion tasoon yksi, "*satunnainen*", jossa projektihallinta on vain satunnaista, eikä virallista dokumentointia tehdä tai projektihallinnalle ei ole ohjeistoja, voidaan todeta selvä yhteys onnistuneen projektihallinnan sekä korkean kehittyneisyyden tason välillä. (PwC 2012, 12.)

Kerzner (2019, 40) esittää myös projektihallinnan kehittyneisyyttä samanlaisella viiden tason asteikolla, joskin hieman eri termein. Asteikossa tasolla yksi ollaan perustason toiminnassa projektihallinnan näkökulmasta ja koko ajan noustessa tasoja ylöspäin prosessien määrittelyt, hallinnointi ja jatkuva kehittyminen kasvaa entistä isompaan rooliin.

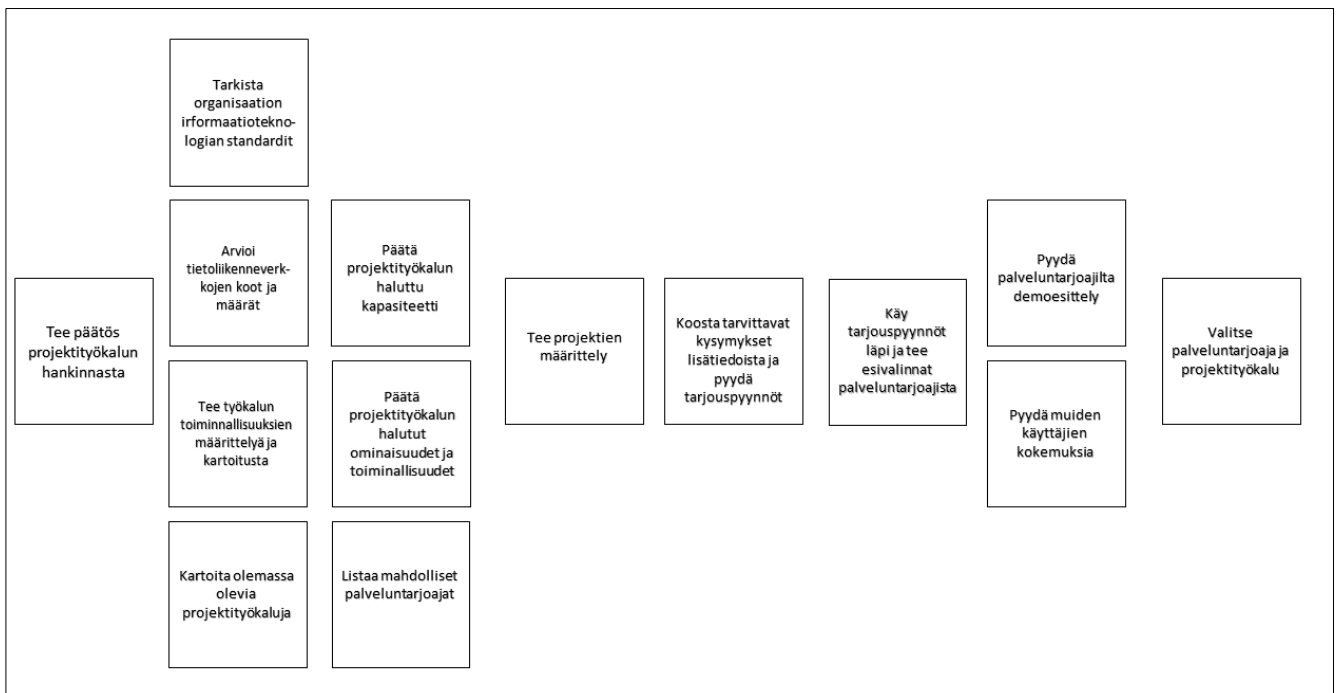
2.9 Digitaalinen projektihallinta

Mäntynevan (2016, 153) mukaan osaavan projektijohtamisen lisäksi aikatauluttaminen ja budjetin toteutuminen ovat avaintekijöitä onnistuneeseen projektiin. Jotta näissä voi onnistua, tulee harjoittaa suunnittelua ja seuranta. Nykyaajan digitaaliset projektityökalut ovat suunniteltu projektijohtajien tueksi, jotta heidän aikaansa ei kuluisi tietojen kyselemiseen tai dokumentaation etsimiseen, vaan tämä aika vapautuisi itse projektin johtamiseen. Lockin (2012, 285) mielestä suurin etu, jota nykypäivän digitaalisuus ja projektityökalut tarjoavat,

ovat nimenomaan projektin tiedon prosessointi sekä tiedon muuttaminen helposti ymmärrettävään ja visuaaliseen muotoon.

Digitaalisessa projektinhallinnassa on tärkeää erottaa henkilökohtaiset projektihallinnantyökalut sekä pilvityökalut. Henkilökohtaisina projektihallinnan työkaluina voidaan nähdä esimerkiksi Excel – taulukot tai sähköposti. Excel – taulukot lähetettynä sähköpostilla on projektihallinnan näkökulmasta huono vaihtoehto, sillä taulukot vanhenevat nopeasti ja sähköpostit hukkuvat ihmisillä herkästi muiden viestien joukkoon. Näin ollen nämä menetelmät eivät ole tehokkaita projektihallinnan näkökulmasta. Sen sijaan pilvipalvelussa toimivat digitaaliset projektihallintatyökalut auttavat projektiryhmää työskentelemään tehokkaasti yhdessä saman saatavilla olevan tiedon ympärillä. Kun projektihallinta keskitetään pilvipalvelussa toimivaan digitaaliseen työkaluun, tieto ei leviä ympäriinsä ja se säilyy yhdessä ja samassa paikassa. Jokainen voi myös seurata ja raportoida projektin etenemistä sekä kommunikoida projektiin liittyvistä asioista. (Pulkkanen 2020, 18–19.)

Tietotekniikan ja erilaisten ohjelmien lisääntyessä ja yleistyessä, on tärkeää huomioida, että projektityökalussa on juuri ne ominaisuudet, joita kyseinen organisaatio tai projekti tarvitsee. Kuviossa 7 on kuvattu asioita, joita tulee ottaa huomioon projektityökalua valitessa. Lock (2012, 285–286) korostaa, että projektityökalua valitessa on hyvä huomioida mm. sovelluksen tai ohjelman päivitettävyyttä, tarjolla olevat tukipalvelut sekä työkalun soveltuvuus projektin tarpeisiin nähden.



Kuvio 7 Projektiotyökalun hankintaprosessin ehdotelma (mukaillen Lock 2012, 287)

Sopivaa projektityökalua hankittaessa tulisi hankinnan lähteä organisaation tarpeista, jolloin organisaatio määrittelee tarpeensa ja palveluntarjoajan tulisi näihin pystyä vastaamaan. Lock (2012, 286) on projektityökalun hankintaprosessin ehdotelman lisäksi listannut kysymyksiä, joita palveluntarjoajille tulisi esittää:

- Onko palveluun saatavilla hyviä ohjeistuksia?
- Mitkä ovat aktiviteettien maksimimäärät yhdessä projektissa tai vastaavasti kaikissa projekteissa yhteensä?
- Voiko aktiviteetteja pilkkoa pienemmiksi osiksi?
- Kuinka monta eri kalenterinäkymää on mahdollista luoda? Ja mikä on kalenterinäkymien aikaväli?
- Pystyykö projektien aikataulutusta tekemään projektien välillä ristiin?
- Minkälaisia raportointivälineitä työkalu sisältää? Ja onko raportit muokattavissa?
- Millä tavalla tieto on suodatettavissa?
- Millaista virheraportointia työkalu tekee?
- Montako eri projektia työkalu pystyy pyörittämään yhtäaikaaisesti?
- Mitä tietoteknillisiä ominaisuuksia projektityökalu vaatii?
- Onko projektityökaluun yhdistettävissä muita käyttämiämme työkaluja?
- Minkälaiset tietoturvasuojat projektityökalu täyttää?

Olympiakomitean strategiassa (Suomen Olympiakomitea 2020b, 12) digitaalisuus on yksi strategisista valinnoista, jolla pyritään muuttamaan urheiluyhteisön arkea helpommaksi ja kustannustehokkaammaksi. Digitaalisuuden hyödyntämisellä ja edistämällä tavoitellaan myös laadukasta dataa, jota voidaan käyttää myös urheilun päätöksenteon tukena. Näin ollen kisaprojektien entistä parempi digitalisointi sekä siirtäminen tehokkaaseen projektihallintaan tukevat Olympiakomitean strategisia valintoja.

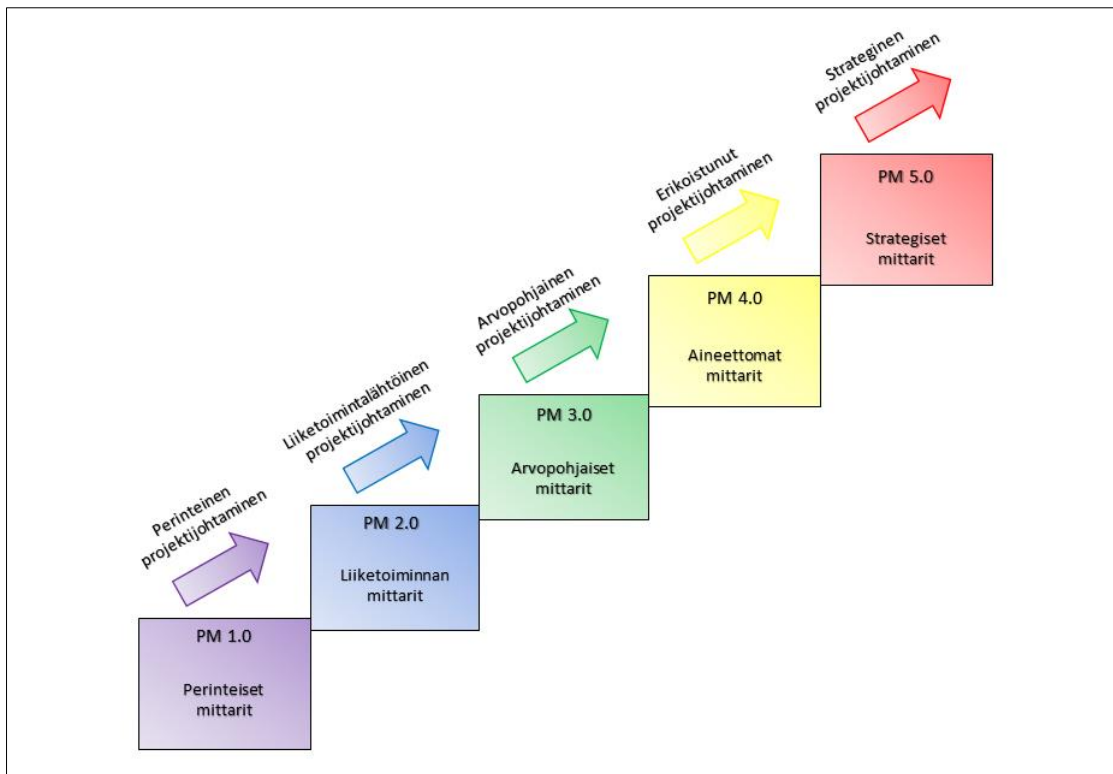
2.10 Kohti strategista projektijohtamista

Maailma ja erityisesti yritysmaailma muuttuu koko ajan kovalla vauhdilla. Pahinta mitä organisaatioissa voidaan tehdä, onkin tyytyä omaan nykytilanteeseen ja sokeutua kilpailijoiden kehittymiselle. Tilannetta kuvaa hyvin suoratoistopalveluita tarjoava Netflix, joka on palvelullaan syrjäyttänyt Yhdysvalloissa toimineen Blockbuster – videovuokraamoyrityksen,

joka lopulta ajautui konkurssiin, koska ei pystynyt vastaamaan Netflixin kilpailuetuun. Muita esimerkkejä yritysmaailman muuttumisesta ovat sähköposti, Amazon, Spotify tai Amazon. (Kerzner 2018, 152.) Maailman muuttuessa yhä enemmän digitaaliseen muotoon, on perinteisten yritysten ja palveluiden, kuten posti tai kirjakaupat, pohdittava kuinka kilpailussa voi pysyä mukana, jotta yritys pysyy edelleen menestyvänä.

Samaa voi yhtä lailla ajatella projektijohtamisesta. Kerznerin (2018, 153–154) mukaan projektijohtamiseen kehitetyt ja sertifioidut koulutukset ovat aikanaan kehitetty kouluttamaan projektijohtajia, jotta he osaavat toimia tässä ajassa, mutta koulutukset eivät niinkään anna eväitä projektijohtamisen tulevaisuuteen. Hän nostaa neljä projektijohtamisen periaatetta, jotka ovat tulevaisuudessa tärkeitä. Projektijohtaminen muuttuu entistä enemmän kohti liiketoiminnallista toimintaa ja projekteissa päätöksen tekoa tarvitaan niin liiketoiminnan kuin projektijohtamisen näkökulmasta. Toiseksi projektijohtaminen on muuttunut pelkästä operatiivisesta toiminnasta enemmän strategisen toiminnan suuntaan, eli projektit ovat entistä tärkeämpi osa organisaatioiden strategiaa. Kolmantena kohtana hän korostaa, että projektien tuottama hyöty ja arvo organisaatiolle pitkällä aikavälillä koetaan tärkeämpänä tekijänä kuin lyhyen aikavälin tuottamat hyödyt. Neljäntenä hän nostaa projektijohtamisen urakehityksen, joka edeltävien kohtien myötä korostaa entistä enemmän myös strategista kompetenssia. Myös Meredith, Shafer ja Mantel Jr. (2017, 15) alleviivaavat, että muuttuvat markkinat, teknologia ja koulutus muuttavat tulevaisuuden projektijohtamista. He näkevät projektijohtamisen trendeinä strategian merkityksen kasvun, eli projektien tavoitteet mukailevat entistä enemmän organisaation strategiaa ja päämääriä. Toisena trendinä he mainitsevat projektien tehokkuuden lisäämisen paremmalla projektityöskentelyn ja -johtamisen osaamisella sekä kehittyneisyydellä. He korostavat myös virtuaalitiimien kasvun kehitystä tulevaisuudessa, jota teknologian kehitys mahdollistaa entistä helpommin.

Kerzner (2018, 154) esittää kuvion (kuvio 8), jossa projektijohtamisen kehittyneisyyttä ja tasoa organisaatiossa on kuvattu eri mittarein. Projektijohtamisen tasoa organisaatiossa on kuvattu PM 1.0 ja PM 5.0 väleillä, joissa ensimmäisen tason projektijohtaminen on perinteistä projektijohtamista, joissa on käytössä myös perinteisiä projektijohtamisen ja onnistumisen mittareita, kuten asiakastyytyväisyys, kulut, aika ja laatu. Kun projektijohtaminen muuttuu entistä enemmän kohti strategista tasoa, on itse projektin onnistumisen mittaritkin hyvin erilaisia.



Kuvio 8 Projektijohtamisen kehittyneisyys ja mittarit. (mukaillen Kerzner 2018, 154)

Kun projektijohtamisessa siirrytään tasoille PM 2.0 ja PM 3.0, liiketaloudelliset ja arvolliset mittarit nousevat entistä tärkeämmiksi. Koska projektit näillä tasoilla tuottaa entistä enemmän pitkävaikutteista hyötyä ja arvoa organisaatiolle, on projektijohtamisessa osattava huomioida myös oikeat mittarit. Liiketoiminnan mittareita tässä tapauksessa ovat esimerkiksi kassavirta, kannattavuus ja markkinaosuus. Organisaation arvoa voi mitata monesta eri näkökulmasta, kuten esimerkiksi johtamisen tai vastuullisuuden näkökulmasta. Johtamisen arvoa voi mittaroida strategisen suunnittelun, yhteistyön, sitoutuneisuuden tai hallinnon onnistumisilla. Vastuullisuutta voidaan mitata ympäristöasioiden, työntekijöiden hyvinvoinnin tai turvallisuuden kautta. PM 4.0 tason aineettomia mittareita voivat olla patentit tai immateriaalioikeudet, mutta yhtä hyvin aineettomia projektijohtamisen vahvuuksia voi mitata. Näitä voivat olla asiat, jotka vaikuttavat työntekijöiden suorituskyykyyn ja tehokkuuteen, kuten projektin johtajuus ja sen taso, tiimissä työskentely ja tiimin luottamus, sitoutuneisuus projektissa tai tiedon ja oppien jakaminen projektissa. Tason PM 5.0 strategisessa projektijohtamisessa mittareina toimivat brändiuskollisuus, organisaation maine ja mielikuva tai strategiset yhteydet. Vaikka edellä mainitut mittarit ovatkin perinteisemmin ajateltu markkinoinnin mittareiksi, niin näillä on suora vaikutus organisaation strategiseen kilpailukykyyn. (Kerzner 2018, 154–156.)

Kun projektijohtamisen kehittyneisyyttä (kuvio 8) vertaa projektihallinnan kehittyneisyyteen (kuvio 6), voidaan todeta yhtäläisyyksiä myös näiden välille. Projektihallinnan kehittyneisyyden mallissa tasolla neljä projektit katsotaan osaksi organisaation strategista toimintasuunnitelmaa ja mitä korkeammalle projektijohtamisen kehittyneisyydessä mennään, sitä vahvemmin käytetään strategisia mittareita ja strategista projektijohtamista. Jotta organisaatioissa päästään projektijohtamisessa korkeille tasoille, on projektihallinnan osaamisen tasolla saavutettava tietty taso. Jos organisaation projektihallinnan taso vastaa primitiivistä tasoa, jossa projektien perusprosesseja tai projektimenetelmiä ei aktiivisesti käytetä, ei voi olettaa, että organisaatiossa ylletäisiin korkean tason projektijohtamiseen, kuten erikoistuneeseen tai strategiseen projektijohtamiseen. Toisin sanoen, mitä parempi organisaation projektihallinta on, sitä onnistuneempia projektit ovat ja itse projektijohtamista on helpompi viedä kehittyneempään ja strategiseen suuntaa.

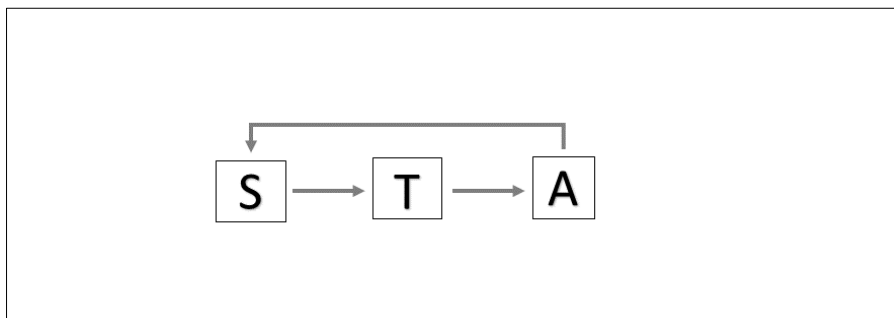
Tulevaisuudessa projektijohtamisessa ei siis pärjää perinteisin projektihallinnan tai -johtamisen keinoin. On hyvä tiedostaa, että liiketaloudelliset ja yrityksen strategiset toiminnot tulevat painottumaan entistä enemmän, puhumattakaan arvoista ja hyödyistä, joita projekteilla mahdollisesti tavoitellaan ja saavutetaan. Kerzner (2018, 158) nostaa artikkelissaan esille vielä aihealueita, joita tulevaisuuden projektijohtamisessa tulisi ottaa huomioon. Näitä ovat mm. tekoälyn osuus projektijohtamisessa ja -hallinnassa, design-ajattelu, ei-autoritääriäinen johtaminen, palveleva- tai muutosjohtajuus sekä datan hyödyntäminen.

3 Kehittämishankkeen toteutus

3.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittäminen saa usein alkunsa organisaation kehittämistarpeista, johon usein kuuluu käytännön ongelmien ratkaisemista, uusien käytäntöjen tai ideoiden tuottamista ja toteuttamista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19). Vilkka (2021, 15) luonnehtii työelämän tutkimuksellisuutta ammatillisuuden kautta, eli tutkitaan omaa ammatti- tai toimialaa, tutkimustarpeissa korostuu työelämlähtöisyys ja tutkimuskohteina on usein työelämän käytännöt. Tutkimuksellisuus työelämässä on niin työyhteisön kuin tutkijan etu. Työyhteisöt saavat tutkimuksellisuudesta uutta tietoa, joilla pystytään kehittämään työolosuhteita ja organisaatioiden toimintaa. Toisaalta myös tutkijan työote ja ammattitaito kehittyy, kun tutkivaa otetta pidetään työelämässä yllä. (Pitkäranta, 2014, 15.) Tutkimuksellinen kehittämistyö vaatii aiheen, projektityön ja kehittämisen osaamista. Kehittämistyötä ohjaavat pääsääntöisesti käytännölliset tavoitteet, jota teoriapohja tukee. Kehittämistyön raportointi sisältää kehittämisen lähtökohdat, tavoitteet, työmuodot, prosessin etenemisen sekä lopputulokset. Tulosten hyödyntäminen käytännössä sekä implementointi ovat tärkeä osa prosessia. Parhaimmillaan tutkimuksellinen kehittäminen on kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, muutoksen hakemista, epävarmuuden kohtaamista ja ongelmien havaitsemista sekä ratkaisemista. (Ojasalo ym. 2015, 19–20.)

Kuviossa 9 on kuvattu tutkimuksellisen kehittämisen prosessi, joka koostuu kolmesta osaluueesta: suunnitteluvaihe (S), toteutusvaihe (T) ja arviointi (A) (Ojasalo ym. 2015, 22–23). Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 65) näkevät prosessiin kuuluvan myös suunnitteluvaihetta edeltävän aiheeseen perehtymisen.



Kuvio 9 Kuvaus muutostyön prosessista (Ojasalo ym. 2015, 23.)

Suunnitteluvaiheessa selvitetään kehittämishaasteet, asetetaan tavoitteet sekä luodaan suunnitelma, kuinka tavoitteisiin päästään. Toteutusvaiheessa nimensä mukaisesti

toteutetaan luotua suunnitelmaa ja lopuksi arviointivaiheessa tarkastellaan arvioinnin kautta, kuinka tavoitteisiin on päästy ja muutoksessa onnistuttu. (Ojasalo ym. 2015, 22.)

Kehittämistyö voi olla myös pienempi osa muutostyön prosessista ja keskittyä vain yhteen prosessin osa-alueeseen. Toikko & Rantanen (14, 2009) kuvaavat, että suppeimmillaan kehittämistyö voi olla yhden työntekijän työskentelyn kehittämistä, mutta tarkoituksena voi silti olla koko organisaation toimintatapojen kehittäminen. Tätä opinnäytetyötä luettaessa, on hyvä erottaa kaksi erillistä kokonaisuutta. Isompana kehittämistyönä ja kokonaisuutena on tarkoitus löytää organisaation käyttöön projektityökalu, jolla saadaan parannettua työtehokkuutta sekä pyrkiä helpottamaan projektijohtamista. Siinä työssä suunnitteluvaihe koostuu tästä opinnäytetyöstä sekä muista tarvittavista suunnittelutoimista. Toteutusvaiheessa valitaan opinnäytetyön kriteerien mukaisesti projektityökalu, jota päästään testaamaan organisaatiossa. Toteutuksen ja valinnan jälkeen alkaa arviointivaihe, jossa projektityökalua, sen käyttöönottoa ja toimivuutta arvioidaan. Arviointivaiheessa tulee myös arvioida, onko suunnitteluvaiheessa onnistuttu ja onko tavoitteisiin päästy.

Itse opinnäytetyö toimii siis mainitun kehittämistyön suunnitteluosuutena, mutta luonnollisesti myös opinnäytetyö sisältää kehittämisen prosessin kolme vaihetta. Tämän opinnäytetyön etenemistä on kuvattu seuraavassa kappaleessa.

3.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen

Tutkimuksellinen kehittämistyö noudattelee pääsääntöisesti kuvion 10 mukaista kulkua.



Kuvio 10 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. (Ojasalo ym. 2015, 24)

Lähtökohtana koko prosessille on kehittämiskohteen tunnistaminen sekä tavoitteiden määrittäminen (Ojasalo ym. 2015, 23). Hirsjärvi ym. (2007, 77–79) muistuttavat, että hyvän aiheen kriteerinä voidaan pitää mm. aiheen kiinnostavuutta tutkijan näkökulmasta, aiheen merkityksellisyyttä sekä kehittämistyön toteuttamisen onnistuvuutta. Myös Vilka (2021, 49) näkee, että kehittämis- ja tutkimusaiheiden nouseminen tutkijan omista mielenkiinnon kohteista on tärkeää, koska yleensä tutkija tavoittelee työllään käytännön muutosta tai hyötyä työelämää.

Kehittämiskohteen tunnistaminen, eli kisojen projektinhallinta ja -johtaminen, on tapahtunut jo ennen tutkijan YAMK – tutkintoon hakeutumista ja se onkin ollut yksi motivaatio kehittää niin tutkijan omaa osaamista kuin organisaation ja tiimin osaamista. Ojasalo ym. (2015, 26) luokittelevat liiketoimintamallin, tuotteen, palvelun tai toimintaprossien uudistamisen sekä uuden työkalutuurin luomisen uudistamisperustaiseksi kehittämistyöksi, jossa pääpaino on yleensä uuden etsimisessä ja kehittämisessä. Kehittämiskohteen tunnistaminen konkreti-soitui entisestään esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen perusteella, kun keskusteluissa olivat kisaprojektien johtaminen ja kuinka sitä voisi tehostaa. Alusta asti oli selvää, että kehittämistyölle oli tarjolla esimiehen tuki, joka entisestään vahvisti motivaatiota työtä kohtaan. Kisaohjelmassa ja koko organisaatiossa on myös asiantuntevaa osaamista, jolloin työlle olisi saatavilla asiantuntevaa tukea läheltä.

Kun kehittämiskohde on tunnistettu ja tavoitteet määritelty, alkaa tiedonkeräämisen vaihe. Tietoa kerätään käytännöstä sekä kirjoitetusta ja teoreettisesta tiedosta. (Ojasalo ym. 2015, 24.) LAB – ammattikorkeakoulun tarjoamat YAMK – opinnot tukivat kokonaisvaltaista teoreettisen tietopohjan kartuttamista, sillä uudistavan johtamisen opinnot keskittyivät pääsääntöisesti johtamisen malleihin. Se, että opintoihin hakeutuessa on valmiina kehittämistyön aihe, avaa se opintojen merkitystä ja mielekkyyttä täysin eri tavalla. Opintojen edetessä pystyy eri opintokokonaisuuksia peilaamaan koko ajan tulevaan kehittämistyöhön. Kehittämistyössä teoria luo pohjaa tutkimukselle, suuntaa tutkimuksen tekemistä sekä sisältää keskeiset aiheeseen liittyvät ainekset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tässä kehittämistyön teoriapohjassa nojaututaan teoreettisen tiedon pohjalta projektijohtamiseen ja sen eri näkökulmiin. Käytännön tiedon puolelta tarkastellaan jo olemassa olevien kisa-projektien sisältöjä sekä niiden projektihallintaa.

Kehittämiskohteen rajaaminen ja tarkempi määrittely tehdään kootun taustatiedon ja tutkimustiedon avulla (Ojasalo ym. 2015, 25). Opinnäytetyöprosessin alkaessa alkuperäisenä työn tavoitteena oli saada lopputuloksena projektityökalu, jota kisaohjelma voisi hyödyntää kisaprojekteissa. Kun opinnäytetyöprosessi eteni keskusteluihin opinnäytetyön ohjaajan kanssa, tehtiin päätös, että opinnäytetyö rajattaisiin suunnitteluvaiheen kehittämiseen ja esittelyyn. Toteutus- ja arviointivaihe toteutettaisiin organisaation omana kehitystyönä.

Kun rajaus ja tarkka määrittely on tehty, voidaan valita sopiva lähestymistapa sekä menetelmät. Lähestymistavan määrittelee itse kehittämistehtävä ja se liittyy kyseisen tehtävän tavoitteeseen. Lähestymistavoiksi voidaan katsoa tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Vaikka eri lähestymistavat sopivat eri kehittämistöihin, ovat ne osittain myös päällekkäisiä, jolloin niitä voi esiintyä useampia samassa kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2015, 25 & 36.)

Kehittämistyön menetelmät voidaan jakaa määrällisiin, eli kvantitatiivisiin, ja laadullisiin, eli kvalitatiivisiin. Tässä opinnäytetyössä käytetään pitkälti kvalitatiivisia, eli laadullisia menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen tyypillisinä piirteinä voidaan nähdä ihmisten suosiminen tiedon keruun lähteenä, aineiston kerääminen tapahtuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa sekä tutkittava kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Ojasalo ym. (2015, 40–45) sekä Hirsjärvi ym. (2007, 160) nimeävät tyypillisiksi laadullisiksi menetelmiksi teemahaastattelut, havainnointi, dokumenttianalyysit, yhteisölliset ideointimenetelmät sekä ennakkointimenetelmät. Kehittämistyössä suositellaan kuitenkin menetelmien moninaisuutta, sillä eri menetelmät tuovat kehittämistyöhön erilaista tietoa sekä monipuolisia näkökulmia ja ideoita, jolloin myöskään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmien erot eivät ole erityisen tärkeitä. Asiantuntijatyössä korostuukin usein juuri yhteisölliset

menetelmät, kuten aivoriihityöskentely, sillä näillä pyritään tuomaan esiin laajempaa näkemystä aiheen tiimoilta. (Ojasalo ym. 2015, 40.) Tämän työn kehittämismenetelmät sekä lähestymistapa ovat avattu tarkemmin kappaleessa 3.3.

Kehittämistyön toteuttamisen tavoitteena on tuottaa työelämään muutoksia, joten itse kehittämistyön toteuttamisen lisäksi, on tärkeää toteuttaa muutosta, eli implementoida. Kun toteutusprosessi on saatu päätökseen, on tulosten julkistaminen yksi keskeinen osa kehittämistyön vaiheita. (Ojasalo ym. 2015, 25.) Tulosten julkistaminen voi tapahtua joko suullisena esityksenä seminaareissa tai kongresseissa tai kirjallisena kuten artikkelina (Hirsjärvi ym. 2007, 231–235). Tämän kehittämistyön toteuttamisella on selkeä lisäarvo niin organisaatiolle kuin tekijälle, koska tarkoituksena on luoda konkreettinen suunnitelma organisaatiolle, jolla tavoitellaan lisähyötyä projektijohtamiseen.

Vaikka kehittämistyötä arvioidaan matkan varrella jatkuvasti, loppuvaiheessa kehittämisprosessi sekä sen lopputulos arvioidaan. Arviointia tehdään tyypillisesti kehittämistyön panoksista, muutosprosessista ja lopputuloksesta sekä näiden välisistä suhteista. Toisaalta arvioinnissa tarkastellaan myös kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja saavuttamista, käytettyjä menetelmiä, työn johdonmukaisuutta, vuorovaikutusta sekä sitoutumista. (Ojasalo ym. 2015, 47). Vilkkä (2021, 149) painottaa näkemyksessään enemmän tieteellistä näkökulmaa, sillä hänen mukaansa työelämän kehittämis- tai tutkimushankkeita arvioidaan tutkimuksen antaman uuden tiedon, tutkimuksen laadun, tieteellisyyden, vaikuttavuuden tai ammatillisen hyödynnettävyyden näkökulmasta. Arviointia voivat tehdä niin työelämän ja tiedeyhteisön toimijat kuin tutkimuksen rahoittajat tai tilaajat. Toisaalta tutkimuksen tai kehittämistyön julkaisuvaiheessa myös ammatillisen kentän toimijat ja muut lukijat toimivat arvioijina. Tätä työtä arvioidaan luonnollisesti oppilaitoksen näkökulmasta, mutta myös työelämän näkökulmasta, kun kehityskohteena oleva organisaatio pääsee tarkastelemaan työn tuloksia ja arvioimaan sen tavoitteiden toteutumista.

3.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään toimintatutkimusta, jonka pyrkimyksenä on niin tutkitun tiedon tuottaminen kuin käytännön muutoksen aikaansaaminen. Tyypillisesti toimintatutkimuksella pyritään muuttamaan joko ihmisten tai organisaation toimintaa kehittävästi ja parantavasti sekä aktiivisesti osallistamaan organisaatiossa toimivia ihmisiä itse kehittämistyöhön. (Koski & Kelo 2019a; Ojasalo ym. 2015, 37.) Alkuun opinnäytetyössä oli tarkoitus edetä konstruktiiivisella tutkimuksella, joka muistuttaa paljon toimintatutkimusta, sillä molempien tutkimusotteiden tarkoituksena on pyrkiä luomaan jotain uutta. Konstruktiiivinen tutkimus pyrkii ratkomaan käytännön ongelmia luomalla uusia konkreettisia tuotoksia, kuten uuden tietojärjestelmän, menetelmän tai suunnitelman (Ojasalo ym. 2015, 37–38). Lukka

(2001) täydentää, että konstruktiivinen tutkimus yleensä pyrkii tuottamaan tuloksillaan kontribuutioita tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan sekä lopputuloksena syntynyt konstruktio on yleensä jotain täysin uutta, keksittyä ja kehitettyä. Tyypillisesti tutkimus sisältää myös konstruktion toteuttamisyrityksen, jolla pyritään testaamaan käytäntöön soveltuvuutta.

Koska konstruktiivinen tutkimus korostaa uudenlaisen ja innovatiivisen konstruktion syntymistä tutkimuksen tuloksena, tuntui toimintatutkimus luonnollisemmalta vaihtoehdolta tähän opinnäytetyöhön. Toimintatutkimus puolestaan korostaa käytäntöihin kohdistuvaa ja muutoksiin johtavaa toimintaa, jossa keskeisenä tekijänä ovat mukana olevat ihmiset ja heidän osallistamisensa prosessiin. (Jyrkämä).

Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat ja tavoitteena onkin usein muuttaa organisaatioiden nykyisiä toimintatapoja (Ojasalo ym. 2015, 58). Jyrkämä kuvaa toimintatutkimusta spiraalinomaisena prosessina, jossa lähdetään liikkeelle ongelmasta ja sen havaitsemisesta sekä kartoittamisesta. Havaitun ongelman pohjalta tehdään tutkimussuunnitelma, jota toteutetaan, havainnoidaan ja arvioidaan. Arvioinnin perusteella suunnitelmaa muokataan tarvittaessa, jonka jälkeen taas toteutetaan, seurataan ja arvioidaan ja näin muodostuu spiraalimainen työskentelytapa. Niin Koski & Kelo (2019a) kuin Ojasalo ym. (2015, 58) korostavat toimintatutkimusta käytännönläheisenä tutkimustapana, jossa tutkittavan organisaation toimijat ja tutkijat tekevät yhteistyötä.

Toimintatutkimus sopii tähän opinnäytetyöhön, koska työllä pyritään hyödyntämään tutkimustuloksia käytännön työelämässä, toteuttamaan se osallistavalla tavalla sekä löytämään käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutuksen kautta muutostarpeet organisaation toiminnasta. Koski & Kelo (2019b) toteavat myös toimintatutkimuksen sopivuuden YAMK – opinnäytetöihin, sillä se luo valmiuksia toimia kehittäjänä asiantuntijatehtävissä sekä antaa eväitä tutkimustiedon hyödyntämiseen ja oman ammattitaidon kehittämiseen.

Toimintatutkimusta tehdään pääsääntöisesti laadullisin menetelmin, joskin määrällisten menetelmien käyttö ei ole tavatonta. Toimintatutkimuksen ollessa hyvin osallistava tutkimustapa, on valitut menetelmät myös tyypillisesti osallistavia, kuten ryhmäkeskustelut, aivoriihiöskentelyt, kyselyt, haastattelut, havainnoinnit tai kirjallisen aineistojen hyödyntäminen. (Ojasalo ym. 2015, 61.) Puusa & Juuti (2020, 265) näkevät tutkijan roolin toimintatutkimuksessa hieman poikkeavana verrattuna perinteiseen tutkimukseen, sillä toimintatutkimuksessa tietoa hankitaan käytännöistä ja tiedoista, joita tutkittavassa organisaatiossa noudatetaan. Tutkija siis tutkii käytänteitä ja tietoa, joita organisaatio on omaksunut, mutta sen

lisäksi myös kehittää niitä yhdessä organisaation toimijoiden kanssa. Toisaalta tutkija tekee nähtäväksi organisaation toimintatavat ja saattaa heidät tutkimaan niitä reflektiivisesti.

3.3.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysillä pyritään tekemään päätelmiä kirjallisista aineistoista, kuten internet-sivuista, päiväkirjoista, valokuvista, lehtiartikkeleista, markkinointimateriaaleista, ideointipalaverien muistioista, raporteista tai vuosikertomuksista. Dokumenttianalyysin tarkoituksena on analysoida dokumentteja, jonka avulla luodaan sanallinen kuvaus tutkittavasta asiasta sekä lisätä informaatioarvoa. (Ojasalo ym. 2015, 136.) Dokumenttianalyysit ovat tyyppillisiä historian tai politiikan tutkijoille, joissa aineistoina käytetään mm. puolueiden tai poliittisten instituutioiden tuottamia asiakirjoja (Alastalo & Vuori).

Alastalon & Vuoren mukaan dokumentit voidaan jaotella henkilökohtaisiin ja institutionaalsiin sekä julkisiin ja ei-julkisiin dokumentteihin. Henkilökohtaisina dokumentteina voidaan pitää kirjeitä, päiväkirjoja tai omaelämäkerrallisia tekstejä ja ne ovatkin usein ei-julkisia dokumentteja. Institutionaaliset dokumentit ovat organisaatioiden arkisen työn tulosta, kuten raportit, pöytäkirjat, selvitykset tai suunnitelmat.

Ojasalo ym. (2015, 137–138) erittelevät dokumenttianalyysistä kaksi analyysitapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysi pyrkii kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti ja tunnistamaan tekstin merkityksiä. Sisällön erittely tarkoittaa dokumenttien analyysiä, jossa tekstin sisältö kuvataan määrällisesti. Dokumenttianalyysi koostuu aineiston keräämisestä ja valmistelusta, aineiston pelkistämisestä, aineiston toistuvien rakenteiden tunnistamisesta ja tulkinnasta sekä kriittisestä tarkastelusta. Prior (2008, 825, Alastalon & Vuoren mukaan) esittelee toisenlaisen näkökulman dokumenttianalyysistä, jossa hän on tunnistanut neljä erilaista tapaa käyttää dokumentteja. Ensimmäinen on dokumentin sisällön kautta, eli tutkitaan mitä dokumentti sisältää. Toista kutsutaan arkeologiseksi lähestymistavaksi, eli tarkastellaan sitä, miten dokumentin sisältö on muodostunut. Kolmannessa tavassa tarkastellaan dokumenttien käyttöä, eli mihin tarkoituksiin dokumentteja käytetään ja neljäs tapa tarkastelee miten dokumentit toimivat sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa.

Dokumenttianalyysiä käytetään tässä työssä olympialaisten kisajärjestäjien tekemiin Chefs de Mission manuaaleihin, kisatiimin tuottamiin kisaraportteihin ja joukkueiden palautekyselyihin sekä osittain myös Suomen Olympiakomitean toimintasuunnitelmaan. Sisältöjä analysoidaan erityisesti dokumenttien sisällön kautta, jolla pyritään löytämään aineistojen erinäisiä tekstin merkityksiä sekä selkeitä kuvauksia dokumenttien aiheista.

Olympialaisten kisajärjestäjät tekevät kisavalmisteluista ”Chefs de Mission Dossier” manuaalin, joka on ensimmäinen versio joukkueenjohtajille ja kansallisille olympiakomiteoille

kohdennetusta julkaisusta. Kyseinen manuaali sisältää laajan tietopohjan järjestely- ja operatiivisista toiminnoista ja se julkaistaan noin 15 kuukautta ennen kisoja sekä ennen joukkueenjohtajien kokousta. Lopullista versiota joukkueenjohtajien manuaalista kutsutaan ”Chefs de Mission Manual” – nimellä ja se sisältää laajasti kisojen aikaisten eri toimintojen kuvaukset sekä eri käytänteiden ja prosessien kuvaukset, jotka koskevat joukkueidenjohtamista kisoissa. Kyseinen manuaali julkaistaan yleensä noin kaksi kuukautta ennen kisojen alkamista. (International Olympic Committee 2018, 28–30.) Tässä työssä on pyritty hyödyntämään näitä dokumentteja laajalla otannalla ja työssä on käytetty seuraavien kisojen joukkueenjohtajien manuaaleja: Euroopan kisat: Minsk 2019, EYOF – kisat: Baku 2019, Universiadi: Napoli 2019, YOG: Lausanne 2020 sekä Olympialaiset: Tokio 2020.

Kisajärjestäjien dokumenttien lisäksi, jokaisesta kisatiimin läpivietämästä kisaprojektista tehdään kisojen päätyttyä, kisaraportti sekä joukkuepalautekysely. Kisaraportissa kerrataan kisan valmisteluita, avataan kisojen tulosta ja toimintoja sekä puretaan joukkuepalautekyselyn tulokset. Tarkoituksena tässä työssä on käydä läpi näitä manuaaleja sekä raportteja ja hyödyntää niitä tutkimuksessa tarvittavin osin. Kisaraportteja sekä kisajärjestäjien manuaaleja on saatavilla kaikista kisatiimin vetämistä kisoista, joten dokumenttianalyysia päästään tekemään laajalla otannalla. Tässä työssä on erityisesti käytetty seuraavien kisojen kisaraportteja: Olympialaiset: Rio 2016 ja PyeongChang 2018, Euroopan kisat: Minsk 2019, YOG: Buenos Aires 2018 ja Lausanne 2020, EYOF – kisat: Erzurum 2017, Baku 2019 ja Sarajevo 2019 sekä Universiadi: Almaty 2017 ja Taipei 2017.

3.3.2 Benchmarking

Benchmarking perustuu muiden organisaatioiden vertailuun ja niiltä oppimiseen. Menetelmässä voidaan vertailla omaa toimintaa muihin toimialan organisaatioihin, kilpailijoihin tai oman organisaation muihin osastoihin. Benchmarkingissa määritellään oma kehitettävä kohde, jonka jälkeen etsitään vertailukumppaneita, joilla kehityskohde toimii paremmin ja kerätään tietoa, kuinka nämä vertailukumppanit tässä onnistuvat. On hyvä huomioida, että kaikkia benchmarkingissa löydettyjä havaintoja ei välttämättä pysty hyödyntämään omassa organisaatiossa. Kyseinen menetelmä sopii organisaatioiden laadun, tuottavuuden, toimintaprosessien tai työtapojen kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 43–44 186.)

Tämän työn benchmarking kohdistuu kahden ulkomaalaisen organisaation toimintaan. Kansainvälinen Olympiakomitea sekä Puerto Ricon Olympiakomitea ovat luoneet kisavalmistautumisesta ja sen prosesseista materiaalia, joihin vertailemalla kisatiimin toimintaa, päästään tekemään vertailukumppanuutta näiden välille. Vertailu perustuu kyseisten organisaatioiden dokumentaatioon, joten näiden organisaatioiden tosiasiallisesta toimintatavoista ei voida mennä takuuseen. Kyseiset oppaat antavat kuitenkin hyvää kansainvälistä

vertailukohdetta siitä, miten kisaprosesseja hoidetaan kansainvälisesti ja tarkoituksena on kerätä molemmista käyttöön parhaimmat ideat ja kehityskohteet, joita tähän kehitystyöhön voi käyttää sekä erityisesti poimia eroavaisuuksia, jos niitä esiintyy.

Kansainvälinen Olympiakomitea on luonut olympialaisiin valmistautumisesta ja suunnittelusta oppaan kansallisten olympiakomiteoiden käyttöön. Oppaan tarkoituksena on antaa tietoa ja tukea kansallisten olympiakomiteoiden työntekijöiden käyttöön, avata olympialiikkeen tarkoitusta ja taustaa, avata olympialaisten prosesseja, aikajanoja ja suosituksia suunnittelutyössä sekä avustaa kansallisia olympiakomiteita kehittämään omia prosessisuunnitelmia. (International Olympic Committee 2018, 10.)

Tämän lisäksi Puerto Ricon Olympiakomitea on luonut oman operatiivisen manuaalisen kisojen toiminnasta. Puerto Ricon Olympiakomiteassa oli vuonna 2016 tullut kisojen johtoon uusi henkilö, joka huomasi, että kisojen toiminnoista ja työstä ei ollut dokumentaatiota. He koostivat kisojen operatiivisen manuaalin, jossa on kirjattuna osallistuvien henkilöiden roolit ja vastuut, kisaprosessien eri osa-alueiden prosessikuvaukset, kuvaukset eri kokouksista, joihin kisatiimi osallistuu sekä tärkeimmät yksityiskohdat logistiikasta, kuljetuksista, varusteista sekä olympiakylästä. Kyseisellä manuaalilla on pyritty helpottamaan kisatiimin työskentelyä sekä kirjaamaan prosesseja ylös, jotta tieto säilyy organisaatiossa. (International Olympic Committee b.) Manuaali on saatavilla vain espanjaksi, joka vaikeuttaa benchmarkingin tekoa, mutta espanjankielentaitoinen kollega on auttanut osittaisessa suomennoksessa, jonka avulla päästään kiinni tärkeimpiin manuaalin tärkeimpiin nostoihin.

3.3.3 Yhteisöllinen ideointimenetelmä, aivoriihityöskentely

Yhteisöllisten ideointimenetelmien ydin on luovuus, jonka tarkoituksena on tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja. Luovuus vaatii avointa, positiivista ja luottamuksellista ilmapiiriä sekä vuorovaikutteista johtamistapaa. Brainstorming on luultavasti tunnetuin yhteisöllinen ideointimenetelmä, mutta muita tyypillisiä menetelmiä ovat mm. Osbornin lista, 8x8-menetelmä tai kuusi ajatteluhattua. (Ojasalo ym. 2015, 44–45, 158.)

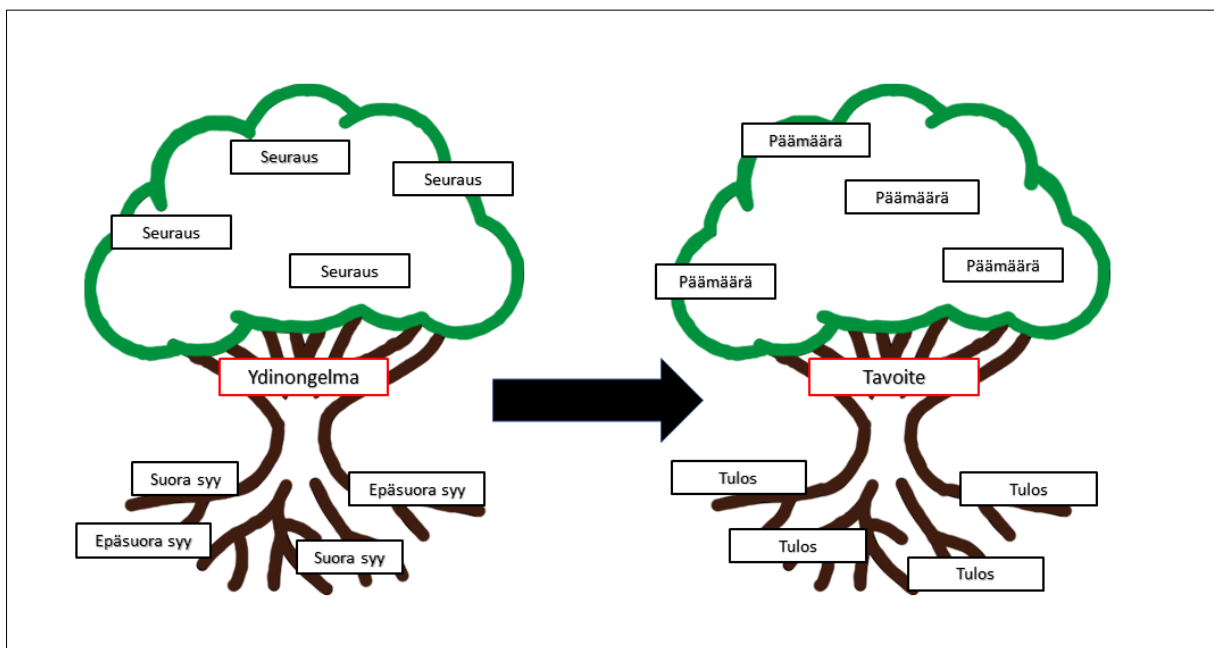
Brainstorming, eli aivoriihityöskentely tai toisiaan nimetty myös ideointityöpajaksi, on yksi luovan ongelmaratkaisun menetelmä, jossa työskennellään ja tuotetaan uusia ideoita ryhmässä. Aivoriihityöskentely koostuu esivaiheesta, lämmittelyvaiheesta, ideointivaiheesta sekä valintavaiheesta. (Ojasalo ym. 2015, 160–161.) Lavonen & Meisalo näkevät, että aivoriihityöskentelyä voi suorittaa standardiaivoriihenä, ideakävelymenetelmänä tai jopa SWOT – analyysinä.

Aivoriihityöskentelyssä on tärkeä huomioida, että osallistujien tulisi vapautua ennakkoluuloista, ideointivaiheessa ideoita ei tulisi arvostella, ryhmän vetäjän tulisi huomioida ryhmän

dynamiikkaa sekä pystyä ohjaamaan tarvittaessa ryhmän työskentelyä sekä kannustaa kaikkia osallistumaan sekä luomaan turvallinen ilmapiiri villien ideoiden esittämiselle. (Ojasalo ym. 2015, 162–163.)

Kisatiimille järjestetyssä yhteisöllisessä ideointityöpajassa käytettiin aivoriihityöskentelymenetelmää. Myöhemmin tässä työssä tähän työskentelymuotoon viitataan sanalla ”työpaja”. Kyseiseen työpajaan osallistui tutkijan lisäksi neljä henkilöä, joita on kuvattu tässä työssä henkilöinä A-D. Kyseinen työpaja, joka kisatiimille järjestettiin, keskittyi ensin tunnistamaan kisaprojektien ongelmia sekä niiden syitä ja seurauksia, mutta myös tavoitteita ja päämääriä, joita halutaan saavuttaa. Tämän lisäksi samassa tilaisuudessa käytiin läpi mahdollisia ominaisuuksia, joita kisaprojektien käyttöön tulevalle projektityökalulla halutaan saavuttaa. Kyseisessä tilaisuudessa kirjattiin fläppipaperille kisatiimin ajatuksia ja sen lisäksi tilaisuus nauhoitettiin, jotta analysointivaiheessa voisi helposti vielä katsoa nauhalta mitä keskusteluissa nousi esiin.

Tilaisuudessa käytettiin hyväksi ongelma- ja tavoitepuuta, jolla ongelma, syyt ja seuraukset sekä tavoitteet ja päämäärät käytiin läpi (kuvio 11). Ongelmapuu kuvaa konkreettisella tavalla ydinongelman, niiden syyt sekä vaikutukset. Ongelmapuun ”juurina” toimivat ydinongelman syyt sekä vaikutukset kuvataan oksina. Kun ongelmapuu on tehty, lähdetään ongelmia muuttamaan tavoitteiksi rakentamalla tavoitepuuta. Tavoitepuussa ydinongelma muutetaan tavoitteeksi sekä kirjataan syiden ja seurausten sijaan päämääriä ja tuloksia. (Kymäläinen ym. 2016, 22; Eloranta & Kukkurainen, 2018.)



Kuvio 11 Ongelma- ja tavoitepuu (mukaillen Kymäläinen ym. 2016, 22; Eloranta & Kukkurainen, 2018.)

3.3.4 Havainnointi

Havainnointi on yksi aineistonhankinnan perusmenetelmä ja sen avulla kerätään autenttista tietoa todellisista tilanteista (Puusa & Juuti 2020, 128). Ojasalo ym. (2015, 114) sanovatkin havainnoinnin mahdollistavan pääsyn luonnollisiin ympäristöihin ja, että havainnointia voidaan käyttää itsenäisesti tai jonkun muun menetelmän, kuten haastattelun tai kyselyn, lisäksi.

Havainnointia voi jakaa eri lajeihin mm. sen mukaan millainen rooli tutkijalla on: osallinen, eli tutkija on osa tutkittavaa ryhmää, osallistuva, jolloin tutkija on osittain mukana tai ulkopuolinen, jolloin tutkija on täysin ryhmän ulkopuolinen toimija (Puusa & Juuti 2020, 128.) Hirsjärvi ym. (2007, 209) jakavat havainnoinnin lajit edellisen lisäksi myös systemaattisuuden perusteella. Havainnointi voi olla siis hyvin systemaattista ja jäsenneiltyä tai vapaata ja tilanteessa muotoutuvaa. Puusa & Juuti (2020, 128) näkevät olennaisena sen, että tutkija tunnistaa oman asemansa havainnoitsijana suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja avaa tätä raportissaan.

Tarkastellessa tätä opinnäytetyön havainnointia voi todeta, että havainnointi on osallista havainnointia. Osalliselle havainnoinnille on tyypillistä, että tutkija havainnoi organisaatiota, jossa työskentelee. Havainnointiin katsotaan olevan etua siitä, jos tutkija tuntee organisaation tai kontekstin entuudestaan. (Puusa & Juuti 2020, 128.) Kinnunen ja Kallinen kuitenkin muistuttavat, että havainnointi on tilannesidonnaista, jolloin aineisto luodaan samaan aikaan, kun havainnointia tehdään. Lisäksi havainnointia tekevällä tutkijalla sekä tutkittavilla on havainnoitavista asioista omat käsitykset ja kokemukset. Kisaprojektien parissa työskentelyn sekä opinnäytetyön teon aikana on huomannut tekevänsä havainnoiteja projektityökalun puuttumisen vaikutuksista. Vaikka työn tekemisen yhteydessä esille tulleet havainnot ovat olleet henkilökohtaisia, on havainnosta usein käyty keskusteluja kisatiimin jäsenten kanssa, joka osaltaan on vahvistanut havaintojen merkitystä.

3.4 Kerätyn aineiston analysointi

Hirsjärvi ym. (2007, 216) painottavat, että tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta sekä niiden pohjalta tehty johtopäätökset. Tässä kehittämishankkeessa aineisto koostuu työpajan tuloksista, benchmarkingin havainnoista sekä dokumenttianalyseista. Toisaalta mukana on myös henkilökohtaisesta työstä tulleita havaintoja.

Kun tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotain ilmiötä tai ongelmaa, käytetään useimmiten laadullista analyysiä. Tyypillisiä laadullisen aineiston analyysimenetelmiä ovat sisällönerittely, diskurssi- ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.) Günther, Hasanen &

Juhila mainitsevat lisäksi koodaamisen, teemoittelun ja tyypittelyn, jotka ovat sisällönanalyysin muotoja. Toisaalta koodaaminen ja teemoittelu voivat olla myös aineistojen raakatyöstämistä, joita tehdään erikoistuneemmissa analyysitavoissa.

Laadullisessa sisällönanalyysissä kuten myös teemoittelussakin keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista tai teemoista aineisto kertoo. Toisin sanoen, mitä haastateltavat puhuvat, mitä valokuva esittää tai mitä mediateksti käsittelee. Sisällönanalyysia ja teemoitteluä voi pitää synonyymeina, vaikka teemoittelu nähdään luontevampana haastattelujen ja puheanalyysien toteuttamiseen, kun taas sisällönanalyysia käytetään kirjoitetun ja puheanalyysin lisäksi kuvien, äänien ja muiden ilmaisukeinojen analyysiin. (Vuori a.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 86–88) mukaan sisällönanalyysi menetelmin voidaan analysoida dokumentteja niin systemaattisesti kuin objektiivisestikin. Heidän mukaansa dokumenteiksi voidaan lukea kirjat, artikkelit, päiväkirjat, kirjeet, haastattelut, puhe, keskustelu, dialogi, raportit tai mikä tahansa muu kirjallisessa muodossa oleva materiaali. Sisällönanalyysi pyrkii luomaan tutkittavasta ilmiöstä tiiviin ja yleisessä muodossa olevan kuvauksen. Toisin sanoen, pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisessa muodossa.

Juhilan mukaan teemoittelussa on kyse olennaisten aiheiden eli teemojen paikantaminen ja tämän opinnäytetyön aivoriihityöskentelyä onkin analysoitu teemoittelun avulla. Työpaikassa käytetyt ongelma- ja tavoitepuut konkretisoivat esille tulleita teemoja, jotka heijastelevat niin kisaprojektien johtamisen kuin projektityökalun puuttumisesta koituvia haasteita. Dokumenttianalyysin ja benchmarkingin analysointiin on puolestaan käytetty sisällönanalyysia, jolla on pyritty kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti.

4 Tutkimustulokset

4.1 Kisaprojektien ominaispiirteet ja projektihallinnan nykytila

4.1.1 Kisaprojektien ominaispiirteet

Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin kisojen ominaispiirteisiin seuraavan tutkimuskysymyksen kautta:

- Mitkä ovat kisaprojektien ominaispiirteet?

Kisaprojektien ominaispiirteitä on tutkittu dokumenttianalyysin avulla kisaraporteista sekä Chefs de Mission manuaaleista, eli joukkueenjohtajien manuaaleista.

Kisaprojekteja ja niiden ominaispiirteitä käytiin läpi kappaleessa 2.2, jossa nousi esille se, että vaikka kaikilla Olympiakomitean vetämillä monilajisilla kisaprojekteilla on omia ominaispiirteitä, niin kaikki kisat pohjautuvat samoihin toiminta- ja arvomalleihin. Vaikka Universiadit on tarkoitettu pääsääntöisesti opiskeleville urheilijoille ja EYOF – kisat sekä Nuorten olympialaiset nuorille urheilijoille, on niissä hyvin paljon samoja piirteitä ja ominaisuuksia kuin olympialaisissa.

Dokumenttianalyysi, joka kohdistettiin kaikkiin tässä työssä käytettyihin Chefs de Mission manuaaleihin, osoittaa, että kaikissa näissä kisoissa esiintyy samat toiminnot, joskin ne voivat esiintyä eri nimityksin. Kaikkien arvokisojen manuaaleista löytyivät mm. seuraavat aiheet:

- Yleinen informaatio (kisoista tai kisakaupungista)
- Joukkueen rekisteröintiprosessi
- Saapuminen kisoihin
- Kisakylä
- Urheilulajit, tarkemmat lajitiedot sekä kilpailupaikat
- Kisojen aikaiset palvelut (*terveydenhuolto, ruokailut, kuljetukset*)
- Media, viestintä ja lehdistön palvelut
- Talous
- Poistuminen kisoista

Myös benchmarking kohteena oleva Kansainvälisen Olympiakomitean kisoihin valmistautumisesta tehty manuaali, luettelee tärkeimpinä aktiviteetteina mm. joukkueiden rekisteröintiprosessin, kisakylän, matkustamisen saapumisineen ja poistumisineen sekä budjetoinnin. Eli toisin sanoen kaikki kisaprojektit noudattavat samaa kaavaa, mutta eri mittasuhteissa. Tämä fakta helpottaa kisaohjelman käyttöön soveltuvan projektityökalun valintaa, koska kaikki toteutettavat kisaprojektit tarvitsevat hyvin samankaltaisia ominaisuuksia projektityökalulta.

4.1.2 Kisaprojektihallinnan nykytila

Mäntyneva (2016, 154) toteaa, että projektiosaamisen kehittämisen lähtökohtana tulee olla projektiosaamisen tunnistaminen sekä projektitoiminnan nykytilan hahmottaminen. Projektiosaamisen kehittämisessä tulisi huomioida myös mahdollisten osaamiskulujen selvittäminen, jotta osaamisen nykytilan ja tavoitetilan välille ei muodostu kohtuutonta odotusarvoa. Tässä kappaleessa tutkimuskysymyksenä käsitellään sitä, mikä on kisojen projektihallinnan nykytila. Kyseistä tutkimuskysymystä on lähdetty tarkastelemaan hyödyntäen havainnointia, aivoriihiyöskentelyn analyysia sekä dokumenttianalyysia.

Kappaleessa 2.8 kuvattiin projektin onnistumisen edellytyksiä PwC:n (2012, 12) mallin avulla, jossa projektien kehittyneisyyden malli kuvasti organisaatioiden projektihallinnan tasoa. Tutkijan havainnoitua niin PwC:n mallia kuin kisatiimin projektinhallintaa, päätelmänä oli, että kisatiimin projektinhallinta etsii paikkaansa jostain tasojen kaksi ja neljä välimaastosta. Lessons learned ja hiljaisen tiedon jakamisen ei voi sanoa olevan systemaattista ja kirjaamatonta tietoa esiintyy paljon. Kisatiimin työpajassa nousi kuitenkin esille, että kisojen työpariajattelulla pyritään hiljaisen tiedon jakamiseen, jolloin työpari jakaa keskenään myös hiljaista tietoa ja osaamista. Samalla kuitenkin todettiin, että tässä toimintamallissa on vielä petrattavaa.

Paljon on hiljaista tietoa tai kisaspesifiä tietoa mitä osalla meistä löytyy, mikä ei löydy mistään eikä sitä ole dokumentoitu. (Henkilö A)

Ja siinä tulee juuri se tiimi- ja työpariajattelu, jossa silloin kuin se parhaimmillaan toimii, niin jaetaan eri tavoin käytännön ja tekemisen kautta hiljaista tietoa. Se on sen hiljaisen tiedon jakamista, mutta myös sen kokemuksen siirtoa. (Henkilö C)

Tässä työpariajattelussa, mitä itsekkin välillä huomaa, että välillä on laittanut jopa jälkikäteen viestiä työparille, kun olet ehtinyt jo vastata, vaikka johonkin mailiin ensin ja sitten muistat, että olisit voinut laittaa työparin siihen mailiin kopioksi, että tieto siirtyy myös hänelle. (Henkilö A)

Projektikäsikirjan tai -ohjeiston puutteen on todettu vaikeuttavan projektinhallintaa ja ilmiö on selkeästi havaittavissa myös kisaprojekteissa. Projektien parissa työskentelee ihmisiä, joilla on monen vuoden kokemus kyseisistä projekteista, heillä on valtava määrä tietoa ja osaamista, mutta tätä tietoa ei ole koottu mihinkään. Työpajassa nostettiin esiin Microsoft Teams sovellus yhteisenä tiedonjaon alustana, mutta projektityökalulta kaivataan nimenomaan toistettavuutta, jolloin jokaisen kisan kohdalla ei tarvitse luoda pohjia ja mahdollisia tarvittavia dokumentteja alusta saakka uudelleen.

*Teamsiin siirtymisen myötä kävimme ensimmäisen harjoittelun kisojen jäsen-
telyn osalta ja siinä on varmasti hyvä runkopohja lähteä rakentamaan. (Hen-
kilö C)*

Havainnointi osoitti myös että, kisaprojektien projektihallinnan digitaalisuus on vaihtelevaa, sillä sitä toteutetaan pääsääntöisesti Microsoft Teams – sovelluksella, mutta keskittyen lähinnä tiedostojen jakamiseen, sisäiseen viestintään ja kokousten järjestämiseen sekä seurantaan. Yhteistä projektinhallinta tai -seuranta ohjelmaa kisaprojekteissa ei ole käytössä, joka osaltaan vaikuttaa projektien tehokkuuteen sekä seurattavuuteen. Olympialaisten kisaprojekteissa käytetään lisäksi Microsoft Officen Sharepoint sivustoa, jossa Kansainvälinen Olympiakomitea sekä kisajärjestäjä jakavat tietoa ja tiedostoja kansallisille olympiakomiteoille. Näiden lisäksi kisaprojekteissa käytetään Zeus – henkilötietojärjestelmää, jonka avulla kerätään kisojen osallistujien henkilötietoja, joita kisajärjestäjät vaativat. Toisin sanoen projektissa ei ole keskitetysti käytössä yhtä tiettyä kanavaa, jonka kautta kisatiimi hoi-
taisi kisaprojekteja kokonaisuudessaan.

Dokumenttianalyysi olympialaisten kisaraportista paljastaa, että esimerkiksi akkreditointi-
prosessi sekä henkilötietojen keräys kisajärjestäjille, on pääsääntöisesti digitaalinen, mutta kisajärjestäjät vaativat tiettyihin osallistumislomakkeisiin edelleen alkuperäisen osallistujan allekirjoittaman dokumentin. Tämä osoittaa, että vaikka kisaprojektit olisivat täysin digitaalisia, niin kisajärjestäjän asettamat vaatimukset tuottavat edelleen perinteistä paperityötä.

Osallistumisehdot lähetettiin joukkue-ehdokkaille sähköpostitse esitetytynä lomakkeena. Palautus tapahtui postitse, koska joka lomakkeelle vaaditaan henkilökohtainen alkuperäinen allekirjoitus. (Suomen Olympiakomitea 2018, 15–16)

Olympiakomitean digistrategian keskipisteenä oleva Suomisport herätti työpajassa keskustelua, siitä olisiko se jatkossa hyödynnettävissä paremmin myös kisaprojektien toiminnassa.

Lähtökohtana pitää muistaa, että digistrategian mukaisesti Suomisport on ensisijainen valinta ja meillä ei voi olla työkalua ilman, että se linkittyisi Suomisport kokonaisuuteen. (Henkilö C)

Näkinsin, että vähimmäisvaatimuksena olisi, että Suomisport liitettävyyys olisi internetselaimena projektityökalun sisällä. (Henkilö D)

Keskusteluissa kävi myös ilmi, että aikaisemmin kisatiimissä on ollut tarkoituksena ottaa käyttöön Microsoft Planner, mutta koska käyttöönotto ei ollut suunniteltu, systemaattinen eikä implementointia tehty riittävällä tasolla, käyttö jäi vähäiseksi ja lopulta järjestelmän käyttö kuihtui.

4.2 Onnistumisen edellytyksiä kisaprojekteissa

Kisaprojektien onnistumisen edellytyksiä on purettu kahden tutkimuskysymyksen avulla ja niitä tutkittu aivoriihiyöskentelyn, benchmarkingin ja dokumenttianalyysin avulla. Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä asiat tehostavat kisojen projektityöskentelyä?
- Mitkä ovat kisaprojektien onnistumisen edellytykset?

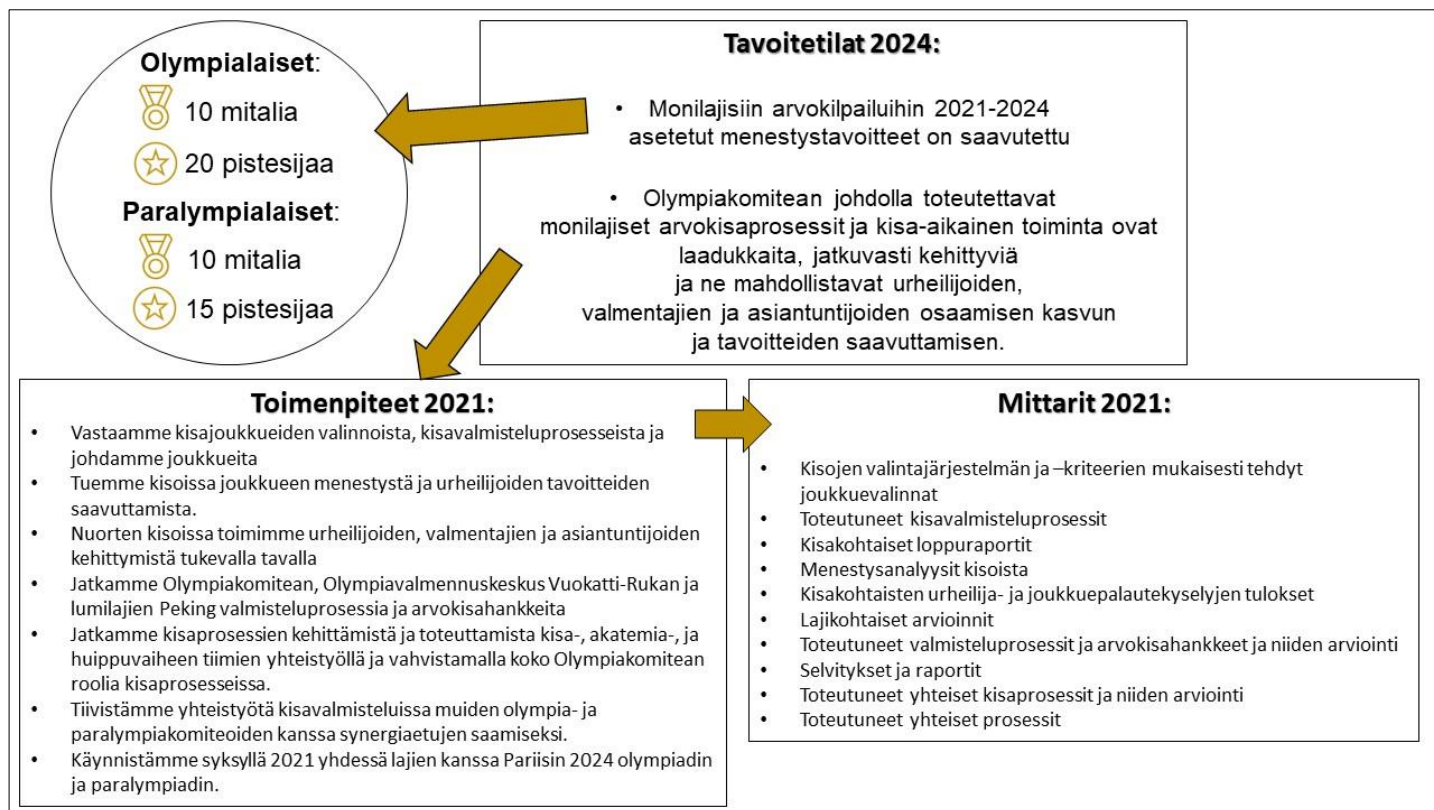
Lähdettäessä liikkeelle ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä, jossa käsitellään projektityöskentelyn tehostamista, voidaan todeta, että tehokas projektityöskentely vaatii hyvän projektisuunnitelman, joka tukee projektin toteutusta ja seuranta. Erityisesti tämä korostuu kisaprojekteissa, joissa on paljon osaprojekteja omine vastuhenkilöineen. Työpajassa nousi esiin projektisuunnitelman puuttuminen ja toisaalta myös sen tarpeen, jolla projektien toteutusta ja seuranta voisi entistä paremmin tehostaa. Työpajan keskusteluista pystyi

havaitsemaan, että kisaprojektien parissa työskentelee motivoituneita ja sitoutuneita henkilöitä, joilla on halu uudistaa ja olla kehittämässä omaa työskentelyään. Toisaalta todettiin myös, että resurssointi on edelleen pientä muihin maihin verrattuna.

Vaikka suhteessa kisakokonaisuuksiin panostetaan huomattavia summia rahaa, niin se on kuitenkin pientä verrattuna moneen muuhun kilpailijamaahan ja kyllähän me joudumme koko ajan sen kanssa taistelemaan. (Henkilö C)

Vaikka Suomen mittakaava ja rahalliset panostukset voivat näyttäytyä pieneltä muihin kilpailijamaihin verrattuna, kansainvälinen benchmarking kuitenkin osoitti, että myös muissa maissa painitaan tehostamisen ongelmien kanssa. Puerto Ricon Olympiakomitean tekemä projektisuunnitelma kisaprojekteista on auttanut heitä työskentelemään tehokkaammin projektien parissa, kun tieto löytyy kirjattuna, eikä esim. henkilövaihdokset aiheuta tietoaukkoja. He myös kehittävät kyseistä dokumenttia koko ajan ja tekevät päivityksiä dokumentaatioon kisoissa koettujen ”lessons learned” avulla.

Toista tutkimuskysymystä, eli kisaprojektien onnistumisen edellytyksiä on tarkasteltu dokumenttianalyysien avulla, joista ensimmäinen pohjautuu Olympiakomitean toimintasuunnitelmaan. Toimintasuunnitelma kisaohjelman osalta paljastaa, että kisaprojektien onnistumista mitataan itse kisojen menestyksellä, mutta myös toteutuneilla kisaprosesseilla ja niiden arvioinneilla (kuvio 12).



Kuvio 12 Kisojen tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit. (mukaillen Suomen Olympiakomitea 2020a, 21)

Kisaprojektien nykytilassa tavoitellaan siis laadukkaita ja jatkuvasti kehittyviä kisaprosesseja, mutta ovatko mittarit asetettu mittaamaan kisaprojektien onnistumista menestyksen näkökulmasta vai onnistuneen kisaprojektin näkökulmasta? Toimintasuunnitelmaan kirjatut mittarit korostavat paljon prosessien toteutumista, mutta eivät määrittele niinkään onnistumisen tai laadukkuuden tasoa. Onko siis toteutunut kisaprojekti onnistunut, jos kisamenestys on hyvä, mutta itse projektinhallinta on epäonnistunut?

Olympiakomitean toimintasuunnitelman mittareissa mainitaan kisakohtaiset loppuraportit sekä urheilija- ja joukkuepalautekyselyt ja toinen dokumenttianalyysi kisaprojektien onnistumisen edellytyksistä, pohjautuukin kyseisiin dokumentteihin.

Kisatiimin käytäntönä on tehdä jokaisesta kisaprojektista loppuraportti, johon kirjataan kisojen yhteenveto, kisojen tulos, valintajärjestelmä ja -kriteerit, joukkueen valmistautuminen ja toiminta kisoissa, asiantuntijatoiminnan yhteenveto, talouden ja viestinnän yhteenvedot sekä lajikohtaiset raportit. Kisaprojektien raportteja on kerätty kisatiimin Teams – kanavalle vuosilta 2014–2020 kaikista kisatiimin läpivietämistä kisoista. Kisaraporteista kävi ilmi, että kisojen järjestelyt ovat sujuneet pääsääntöisesti hyvin ja joukkueen jäsenet ovat olleet kisajärjestelyihin tyytyväisiä. Usein mahdolliset kisaprojektien haasteet olivat liittyneet jollain tapaa asioihin, joihin kisatiimi ei itse pysty suoraanaisesti vaikuttamaan.

Matkustus Rioon oli hyvin haastava verrattuna aikaisempiin kisoihin. Helsingistä ei ollut suorija lentoja Rioon ja käytettävissämme oli vain rajallinen määrä hyviä lentoyhteyksiä Helsingistä Rioon. Lentoliput Rioon olivat myös kisojen aikana noin 300 % kalliimmat kuin vastaavat liput muina aikoina. (Suomen Olympiakomitea 2016, 14.)

EYOF Erzurumin ruokailut tapahtui kisakylässä ja osassa lajeista tarjottiin lounaat kisapaikalla. Ruokailu oli kisojen suurin ongelma sen laadun, monipuolisuuden ja riittävyys osalta. Näin ollen joukkueenjohto joutui päivittäin ostamaan urheilijoille mm. välipalat, hedelmät ja jogurtit. (Suomen Olympiakomitea 2017, 6.)

Dokumenttianalyysi ulotettiin myös kisaprojektien joukkuepalautekyselyihin, jotka ovat osa kisaraportointiprosessia. Joukkuepalautekyselyissä arvioidaan erinäisiä joukkueen toiminnan osa-alueita, kuten matkustusjärjestelyitä, joukkueen ilmapiiriä, varusteita, kisakylän toimintojen toimivuutta/viihtyvyyttä sekä joukkueenjohdon ja terveydenhuollon toimintaa. Näitä palautekyselyitä analysoitiin enemmälti määrällisin keinoin, sillä analyysi ylsi vain numeraalisiin arvoihin ja sanalliset arvioinnit jätettiin ulkopuolelle, koska tarkoituksena oli löytää kisaprojektien numeraalisia arvioita. Analyysissa joukkuepalautteista tehtiin yhteenveto, jossa kisojen kokonaisarvosana on laskettu eri osa-alueiden keskiarvona. Yhteenveto osoittaa, että kisajoukkueet ovat olleet tyytyväisiä kisajärjestelyihin sekä kisatiimin toimintaan, sillä kaikkien kisojen keskiarvot ovat yli neljän, kun asteikko on ollut 1–5 (taulukko 1).

Taulukko 1 Kisojen palautekyselyjen keskiarvot

Kisa	Vuosi	Urheilijoiden antaman palautteen keskiarvo	Valmennusjohdon antaman palautteen keskiarvo
EYOF	2019	4.2	4.05
Universiadit	2019	4.2	
Nuorten olympialaiset	2018	4.4	4.6
Nuorten olympialaiset	2020	4.4	4.1
European Games	2015	4.2	4.4.
European Games	2019	4.5	4.6
Olympialaiset	2014	4.1	4.01
Olympialaiset	2016	4.03	4.08
Olympialaiset	2018	4.2	4.2

Vaikka kisojen joukkueiden palaute on ollut erinomaista, ei kisoja voi täysin vertailla keskenään, sillä niissä ei ole ollut käytössä yhtenäistä kyselylomaketta. Keskiarvo on laskettu niiden toiminta-alueiden osalta, joita on kyseisen kisan osalta kysytty. Myöskään kaikista kisoista ei ole palautekyselyitä saatavilla.

Lockin (2012, 21) ja Mäntynevan (2016, 149–151) nimeämät projektin onnistumisen edellytykset ovat selkeät ja kirkkaat projektitavoitteet, osaava projektijohtaminen, motivoitunut ja sitoutunut projektiryhmä, täsmällinen aikataulutus, budjetin toteutuminen, laadukkuuden vaaliminen ja hyvä projektiviestintä. Olympiakomitean toimintasuunnitelmaan kirjattujen mittareiden, palautekyselyjen sekä kisaraporttien perusteella voidaan siis todeta, että kisa-projekteista pyritään toteuttamaan laadukkaita ja jatkuvasti kehittyviä ja siinä on usein onnistuttu. Kisaprojektit ovat myös erikoislaatuisia projekteja projektihallinnan näkökulmasta, sillä ne on vahvasti linkitetty toimenpiteiltään ja tavoitteiltaan urheilulliseen menestykseen. Todettakoon kuitenkin, että jotta kisaprojektit voivat olla tehokkaita ja onnistuneita myös itse projektihallinnan näkökulmasta tulisi mittaroinnissa ottaa huomioon myös enemmän muita onnistumisen edellytyksiä.

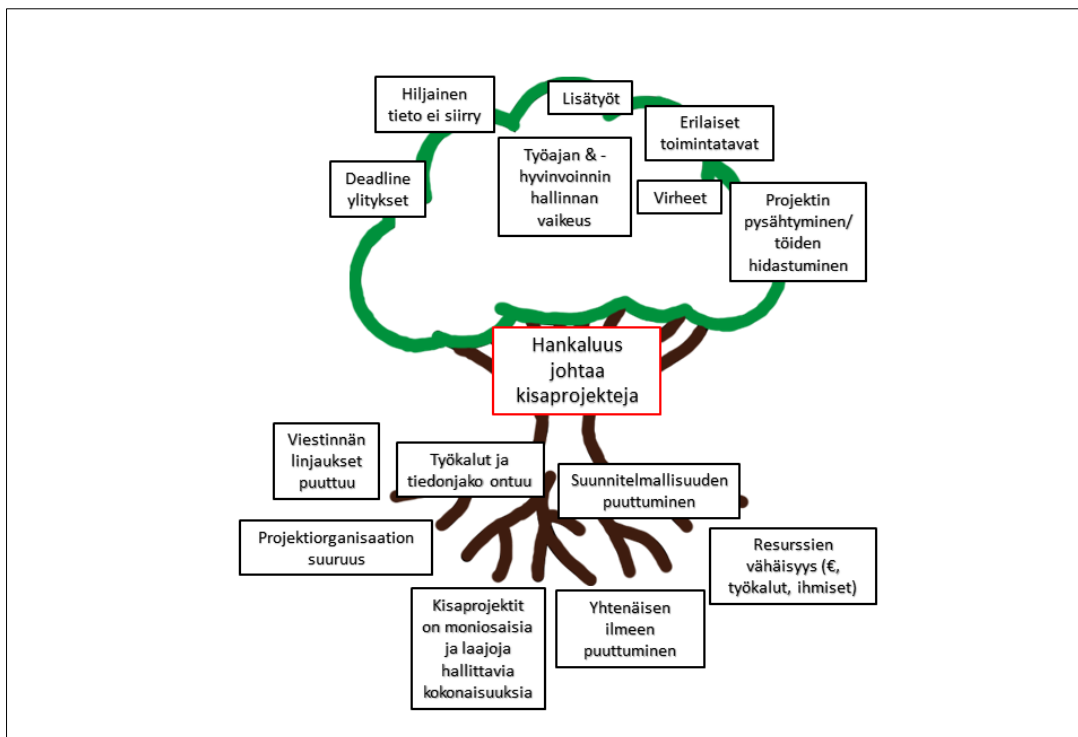
4.3 Projektityökalu ongelmanratkaisijana

Tässä kappaleessa on lähdetty hakemaan vastauksia projektityökaluun liittyviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä ongelmia projektityökalulla halutaan ratkoa ja mitä asioita tehostaa?
- Mitä projektityökalulla halutaan saavuttaa?

Yllä olevia tutkimuskysymyksiä on purettu kisatiimille järjestetyssä työpajassa ongelma- ja tavoitepuun avulla, eli alkuun työpajassa lähdettiin liikkeelle ongelmien pohdinnasta ja siitä siirryttiin ratkaisukeskeisyyteen sekä pohtimaan tavoitteita ja tuloksia.

Kisatiimin kanssa käyty työpaja nosti esille haasteita, joita tiimi on kokenut kisaprojektien ympärillä ja näitä on kuvattu ongelmapuun keinoin (kuvio 13). Ongelmapuun ”juurista” käy ilmi syitä, mitkä vaikuttavat kisaprojektien johtamisen hankaluuksiin sekä puun latvusto kuvaa seurauksia, joita siitä syntyy.



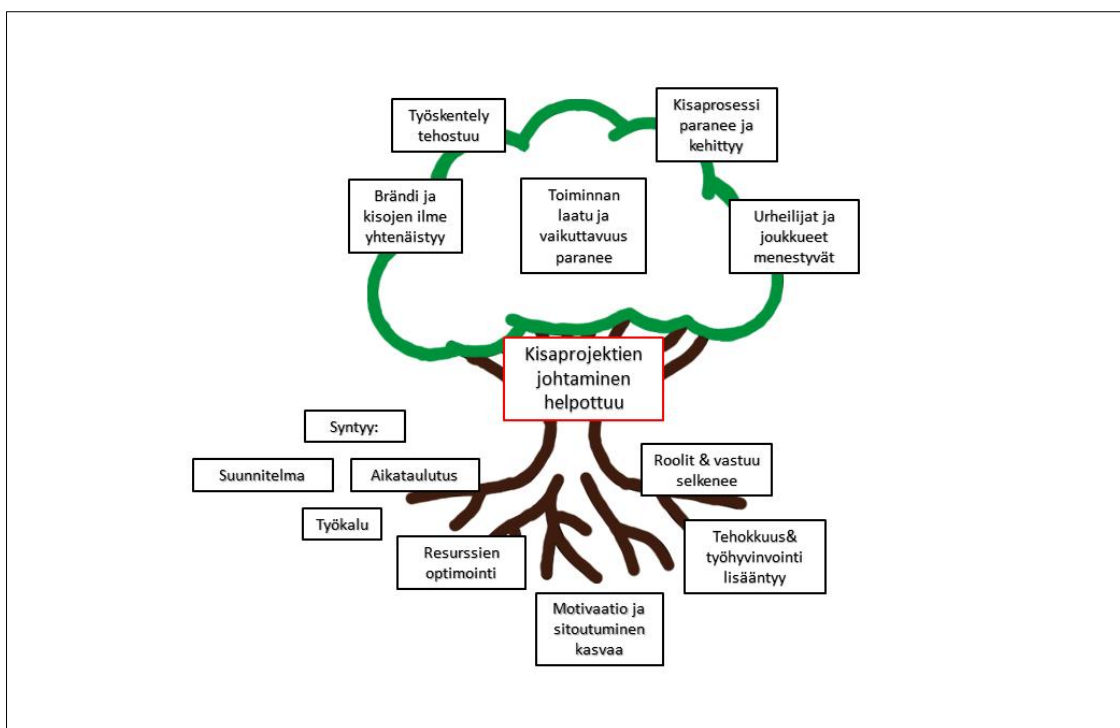
Kuvio 13 Ongelmapuun, kisatiimi

Tietyistä kohdista on helppo vetää suoria syyseuraus linjoja. Tiedonjaon ontuminen vaikuttaa suoraan kisaprojektien johtamiseen, joka vaikuttaa myös työajan hallinnan vaikeuksiin sekä työhyvinvointiin alentavasti. Työpajassa huomioitiin myös, että osa havaituista haasteista on jo muutoksen alla. Kisaprojektien resursseja henkilötyövuosien osalta pyritään parantamaan tekemällä yhteistyötä entistä vahvemmin eri Huippu-urheiluyksikön tiimien sekä koko Olympiakomitean henkilöstön kanssa. Myös viestinnän isot yhteiset linjat, strategia ja suunnitelmat kisaprojektien osalta on ollut vaihtelevalla tasolla ja suunnitelmia on rakennettu paljon kisakohtaisesti. Viestinnän suunnitelmia ja strategiaa on lähdetty kehittämään ja näiden perusteella on syntynyt mm. Pohjoisen tähdet, joka on yhteinen tarina ja brändi urheilijoille, jotka näihin kisoihin osallistuvat.

Kuvioon 13 kirjatut ongelmat kuvastavat ensisijaisesti projektijohtamisen ongelmia ja seurauksia, mutta kun niitä tarkastelee projektityökalun puuttumisen näkökulmasta, voi usean

ongelman kohdalla löytää yhtäläisyyksiä projektityökalun puuttumiseen. Tehokas ja tarpeisiin vastaava projektityökalu helpottaa esimerkiksi deadlinein seuraamista, tiedonjakamista, suunnitelmallisuuden lisäämistä sekä noudattamista ja suuren projektiorganisaation yhdistämistä sekä yhteistä kommunikointia. Teknologian ja yhä enemmän yleistyvän etätyön ja virtuaalitiimien kasvun myötä, on selvää, että projektityöskentelyn kerääminen yhteisen pilvipalvelun tai projektityökalun alle korostuu entisestään, jolloin pystytään tavoittelemaan tehokasta projektityöskentelyä.

Kun tiimi lähti pohtimaan ongelmapuun jälkeen tavoitteita tavoitepuun avulla, lähdettiin liikkeelle ydinongelman muuttamisesta tavoitteeksi: kisaprojektien johtaminen helpottuu (kuvio 14). Puun alaosa kuvastaa niitä tuloksia, joita tavoite tuo mukanaan, eli kun johtaminen helpottuu, niin myös roolit ja vastuut selkenee, tehokkuus ja työhyvinvointi lisääntyy, resurssit optimoituvat ja konkreettisenä tuotoksena syntyy suunnitelmallisuutta ja aikataulutusta työkalun avulla. Pääasiallisena päämääränä voidaan pitää toiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantumista sekä pitkällä aikavälillä tulosten tulisi näkyä myös kisaprosessien kehittymisenä sekä urheilun menestyksenä.



Kuvio 14 Tavoitepuu, kisatiimi

Työpajassa käytiin keskustelua roolien ja vastuiden selkeytymisestä ja siitä kuinka konkreettisia vaikutuksia sillä voi olla koko kisaprojektin etenemiseen. Jos vastuissa on epätie-toisuutta, pahimmillaan jokin asia jää tekemättä ajallaan, joka viivästyttää koko projektin kulkua. Työpajassa nousi ilmi selkeä yhteinen tahtotila sopivan projektityökalun

löytämislle, jolla halutaan saavuttaa entistä enemmän tehokkuutta, kisatiimin toiminnan kehittämistä sekä kisaprojektien selkeyttämistä ja yhteneväisyyttä. Kun Puerto Ricon Olympiakomitean kisavalmistelumanuaaliin toteutettiin benchmarkingia ja siitä pyrittiin löytämään erityisesti eroavaisuuksia, kävi ilmi, että heidän manuaalissaan on kirjattu kaikki kisatiimin roolit sekä heidän tehtävänsä auki. Tämä varmasti osaltaan vähentää roolitusten ja vastuiden epäselvyyttä, koska ne kirjattu auki ja jokainen tietää selkeästi vastuunsa.

Kappaleessa 2.7 kerrottiin kisaprojektien vaiheista sekä siitä, kuinka paljon kisaprojektit sisältävät osaprojekteja, joilla on omat vastuuhenkilönsä. Työpajassa ja erityisesti tavoitepuussa esille nostetut asiat korostuvat entistä enemmän juuri kisaprojekteissa, koska niissä osaprojektien toteutuksista vastaa useat eri asiantuntijat, joten heidän välisensä roolitukset ja vastuut tulee olla selkeitä.

Vaikka työpajassa ei otettu suoraan kantaa projektijohtamisen strategiseen pintaan, tulisi sen myös olla kantava voima kisatiimin projektihallinnan ja toiminnan kehittämisessä. Kerznerin (2018, 153–154) esille nostamat tulevaisuuden projektijohtamisen periaatteet tulisi näkyä myös kisaprojektienhallinnassa:

1. Projektijohtaminen on entistä enemmän liiketoiminnallista toimintaa ja päätöksen teko näkyy entistä enemmän myös liiketoiminnan näkökulmasta
2. Projektijohtaminen on entistä enemmän kiinnittynyt strategisen toiminnan pintaan, ja projektit ovat yhä tärkeämpi osa organisaation strategiaa
3. Projektien tuottama hyöty ja arvo organisaatiolle pitkällä aikavälillä koetaan tärkeämpänä kuin lyhyen aikavälin hyödyt
4. Projektijohtamisessa arvostetaan entistä enemmän strategista kompetenssia

Olympialaiset kiinnostavat laajaa yleisöä, viisi rengasta ovat tunnettu brändi ja olympiajoukkueen tukena on useita yrityksiä vaikeista korona-ajoista huolimatta, jolloin kisaprojektien liiketoiminnallinen näkökulma ja toiminta ovat hyvällä mallilla. Kisaprojektit ovat osa suomalaisen huippu-urheilun strategiaa ja yksi huippu-urheilun tavoitteista (mitalien määrä) kumpuaa kisaprojekteista ja niiden onnistumisesta. Täytyy kuitenkin huomioida, että vaikka Kerznerin (2018, 154) kehittyneisyyden portaikosta omaisi tuloksia useammalta portaalta, ei voi olla onnistuneesti ylimmällä tasolla, jos perusta ei ole täysin kunnossa. Jos tasolla PM 4.0. projektijohtamisen vahvuuksia mitataan mm. työntekijöiden suorituskvyyllä ja tehokkuudella, eikä siihen ole työkalua, jolla sitä mitataan, ei voi olla onnistuneesti saavuttanut kyseistä tasoa. Myös aiemmin kappaleessa 2.10 todettu yhtenäisyys Kerznerin (2018, 154) ja PwC:n (2012, 12) mallin välillä korostaa sitä, että korkean tason projektihallinnan, onnistuneiden projektien ja entistä strategisemmalla projektijohtamisella on yhteyksiä.

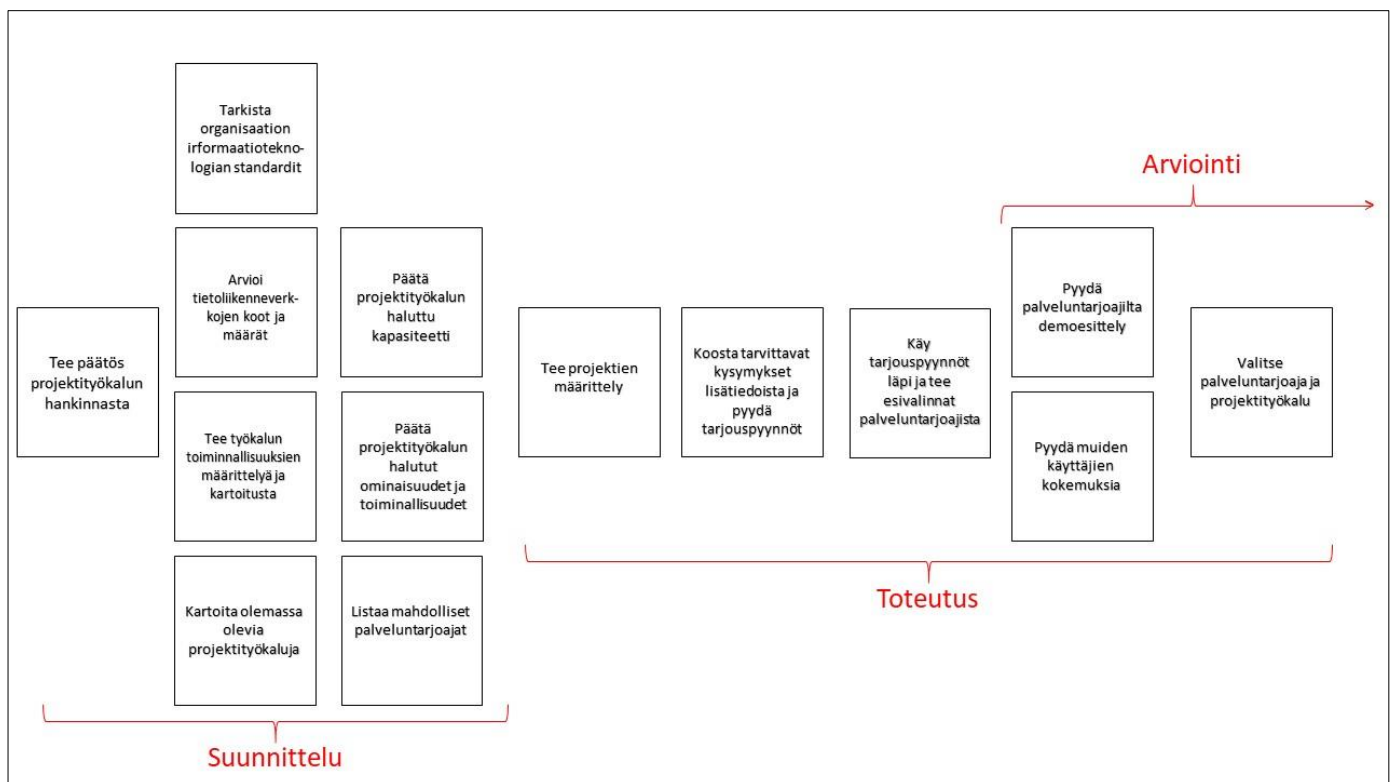
4.4 Projektityökalun hankinnan vaiheet ja tarpeiden määrittely

Kansainväliset kisaprojektit ovat moniulotteisia sekä vaativia, joten projektien tarpeiden tunnistaminen on tärkeä kehittämistyön osa-alue, jotta valittava projektityökalu vastaisi mahdollisimman hyvin kisaprojektijohtamisen tarpeisiin. Projektityökalun hankinnan vaiheita ja tarpeiden määrittelyä on lähdetty purkamaan kahden tutkimuskysymyksen avulla:

- Miten projektityökalun hankinnan vaiheet etenevät?
- Mitä ominaisuuksia ja toiminallisuuksia projektityökalussa tulee ottaa huomioon?

Näihin tutkimuskysymyksiin pureudutaan pääsääntöisesti aivoriihiäskentelyn menetelmin ja apuna käytetään Lockin (2012) mallia projektityökalun hankinnan vaiheista. Tutkimuskysymyksistä projektityökalun hankinnan vaiheita on käsitelty kappaleissa 4.4.1–4.4.3 ja projektityökalun ominaisuuksia ja toiminallisuksia on erityisesti käsitelty kappaleessa 4.4.2 työpajassa käytyjen kysymysten perusteella.

Kappaleessa 2.9. esitettiin Lockin (2012, 287) malli projektityökalun hankinnan vaiheista, jonka vaiheet on jaettu kuviossa 15 tutkimuksellisen kehittämisen prosessin eri vaiheisiin.



Kuvio 15 Projektityökalun hankintaprosessin ehdotelma vaiheineen (mukaillen Lock 2012, 287)

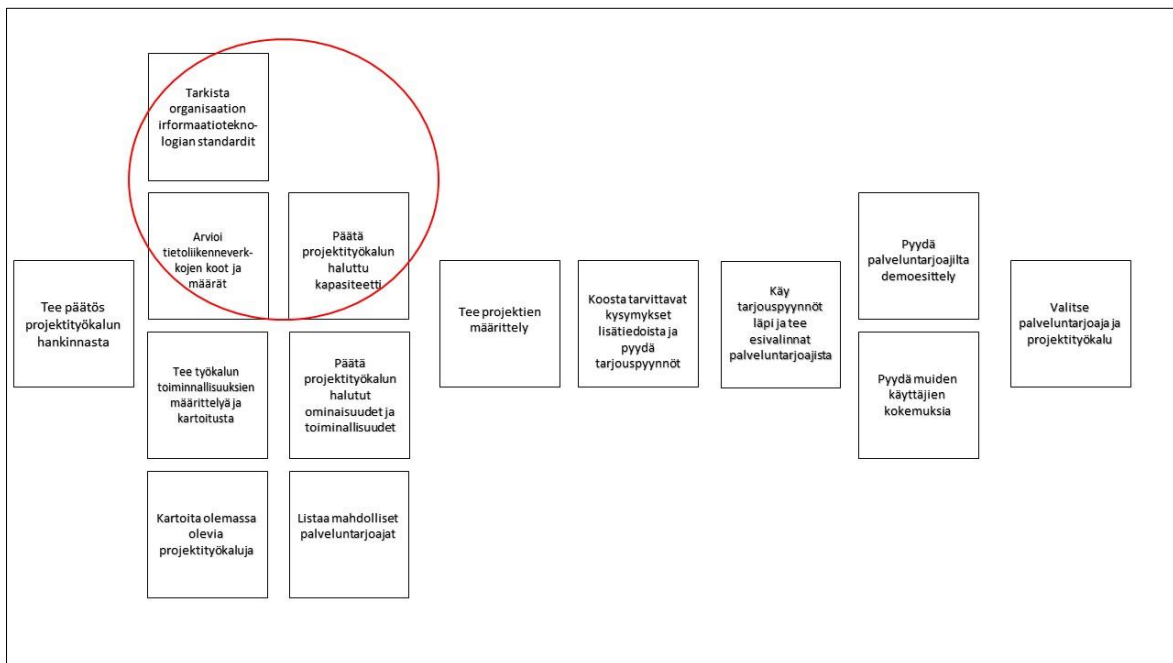
Kuten aiemmin on todettu, tämä opinnäytetyö sisältää suunnitteluosuuden koko projektityökalun hankintaprosessista. Kuviossa 15 esitetyt toteutuksen ja arvioinnin osuudet jäävät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta ne toteutetaan organisaation kehittämistyönä, joka on jatkumoa tälle opinnäytetyölle.

Toteutukseen kuuluu suunnittelun jälkeiset vaiheet aina palveluntarjoajan ja projektityökalun valintaan saakka, mutta myös arviointi alkaa jo ennen palveluntarjoajan valintaa. Arviointia täytyy tehdä jo hieman ennen lopullista valintaa, joka jatkuu aina valinnan jälkeiseen aikaan, jolloin arvioidaan valitun työkalun toimivuutta sekä mahdollisia kehitystoimenpiteitä.

4.4.1 Projektityökalun hankinnan vaiheet: tietoteknillinen määrittely

Lockin (2012, 287) määrittelemässä projektityökalun hankinnan vaiheissa ensimmäinen vaihe on päätöksen teko projektityökalun hankinnasta. Kappaleessa 3.2. kerrotaan tutkimuksellisen kehittämistyön etenemisestä, jossa on myös avattu sitä, kuinka kisatiimillä on ollut projektityökalulle selkeä tarve ja se on toiminut tämän opinnäytetyön lähtökohtana.

Seuraavana tarkastellaan kuviossa 16 ympyröityjä toimenpiteitä, eli tietoteknillisiä määrittelyitä. Tietoteknillisen määrittelyn tulokset perustuvat tutkijan havainnointiin Suomen Olympiakomiteasta ja sen toiminnasta.



Kuvio 16 Projektityökalun hankintaprosessin ehdotelma: tietoteknillinen osuus (mukaillen Lock 2012, 287)

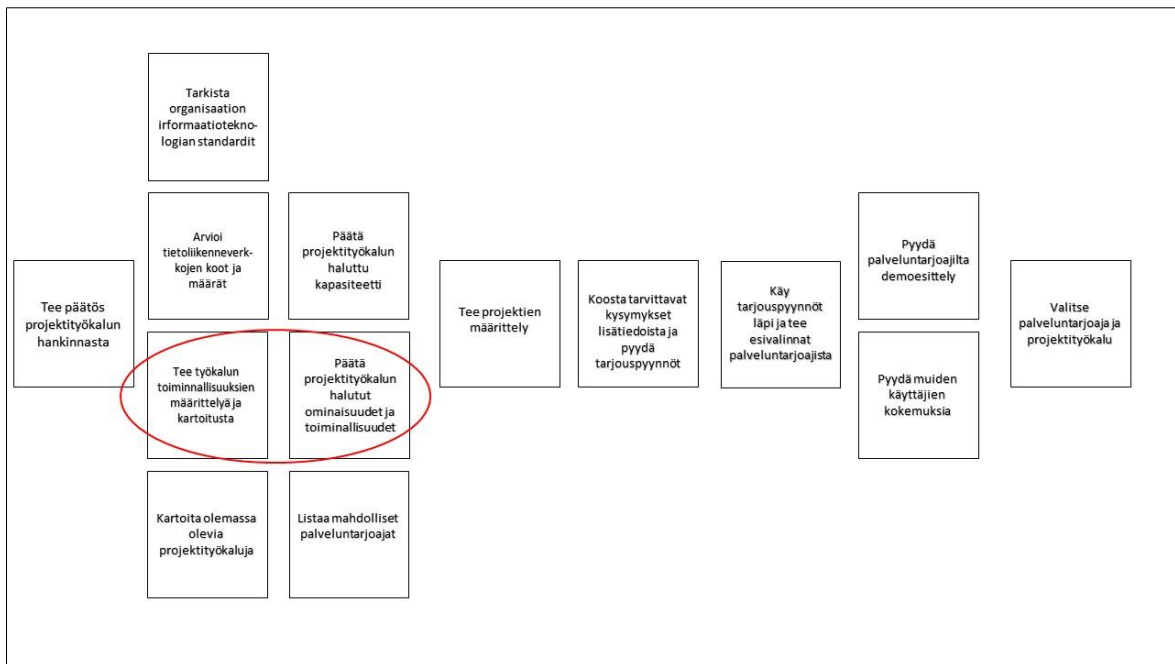
Koronapandemia on muuttanut työntekoa organisaatioiden toimistotiloista entistä enemmän etätyöpisteisiin. Näin ollen on selvää, että projektityökalun tulee toimia vapaasti kaikissa verkoissa, oli työntekijät sitten toimistolla, kotona etätyöpisteillään tai maailmalla.

On kuitenkin tärkeää huomata myös tietoturvakysymykset, joita Lock (2012, 286) nosti esille, eli tulisi tarkastella minkälaiset tietoturvasuojat projektityökalu täyttää. Nykypäivän standardien mukaisesti on tärkeää, että Olympiakomitean käyttämien palveluiden tietoturvat ovat kunnossa sekä toteutus vastaa voimassa olevia tietoturvavaatimuksia. Olympiakomitean Suomisport – palvelun kehittämisessä ja digitaalisessa strategiassa otetaan tietoturva-asiat vakavasti ja siksi sitä onkin kehitetty yhteistyössä tietoturva-auditointeihin erikoistuneen yrityksen kanssa. Näin ollen voitaneen todeta, että organisaation valmius projektityökalun tietoteknillisiin vaatimuksiin on hyvä.

Projektityökalun parissa tulisi työskentelemään erityisesti kisatiimi, joka tällä hetkellä käsittää seitsemän henkilöä. Kun tarvittavia oikeuksia lasketaan vielä viestinnän, terveydenhuollon, talouden ja myynnin henkilöille sekä lajiryhmävastaaville, on projektityökalun parissa työskenteleviä reilu kolmisenkymmentä. Näiden kaikkien kisaprojektien parissa työskentelevien käyttäjäoikeudet ja profiilit työkalun sisällä vaihtelevat ja niitä on tarkennettu seuraavassa kappaleessa.

4.4.2 Projektityökalun hankinnan vaiheet: toiminallisuudet ja ominaisuudet

Projektityökalun toiminallisuuksien ja ominaisuuksien määrittelyä on purettu pääsääntöisesti kisatiimille järjestetyssä työpajassa, jossa näitä sekä kisaprojektien ominaispiirteitä käytiin läpi.



Kuvio 17 Projektiotyökalun hankintaprosessin ehdotelma: toiminallisuudet ja ominaisuudet (mukaillen Lock 2012, 287)

Kuvion 17 ympyröityjä kohtia käytiin työpajassa läpi seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä projektityökaluun tarvitaan?
- Millaisia ominaisuuksia sen tulisi sisältää?
- Mikä olisi käyttäjien määrä ja profilointi?
- Sisältyykö työhön sensitiivistä tietoa ja miten sitä käsitellään?
- Täytyykö työkalun olla liitettävissä muihin järjestelmiin?

Mitä projektityökaluun tarvitaan?

Työpajassa ilmi tulleiden vastausten perusteella koettiin tärkeäksi, että projektityökalun tulisi ennen kaikkea olla käyttäjäystävällinen, tehokas ja selkeä. Nähtiin, että jokaisella kisalla voisi olla oma kisakohtainen projektinsa, jonka sisällä olisi kyseisen kisan aihealueet, joita voi myös jäsenellä haluamallaan tavalla. Koska Olympiakomitean kisatiimi vie läpi useita kisaprojekteja vuosittain, nähtiin myös tärkeänä, että projektin pohjan tai tietokannan voisi kopioida seuraavaan kisaan, jolloin kaikkea ei tarvitsisi aina aloittaa alusta. Kisatiimin käytössä olevan Microsoft Teams –sovelluksen koettiin toimivan tällä hetkellä hyvänä pohjana mahdollisen projektityökalun kehittämiseksi, sillä sinne on saatu monipuolisesti rakennettua

kansioita kisojen tarvittaville osa-alueille. Liite 1 osoittaa olympialaisten Teams – kanavan kansiorakenteen sisältöä, jossa on pyritty huomioimaan kaikki tarvittavat osa-alueet.

Vuoden 2019 EYOF – kisojen osalta on käytetty ns. kaksijakoista kansiorakennetta, jossa ylhäällä välilehdillä näkyy osa aihealueista omina kansioinaan, kuten akkreditointi, info ja joukkue (liite 2). Nämä kyseiset kansiot sisältävät vielä erinäisiä tiedostoja kyseisistä aihe-alueista. Välilehtiin rakennettujen kansioden lisäksi on kuitenkin käytetty myös yleistä kansiota, joka löytyy ”*Tiedostot*” välilehdeä, jonne on tehty vielä useita muita osa-aluekansioita. Liitteet 1 ja 2 osoittavat, että kisojen osa-alueiden kansioinnit ovat hyvin katettu, mutta käytännöt kansioinnin rakenteista ovat silti vaihdelleet eri kisojen välillä, eivätkä ne ole noudattanut tietty periaatetta.

Yleisistä projektityökalun toiminnallisuuksista huomioitiin, että deadline näkymä olisi hyvä saada sekä yksittäisten kisojen osalta, kuin kokoavasti kaikista meneillä olevista kisaprojekteista. Näin ollen jokaisen kisaprojektin osallistujat voisivat halutessaan seurata oman kisan deadlineja, kun taas kisatiimin päällikkö pystyisi seuraamaan halutessaan kaikkien kisojen deadlinea ja seurata projektien etenemistä. Deadline näkymien visuaalista puolta käytiin läpi ja tiimissä pohdittiinkin, voisiko deadlineista saada vuosikellon tai kalenterinäkymän (kuvio 18). Tämän lisäksi projektityökalun visuaalisesta ilmeestä käytiin keskustelua ja toiveena oli, että ainakin kisoissa käytettävät visuaaliset elementit olisivat saatavilla työkalussa.

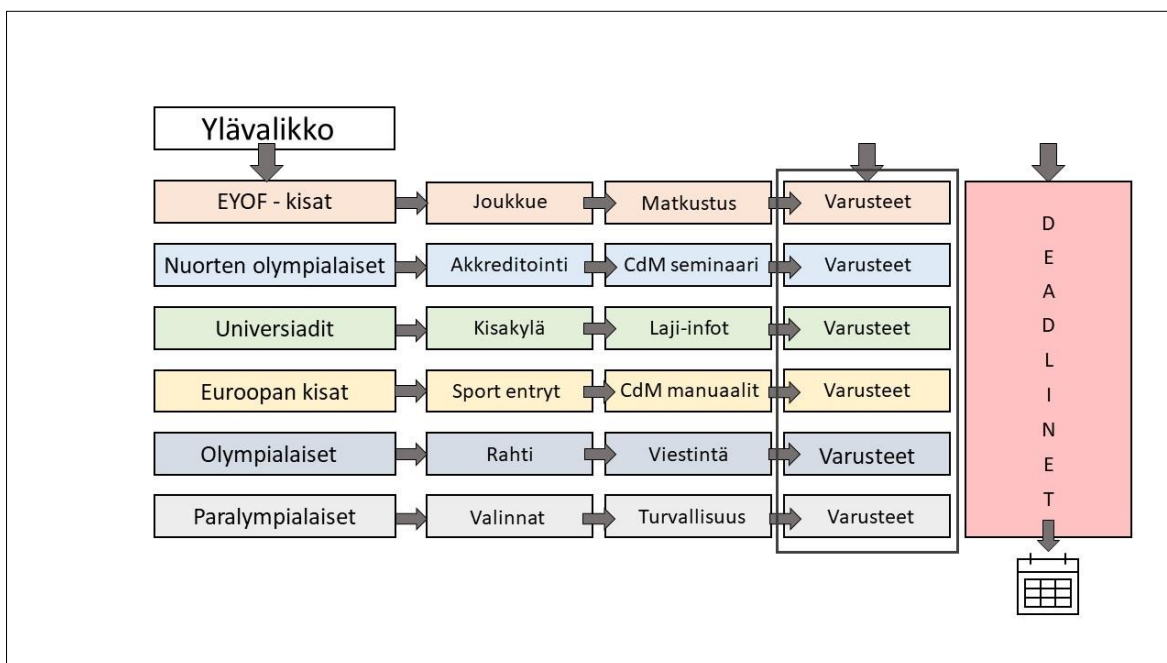
Toukokuu

#EYOF #Nuorten olympialaiset #Universiadiit #Euroopan kisat #Olympialaiset #Paralympialaiset						
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
Henkilö x lomalla						
10	11	12	13	14	15	16
ADS-järjestelmä aukeaa #olympialaiset	Varusteidentilaus DL #EYOF		Kisätiimin palaveri			
17	18	19	20	21	22	23
				Aseiden rekisteröinti DL #olympialaiset		
24	25	26	27	28	29	30
	Kisätiimin palaveri	Joukkueenjohtajien kokous #Universiadiit				
				Henkilö x lomalla		
31						
ADS-järjestelmä aukeaa #Paralympialaiset						

Kuvio 18 Projektityökalun kalenterinäkömän suunnitelma

Millaisia ominaisuuksia sen tulisi sisältää?

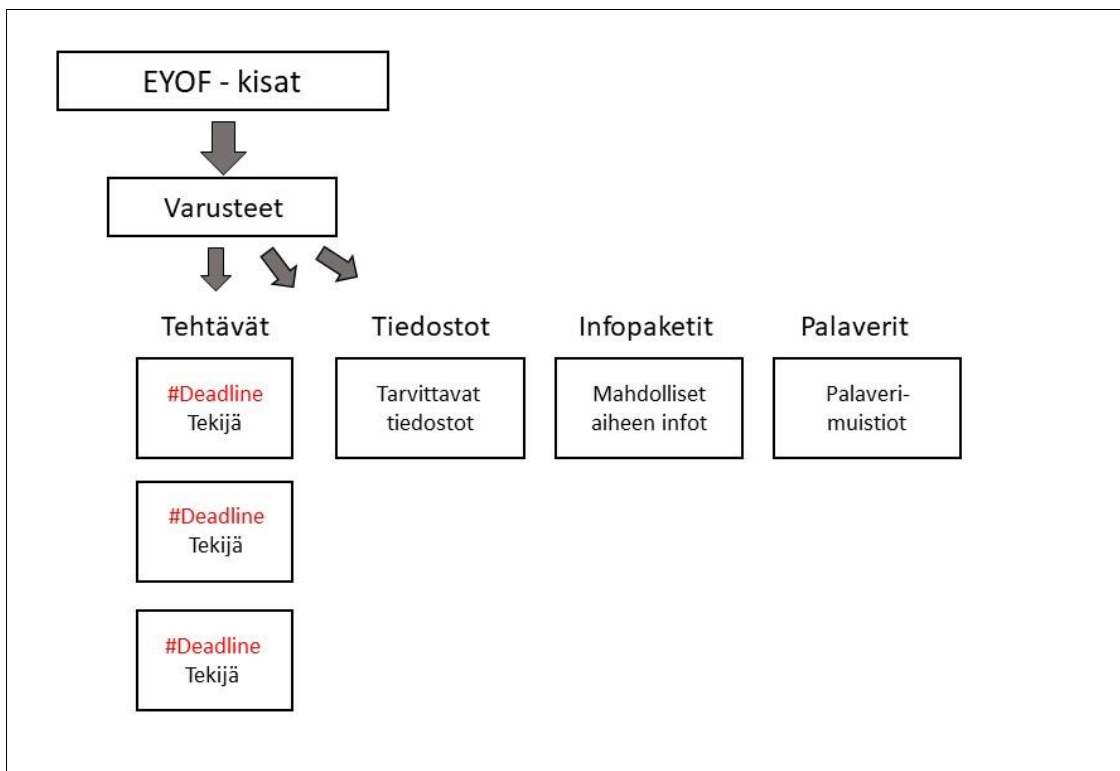
Projektityökalujen valikoiden toiminnallisuuksista nähtiin kaksi tarvetta: kisojen ja aihealueen mukaiset valikot (kuvio 19).



Kuvio 19 Projektityökalun valikkorakenteen suunnitelma

Käyttäjällä olisi siis mahdollisuus valita ylävalikosta haluamansa kisaprojekti ja löytää sen alta kaikki siihen kisaan liittyvät alavalikot tai aihealueet. Toisaalta käyttäjillä olisi myös mahdollisuus erotella järjestelmästä määrittelemänsä kisojen varustekokonaisuudet, joita hän voisi halutessaan tarkastella. Kuviossa 19 on kuvattu jokaista kisaä eri väriyksellä, joka voisi toimia linkkinä myös kalenterinäkömään, jossa kaikkien kisojen deadlinet olisivat näkyvillä.

Koska kisojen projektikansioissa on paljon erilaista materiaalia, voisi olla järkevää, että materiaalia saisi jaoteltua kisakansioihin. Kuviossa 20 on kuvattu EYOF – kisojen ”varusteet” kansiota, joka voisi sisältää niin tehtävät osion, erilaiset tiedostot, joita projektin aikana muodostuu, mahdolliset infopaketit, joita esimerkiksi kisajärjestäjiltä tulee aihealueeseen liittyen sekä palaverimuistiot, joita aiheeseen liittyen käydään. Tehtäviin pystyisi asettamaan niin deadlineen kuin tekijänkin ja näiden tagäysten avulla tehtävä tulisi näkyville myös deadline – kalenterikoontiin.



Kuvio 20 Kisavalikon sisällön suunnitelma

Mikä olisi käyttäjien määrä ja profilointi?

Kisaprojekteissa ja varsinkin olympialaisissa on usein iso kisaorganisaatio, projektityökälussa pitäisi olla mahdollista tehdä eri tasoisia käyttöäioikeuksia. Käyttöäioikeuksia voisi olla myös mahdollista jakaa oman organisaation ulkopuolelle, koska kisoja tehdään

yhteistyössä mm. lajiliittojen tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Käyttäjäoikeuksien tasoja voisivat olla mm. seuraavat:

- Pääkäyttäjä, jolla oikeudet kaikkeen
- Ylläpitäjä, joka voisi luoda kansioita, tehtäviä ja määritellä oikeuksia niihin
- Osallistuja muokkaus-oikeuksilla, joka pystyisi ylläpitäjän luomia tehtäviä muokkaamaan tai lisäämään niihin omalta osaltaan lisäyksiä
- Osallistuja katseluoikeuksilla, joka pystyy näkemään tehtävät ja kansiot, mutta ei pysty niitä muokkaamaan
- Osallistuja, jolla ei ole pääsy kuin määritettyihin tiedostoihin. Kyseinen henkilö ei pääsisi tiettyihin tehtäviin, kansioihin tai kisaprojekteihin, jotka olisi määritetty hänelle kielletyiksi.

Lajiliittojen tai yhteistyökumppaneiden käyttäjätasot voisivat olla osallistujia, joilla ei olisi pääsy kuin ennalta määritettyihin tiedostoihin. Näin ollen esimerkiksi matkustamiseen liittyviä asioita saisi hoidettua yhteistyössä matkatoimiston kanssa, jakamalla työkalun kautta vain matkustamiseen liittyvät ja tarpeelliset tiedostot. Projektityökalun käyttäjien määrän tulisi olla joustava ja muokattavissa, sillä kisaprojekteihin osallistuu kisatiimin lisäksi useita eri henkilöitä Olympiakomitean henkilöstöstä.

Sisältyykö työhön sensitiivisiä tietoja ja miten sitä käsitellään?

Sensitiivisiin tietoihin voidaan katsoa kisaprojektien osalta mm. valintoihin liittyvät ennakovalmistelut, joukkueen kokoonpanoa koskevat ennakovalmistelut sekä henkilötietoihin liittyvät asiat. Kisaprojektien sensitiivistä tietoa hallintoitaisiin huomioiden eri käyttäjien tasot sekä heidän käyttäjäoikeutensa. Sensitiivisiin tietoihin ei tulisi päästä käsiksi kuin tietyt henkilöt. Käyttäjätasojen lisäksi käyttäjät voisivat hallita luomiensa tehtävien näkyvyyttä, jolla tietojen sensitiivisyyttä voisi vielä erityisesti suojata. Kisatiimin henkilöiden käyttäjäoikeudet voisivat olla ylläpitäjän ja muokkaus-oikeuksilla olevan osallistujan tasoja, mutta esimerkiksi olympialaisten valintoihin liittyvät dokumentit ovat siinä määrin sensitiivisiä, että valmisteluvaiheessa, niihin osallistuu vain kisatiimin päällikkö, jolloin muilta kisatiimin jäseniltä voisi tehtävän näkyvyydellä estää pääsyn kyseisiin dokumentteihin.

Täytyykö työkalun olla liitettävissä muihin järjestelmiin?

Projektityökalun liitettävyydestä työpajassa käytiin keskustelua lähinnä kahden muun Olympiakomiteassa käytössä olevan palvelun kautta: Suomisport ja Zeus. Zeus – tietojärjestelmää käytetään kisojen ilmoittautumisen apuna sekä henkilötietojen keräämiseen ja se

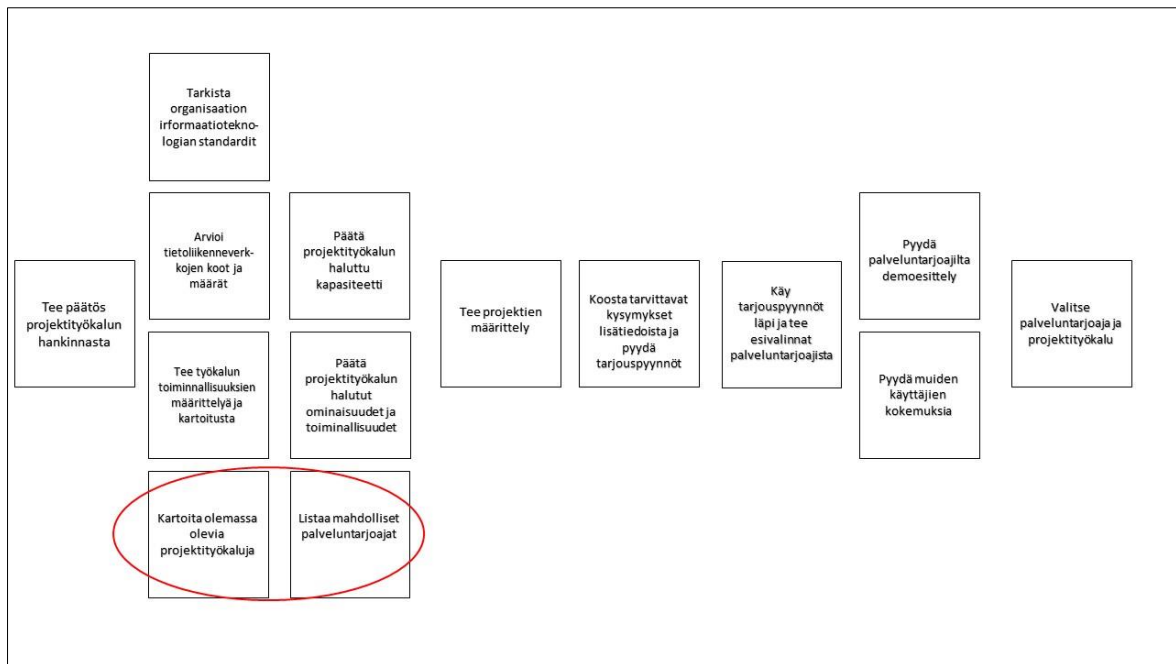
sisältää paljon historiatietoa Olympiakomitean aikaisemmista kisoista. Olympiakomitean yhtenä isona strategisena tavoitteena on digitaalisuus ja osana tätä työtä on luotu myös Suomisport, joka on suomalaisen urheiluyhteisön digitaalinen urheilupalvelu. Tällä hetkellä Suomisport tarjoaa seuroille ja liitoille erilaisia digitaalisia palveluita helpottamaan organisaation arjen pyörittämistä. (Suomisport, 2021.) Suomisport ei tosin taivu itse kisaprojektien organisoimiseen, koska palvelun kautta hoidetaan urheilijoiden kilpailulisenssejä ja vakuutuksia sekä seurojen jäisenmaksuja ja tapahtumia. Suomisport palvelun käyttäjillä on jokaisella oma ID, jonka taakse tallentuu käyttäjän tiedot sekä ostot. Työpajassa nostettiin esiin, että voisiko jatkossa projektityökalu mahdollisesti korvata osaltaan näitä järjestelmiä, joita on jo käytössä. Useampi työntekijä on kokenut, että Zeus – järjestelmä, jota pääsääntöisesti kisojen yhteydessä käytetään, ei ole käyttäjäystävällinen, jonka takia sen käyttö on saattanut jäädä vähemmälle joidenkin kisojen osalta.

Usein tulee esiin kommentteja, että Zeus on vaikeakäyttöinen ja se ei ole selkeä käyttää ja siksi olisi entistä tärkeämpää arvioida, että onko kyseinen järjestelmä edelleen käytössä vai ei. (Henkilö C)

Projektityökalu ei ole itsessään vastaus henkilötietojen keräämiseen, eli sillä ei voi korvata Zeus – tai Suomisport – järjestelmiä henkilötietojen keräämisessä. Mutta jatkossa on hyvä pohtia, onko Zeus – ja Suomisport – järjestelmän välillä päällekkäisyyksiä ja voisiko näiden toimintoja yhdistää. Tämän opinnäytetyön ja mahdollisen projektityökalun valinnan myötä, tarkoituksena on myös säästää ja tehostaa kuluja ja kustannuksia, joten mahdollisen tietojärjestelmän pois jättäminen on suuri säästö. Koska henkilötietoja joudutaan jatkossakin keräämään erikseen, olisi kuitenkin ehdottoman tärkeää, että projektityökalun ja henkilötietojärjestelmän välille olisi rakennettavissa integraatio. Yksi kisaprojektien isoimmista osaluista on akkreditointi, eli joukkueen jäsenten rekisteröinti kisoihin ja sitä varten tarvitsee kerätä osallistujien henkilötietoja. Se, että kerätyt tiedot ovat turvallisesti ja henkilötietosuojalain mukaisesti käytettävissä sekä helposti kisajärjestäjän järjestelmiin lähetettävissä, on yksi tärkeä ominaisuus, jota akkreditointiprosessissa tulisi ottaa huomioon.

4.4.3 Projektityökalun hankinnan vaiheet: mahdolliset palveluntarjoajat

Viimeisessä mallin mukaisessa suunnitteluvaiheessa keskityttiin löytämään mahdollisia projektityökaluvaihtoehtoja sekä palveluntarjoajia (kuvio 21). Palveluntarjoajia on kartoitettu Google haun avulla, josta pyrittiin löytämään tulosten mukaisten ominaisuuksien ja tarpeiden mukaisia vaihtoehtoja.



Kuvio 21 Projekti työkalun hankintaprosessin ehdotelma: mahdolliset palveluntarjoajat (mukaillen Lock 2012, 287)

Palveluntarjoaja vaihtoehtoisiksi valikoitui Click up, Monday ja Asana, jotka ovat kaikki samantyyppisiä ”tiimityöskentelytiloja” ja projektihallintatyökaluja, joita voi muokata tiimin tarpeisiin sopiviksi. Eri vaihtoehtoja tutkittua oli selvää, että vaikka tarjolla olisi ollut myös muita projektihallinnan työkaluja, ei kaikissa palveluissa ollut läheskään yhtä hyvin huomioitu visuaalista puolta, joka oli kuitenkin yksi tärkeä ominaisuus, joka nousi työpajassa esille. Näistä kolmesta vaihtoehdosta Monday on valittu parhaimmaksi projektityökaluksi (Nettiverailut.com; top10.com). Monday työkalun parhaimmiksi ominaisuuksiksi luetaan helpokäyttöisyys, visuaalisuus, monipuolisuus, mahdollisuus mobiiliversioon, jaetut vierasboardit, integroitavuus, tietoturva sekä suomenkielinen apu (Nettiverailut.com). Asana on myös yltänyt toisessa vertailuissa parhaimpien projektihallintatyökalujen joukkoon ja yli puolet sen käyttäjistä arvioi työkalun olevan erinomainen järjestelmä. Asana mahdollistaa samaan tapaan projektien visualisoinnin kuin Monday, sen sanotaan olevan sopiva työkalu tiedonjakamiseen ja työnkulun sujuvoittamiseen. Asanalla on myös top 3 sijoitus varten otettavien projektihallintatyökalujen listalla sekä top 20 sijoitus nopeinten kasvavien projektihallinnan tietojärjestelmien listalla. (Saasworthy.) Click up työkalun tarkoituksena on säästää työntekijöiden aikaa sekä tehostaa työntekoa. Projektityökalussa on monipuoliset ominaisuudet mm. automaatioon, virstanpylväiden luomiseen, työmäärän hallitsemiseen sekä muihin projektihallinnan perustoimintoihin. Click up työkalulla on monipuolisesti ohjevideota, mutta tukea ei ole saatavilla suomeksi. Mondayn ja Asanan tapaan myös Click up on saanut palkintoja ja kunniainintoja. (Click up.)

Kaikkiin kolmeen projektityökaluun rakennettiin kisaprojekteja sekä tehtäviä niiden sisälle, jotta työkaluja pääsisi testaamaan ja näkemään niiden käytön konkreettisesti. Testikokeilut sisälsivät sinänsä aitoja tehtäviä kisakokonaisuuksien sisällä, mutta aikataulut eivät vastanneet todellisuutta. Projektityökaluja vertaillessa kävi ilmi, että kaikki kyseiset järjestelmät ovat hyvin samankaltaisia toiminnoiltaan sekä ulkonäöltään.

Projektityökaluja vertailtiin visuaalisuuden sekä ominaisuuksien kautta. Taulukko 2 osoittaa yhteenvetoa projektityökalujen visuaalisesta vertailusta.

Taulukko 2 Projektityökalujen vertailu: visuaalisuus

	Asana	Click it	Monday
Yleisnäkymä	Vain yksi kisaprojekti kerrallaan	Näyttää kaikkien kisaprojektien tehtävät samalla sivulla	Vain yksi kisaprojekti kerrallaan
Kalenterinäkymä kaikista projekteista	Kyllä	Kyllä	Kyllä (tehtävä erikseen)
Kalenterinäkymässä näkyy eriteltynä kisakohtaiset tehtävät	Ei (vasta avattaessa kalenterimerkinnän)	Ei (vasta avattaessa kalenterimerkinnän)	Kyllä
Eri kisojen/tehtävien värikoodaus	Vain tehtävien tärkeys tärkeykset on värikoodattu: High = punainen Medium = oranssi Low = vihreä	Jokaisen aihealueen voi värikoodata haluamallaan värillä	Jokaisen aihealueen voi värikoodata haluamallaan värillä
Onnistunut visuaalisuus (1-5)	3	3	4

Projektityökalujen yleisnäkymistä vain Click up näyttää kaikkien kisaprojektien tehtävät samalla yleisnäkymä sivulla, ns. etusivulla. Sivulla projektien tehtävät on jaettu ”to do” ja ”complete” sarakkeisiin, joista myös nopealla vilkaisulla näkee, mitkä tehtävistä ovat jo valmiita ja mitkä vielä hoitamatta. Näihin sarakkeisiin kirjattuihin yksittäisiin tehtäviin saa lisäksi tägejä, joilla tehtävän pystyy kiinnittämään tiettyyn kisaprojektiin ja yleisnäkymästä näkee heti mihin projektiin tehtävä kuuluu. Asanan ja Mondayn yleisnäkymään ei saa kuin yhden projektin kerrallaan. Jokaisessa työkaluissa pystyy kuitenkin muokkaamaan projektin näkymää eri tavoin ja projektia voi halutessaan tarkastella esimerkiksi Gantt – kaaviolla, kalenterinäkymällä, aikajanalla tai taulukkonäkymällä.

Työkaluista löytyi kalenterinäkymä, jossa kaikkien kisojen tehtävät olivat näkyvillä yhdessä ja samassa kalenterissa. Tehtävään oli kuitenkin oltava merkattuna deadline, jotta se yhdistyy kalenteriin. Monday – työkalussa tämä projektien yhteinen kalenteri täytyi tehdä erikseen, mutta se oli kuitenkin saatavilla. Se mahdollisti myös sen, että pystyi itse valita mitkä projektit tuohon yhteiseen kalenteriin halusi nostaa. Työkalujen kalenterinäkymistä vain Monday oli sellainen, josta näki suoraan mihin kisaprojektiin mikäkin kalenterimerkintä kuuluu, sillä projektin nimi lukee kalenterimerkinnän lopussa. Tämä auttaa visuaalisesti hahmottamaan kunkin projektin tulevia tehtäviä, deadlineja sekä kalenterin yleisnäkymää. Asanan ja Click up:in kalentereissa kalenterimerkintä täytyy avata ja vasta lisätiedot kertovat, mihin projektiin kyseinen kalenterimerkintä kuuluu.

Näkymien lisäksi tarkasteltiin visuaalisesta näkökulmasta projektien värikoodausta. Monday ja Click up työkaluissa pystyy projektin aihealueen ja kaikki sen tehtävät värikoodaamaan haluamallaan värillä. Asanassa vain tehtävien tärkeys – merkinnät olivat värikoodattuja niin, että tärkeät tehtävät olivat punaisella, keskitärkeät oranssilla ja vähiten tärkeät vihreällä värillä. Yhteenvetona visuaalisuudesta voisi todeta, että arvosteluasteikolla 1–5 Mondayn visuaalisuus on neljä ja Asanan ja Click up:in kolme.

Visuaalisuuden lisäksi projektityökaluista vertailtiin muita yleisiä ominaisuuksia (taulukko 3).

Taulukko 3 Projektityökalujen vertailu: yleiset ominaisuudet

Projektityökalu vertailu: yleiset ominaisuudet

	Asana	Click it	Monday
Internet pohjainen työkalu	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Saatavilla myös sovellus puhelimeen	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Integrointi mahdollisuudet	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Käyttäjien profilointi	Omistaja Tiimin jäsen, (voi muokata) Tiimin jäsen (voi kommentoida)	Ylläpitäjä Jäsen Vieras	Omistaja Muokkaaaja (kaikki sisältö) Muokkaaaja (suppeampi sisältö) Muokkaaaja (vain hänelle osoitetut tehtävät) Katseluoikeudet
Työkuorman seuranta	Ei saatavilla kokeiluversiona	Kyllä	Kyllä
Projektin kopioitavuus	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Ohjeita saatavilla työkalussa	Kyllä (myös videoita)	Kyllä (myös videoita)	Kyllä (myös videoita)
Hinnoittelu pro-taso (enterprise hinta ei saatavilla)	24,99 €/jäsen/kk	9 \$/kk	16€/jäsen/kk

Kaikki mainitut työkalut ovat teknisesti monipuolisia, sillä ne ovat saatavilla tarvittaessa myös mobiilisovelluksina ja kaikkiin projektityökaluihin on saatavilla myös integraatioita eri ohjelmien välille sekä mahdollisuus rakentaa automatiikkaa ja mahdollisesti omia integraatioita. Tämä puoltaisi myös integraatiota joko Suomisportin ja Zeus – palvelun välille.

Käyttäjien profilointi vaihteli hieman työkaluittain, mutta Mondayn käyttäjien profilointi oli monipuolisin. Monday työkalussa pystyy myös määrittämään ulkopuolisille käyttäjille vain tiettyjä osioita nähtäväksi, joka on tärkeä ominaisuus myös kisaprojekteissa.

Jokaisen työkalun hinnoittelu vaihtelee haluttujen ominaisuuksien, tiimin jäsenten määrän, integraatioiden määrän, kutsuttavien vieraiden määrän tai tallennustilan perusteella. Jokaisella työkalulla on myös omat ”enterprise” hinnat, jotka selviävät vain ottamalla yhteyttä yritykseen.

Kappaleessa 2.10 esiteltiin Kerznerin (2018, 158) esille nostamia aihealueita tulevaisuuden projektijohtamisesta, joita olivat mm. tekoälyn osuus projektihallinnassa, design-ajattelu ja datan hyödyntäminen. Projektityökalujen automatiikka ja sen hyödyntäminen, tiimin mahdollisuudet itse vaikuttaa projektityökalun visuaalisuuteen sekä saatavilla olevan data, voivat lähivuosina nousta siis entistä tärkeämmiksi kriteereiksi.

Peilaten näihin kolmeen työkaluun tehtyyn vertailuun, Monday vaikuttaa sopivimmalta projektityökalulta kisatiimin käyttöön. Käyttäjien profilointi on laajempaa kuin muissa työkaluissa, työkalun visuaalinen ilme ilmentää paljon myös projektin statusta ja työkaluun on saatavilla suomen kielistä apua. Työkalua testattaessa kävi ilmi, että työkalu pystyy pääsääntöisesti vastaamaan kisatiimin asettamiin vaatimuksiin, vaikka epäselväksi jäi, taipuuko työkalu sekä kisojen että aihealueiden valikkoihin. Näiden lisäksi, kun tarkastelee Lockin (2012, 286) esittämää listaa kysymyksistä, joita palveluntarjoajalla tulisi esittää projektityökalua hankkiessa, voi todeta, että kysymyksistä mikään ei tunnu mahdottomalta toteuttaa, kun työkalua testattiin.

Toisaalta tulee muistaa, että arvio sopivimmasta työkalusta perustuu tutkijan omaan näkemykseen ja hankinnan vaiheet ovat kesken. Toteutusvaiheeseen sisällytettävät Lockin mallin mukaiset vaiheet, eli lisätietojen ja tarjouspyyntöjen tekemisen jälkeen päästään vasta paremmin arvioimaan, mikä olisi sopivin työkalu kisatiimin käyttöön. Toteutuksen ja arvioinnin vaiheisiin on tärkeää sitouttaa myös kisatiimiä, jotta pääkäyttäjä tulee laajasti edustetuksi.

5 Johtopäätökset

5.1 Pohdinta

Kisaprojekteilla on Olympiakomiteassa strateginen sija sekä organisaation johdon tuki, mutta projektinhallinnan ei voi sanoa täysin integroituneen kaikkiin projekteihin. Kisaprojekteja tarkastellaan vahvasti prosessien sekä menestyksen näkökulmasta, joka on luonnollista peilaten koko suomalaisen huippu-urheilun strategiaa sekä tavoitteita. Kisaraporttien ja joukkuepalautteiden perusteella kisaprojekteja toteutetaan tällä hetkellä ammattimaisesti ja hyvin arvosanoin. Lienee tarpeellista pohtia, onko tämä opinnäytetyö tarpeellinen tai onko kisatiimin projektityöskentelyä tarvetta kehittää, kun tulokset ovat olleet hyviä.

Kisaprojektien hallinnassa suunnittelua ja seurantaan toteutetaan tietyiltä osin, mutta työskentelyn tai projektinhallinnan tehokkuutta ei mitata tai seurata. Projektinhallinnan tärkeimpien onnistumisen mittareita kuluja, tehokkuutta ja aikaa mitataan kisaprojekteissa tällä hetkellä vain kulujen osalta. Koska kisaprojektit ovat vahvassa yhteydessä itse huippu-urheilun tavoitteisiin (olympiadin mitalitavoitteet) on nähtävissä, että itse projektinhallinnan tehokkuuden ja onnistumisen mittaaminen on jäänyt vähemmälle.

Kisatiimissä työskentelee ihmisiä, joilla on vuosien kokemus kisaprojekteista ja niiden läpiviennistä, jolloin heidän osaltaan kisaprojektit ovat hyvin rutiininomaista työskentelyä. Kisatiimissä ja sen ulkopuolella on myös paljon hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu tai kirjattuna missään ja joka voi pahimmassa tapauksessa henkilövaihdosten myötä hävitä kokonaan organisaation käytöstä. Tulee myös huomioida, että digitaalisuuden kehittyessä ja datan käytön yleistyessä koko ajan, pitäisi pystyä tarjoamaan tarvittavaa dataa myös kisaprojektien parista.

Tulevaisuudessa mitattavuus sekä kisaprojektinhallinnan kehittäminen on tärkeää, jos tarkoituksena on pyrkiä kehittämään toimintaa entistä enemmän strategisen projektinhallinnan suuntaan. Myös haasteet, jotka ovat nousseet tässä opinnäytetyössä esiin projektinhallintatyökalun puuttuessa kisatiimin käytöstä, puoltavat tämän työn tarpeellisuutta sekä tärkeyttä. Kun työn tarkoituksena on ollut löytää keinoja, joilla kisaprojektien johtamista voidaan tehostaa ja helpottaa, kasvattaa projektien laatua, vaikuttavuutta ja seurattavuutta sekä tehostaa kisatiimin projektityöskentelyä, voi todeta tämän opinnäytetyön olevan työkalu näiden saavuttamiseksi. Kisatiimi työskentelee ammattimaisesti, mutta kisaprojektien määrittely sekä projektityökalun käyttöönotto tulee kehittämään kisojen projektinhallintaa ja -työskentelyä entisestään.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa kisaprojektien nykytila, ominaispiirteet sekä onnistumisen edellytykset. Tämän lisäksi pyrittiin tunnistamaan mitä projektityökalulla halutaan saavuttaa ja minkälaisia toiminnallisuuksia se tarvitsisi tukeakseen parhaalla tavalla kisaprojektien johtamista. Tässä kappaleessa käydään läpi yhteenveto tutkimuskysymyksistä sekä niihin saaduista vastauksista.

1. Mitkä ovat kisaprojektien ominaispiirteet?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset olivat jokseenkin selkeitä ja helposti huomattavia. Kisaprojekteja sinällään toteuttaa moni muukin organisaatio Suomessa, jos huomioidaan lajien omat arvokisaprojektit. Tarkastellessa erityisesti monilajisia arvokisaprojekteja, ei niitä toteuta kukaan muu taho kuin Olympiakomitea. Olympialaiset ovat kisaprojekteista suurin, mutta yhtä lailla muut kisaprojektit pohjautuvat samoihin periaatteisiin ja samantyyppisiin toimintoihin ja toimintatapoihin kuin olympialaiset. Kisaprojektien samankaltaisuus auttaa projektien tyypittelyä ja ominaisuuksien hahmottamista sekä lopulta projektityökalun valintaa.

2. Mikä on kisojen projektihallinnan nykytila?

Toisessa tutkimuskysymyksessä pyrittiin löytämään kuva kisaprojektien nykytilasta. Tutkijan havainnointien perusteella selvisi, että projektihallinnan kehittyneisyydessä oli vielä petraamisen varaa, sillä esimerkiksi lessons learned tai hiljaista tietoa ei juuri jaeta. Toisaalta myöskään projektinhallinnan työkalut eivät olleet aktiivisessa käytössä, eikä kisatiimin käyttämä Microsoft Teams tuota kategorialla juurikaan edusta. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana on noussut esiin, että edessä on erään työntekijän eläkkeelle jäänti, joka on ollut mukana kisaprojekteissa. Hänen työtään on alettu siirtämään kisatiimin toiselle työntekijälle jakamalla työtaakkaa jo ennen eläköitymistä, konkreettisilla perehdytysseisioilla sekä maanuaalilla, johon kirjataan aihealueen ohjeita ja toimintatapoja. Tällä tavalla pyritään minimoimaan hiljaisen tiedon katoaminen organisaation käytöstä.

3. Mitkä asiat tehostavat kisojen projektityöskentelyä?

Kolmas tutkimuskysymys etsi vastausta siihen, mitkä asiat tehostavat kisojen projektityöskentelyä. Kuten tuloksissa todettiin, tehokas projektityöskentely vaatii hyvän projektisuunnitelman, joka tukee toteutusta ja seurantaa. Se, että kisatiimin käytöstä on puuttunut projektityökalu sekä projektien käsikirja, ei ole voinut olla vaikuttamatta työn tehokkuuteen. Tutkijan oman työnkuvan muuttuessa kisatiimin sisällä, tuli huomatuksi, kuinka kisaprojektien kokonaisuuksista ei ole kirjattua tietoa oman organisaation tuottamana. Kisatiimin

käytössä on kisajärjestäjien manuaalit ja ohjeistukset sekä kisojen jälkeen tuotetut kisareportit, mutta ne eivät suoranaisesti ota kantaa kisaprojektien aikaiseen työskentelyyn, miten kokonaisuuksia on hoidettu tai mitä sieltä on opittu. Opinnäytetyöprosessin lomassa on aloitettu tekemään myös kisaprojektien käsikirjaa, johon kirjataan kokonaisuuksien tärkeimmät toimintatavat, mitä tulee ottaa huomioon ja mitä lessons learned asioita vuosien varsilta on noussut esiin. Tämän tuottamisessa on apuna myös benchmarkingissa käytetty Puerto Rico Olympiakomitean käsikirja kisoihin valmistautumisesta.

4. Mitkä ovat kisaprojektien onnistumisen edellytykset?

Työn neljäs tutkimuskysymys oli, että mitkä ovat kisojen onnistumisen edellytykset. Tutkimukset osoittivat, että kisajoukkueiden palautteiden perusteella kisatiimin toiminta on ollut erinomaista viimeisimpien vuosien aikana. Vuosien 2014–2019 aikana kerätyistä kaikista kisapalautteista kisatiimin toiminnan keskiarvot ovat olleet 4,2 (urheilijat) ja 4,25 (valmentajat ja taustat). Kun asteikko näissä kyselyissä on ollut 1–5, niin tulosta voidaan pitää erittäin onnistuneena. Kuten todettua, palautteet ovat olleet erittäin hyviä, mutta koska palautekyselyt eivät ole noudattaneet samaa kaavaa, kisatiimissä ei pystytä vertailemaan edes saman kisan eri vuosien palautteita keskenään. Ainut poikkeus on olympialaiset, josta on tehty palautekyselyitä samanlaisella kyselyllä useampana vuonna. Näin ollen kisojen ja joukkueenjohtoon toiminnan kehitystä ei voi seurata ja analysoida suoraviivaisesti. Tämän huomion noustessa esiin opinnäytetyöprosessin aikana, aloitettiin kisatiimissä palautekyselyjen kehittäminen, jotta tiimissä voitaisiin paremmin vertailla kisojen palautteita ja onnistumisia keskenään. Yhtenäisemmän palautekyselyn avulla voidaan kehittää myös kisatiimin toimintaa sekä löytää yleisesti onnistumisen ja haasteiden osa-alueita. Palautekyselyissä olisi jatkossa myös tarkoitus keskittyä entistä enemmän asioihin, joihin kisatiimillä ja joukkueenjohtolla on suoraan vaikuttamisen mahdollisuus. Esimerkiksi kisajärjestäjän kuljetusten toimivuudesta ei vastaa joukkueenjohto vaan kisajärjestäjät, joten siitä saatava palaute ei vaikuta kisatiimin toimintaan. Ajatuksena on myös päästä seuraamaan, onko onnistuneiden kisaprosessien, hyvän palautteen ja kisamenestyksen välillä yhteyksiä.

5. Mitä ongelmia projektityökalulla halutaan ratkoa ja mitä asioita tehostaa?

6. Mitä projektityökalulla halutaan saavuttaa?

Viides ja kuudes tutkimuskysymys etsivät vastausta siihen, mitä ongelmia projektityökalulla halutaan ratkoa, mitä asioita tehostaa ja mitä halutaan saavuttaa. Kisatiimille järjestetty työpaja ja siellä läpi käydyt ongelma- ja tavoitepuu toivat konkreettisesti esille niitä asioita, joita kisatiimi näki ongelmallisena sekä tavoiteltavana. Työpajatyöskentely osoitti ehdottomasti myös sen, että työntekijät ovat sitoutuneempia toiminnan kehittämiseen, kun he pääsevät

itse vaikuttamaan, heidän ideoitaan ja ajatuksiaan kuunnellaan sekä niiden avulla kehitetään toimintaa.

7. Miten projektityökalun hankinnan vaiheet etenevät?

8. Mitä ominaisuuksia ja toiminallisuuksia projektityökalussa tulee ottaa huomioon?

Viimeiset tutkimuskysymykset koskivat erityisesti projektityökalua, sen hankinnan vaiheita sekä tarvittavia ominaisuuksia ja toiminallisuksia. Lockin mallin sekä työpajan avulla päästiin hyvin kiinni mahdollisista tarpeista ja toiminnallisuuksista, joita tulisi ottaa huomioon. Kappaleessa 2.9 esitetty Lockin malli perustuu projektityökalun hankinnan teknisiin vaiheisiin ja jos sitä peilaa kappaleessa 2.8 esitettyyn PwC:n strategiseen malliin, projektityökalun hankinnan jälkeen kisaprojektien kehittyneisyyden aste saavuttaisi tason neljä. Tasolla neljä projektihallinta on integroitu työskentelyyn ja se myös toteutuu projekteissa. Kappaleessa 2.10 esitetystä Kerznerin strategisesta mallissa tasolla neljä eletään erikoistuneen projektijohtamisen maailmassa. Kyseisellä tasolla onnistumista mitataan mm. aineettomilla projektijohtamisen mittareilla, joita voivat olla työntekijöiden tehokkuus ja suorituskyky sekä tiedon ja oppien jakaminen projektissa. Nämä kaikki kiinnittyvät vahvasti siihen, että kisatiimissä tulee olemaan käytössä projektityökalu, jonka myötä edellä mainittuja asioita voidaan ottaa haltuun. Tutkijan näkemyksen mukaan PwC:n ja Kerznerin mallien tasot viisi ovat saavutettavissa vasta, kun projektityökalu on käytössä, sitä ja työtapoja edelleen kehitetään ja parannetaan sekä projektien työn tehostumisen myötä aikaa on myös strategisen pinnan kehittämiseksi, kuten entistä paremman brändiuskollisuuden tai strategisen kilpailukykyyn parantamiselle.

Hankinnan vaiheen viimeisessä vaiheessa, projektityökalun vertailussa lähdettiin liikkeelle Google hakutyökalun avulla sekä tutustumalla eri työkalujen sivustoihin ja vertailuihin. Kun jo tässä vaiheessa otti huomioon tuloksia, joita erityisesti työpaja toi esille, oli helpohkoa tehdä työkalujen karsintaa. Projektityökalujen vertailua tehdessä pohdintaa aiheutti kisatiimin puuttuminen siitä kyseistä prosessin vaiheesta. Toisaalta ei voisi olettaa, että iso tiimi osallistuisi vaihtoehtojen kartoittamiseen ja tällä toimintatavalla kisatiimille ei myöskään muodostu ennakkokäsityksiä mistään työkalusta.

Tutkimuskysymyspatteristo oli laaja kahdeksan kysymyksen paketti, jota olisi voinut mahdollisesti tiivistää ja rajata vielä entisestään. Toisaalta, kun projektiosaamisen kehittämisen lähtökohtana on projektiosaamisen tunnistaminen ja projektitoiminnan nykytilan hahmottaminen ja kehitystyössä tulisi erityisesti huomioida osaamiskuilut, jotta kohtuuttomilta odotusarvoilta vältytään, tuntuu tutkimuskysymykset luontevilta. Niiden avulla on pyritty tutkimaan nykytilaa, projektiosaamista (tehokkuutta, onnistumisia) sekä selvittämään nykytilan ja tavoitetilan välimaastoa.

5.3 Tutkimuksen ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan mm. reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja tarkkuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius, eli pätevyys taas tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Vilkkä 2021, 152–153.)

Hirsjärvi ym. (2007, 227) esittävät useita näkemyksiä, joiden mukaan kvalitatiivissa tutkimuksissa reliabiliteetit ja validiteetin osoittaminen on jokseenkin hankalampaa kuin kvantitatiivissa tutkimuksissa. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista ja niiden toteuttamisesta. Lisäksi aineiston keräämisen olosuhteista sekä niihin mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä tulisi antaa tarkka kuvaus. Tämän työn luotettavuutta on pyritty lisäämään avaamalla tutkimuksellisen kehittämistyön etenemistä kappaleessa 3.2. niin teoreettisesta kuin tämän tutkimuksen näkökulmasta. Se mikä voi osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen on aika. Tämän opinäytetyön prosessi oli pitkä, koska sen ensimmäiset suunnitelmat on luotu jo syksyllä 2018 ja työ valmistuu keväällä 2021. Tuon matkan varrella monia asioita on ehtinyt tapahtua: olympiadi ja Olympiakomitean strategiakausi ovat vaihtuneet, tutkijan rooli kisatiimissä on vaihtunut ja joitain tässäkin opinäytetyössä kerrottuja prosesseja, kuten joukkueiden palautteiden keräämistä, on lähdetty muuttamaan. Toisaalta projektityökalun osalta tilanne elää edelleen samaa tilannetta ja sen osalta tämän työn valmistumista onkin odotettu kuin kuuta nousevaa. Ihannetilanteessa kyseinen tutkimus olisi ollut nopeampi prosessi, mutta niin tutkijan kuin tutkimuksen iloksi, aihe on silti ajankohtainen.

Vilkkä (2021, 154–155) esittää laadullisen tutkimuksen arviointiin tulkinnan yleistämisen sekä tutkimuksen luotettavuuden. Tulkinnan yleisyyttä voi tuoda esille teesin, eettisten periaatteiden tai ohjeiden avulla. Toisaalta tutkijan tulisi jo tutkimuksen aikana osoittaa yleis-tettävyyden taitonsa, eli kykynsä tarkastella tutkittavaa asiaa yleisemmällä tasolla sekä taitonsa yhdistää eri havaintoja. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkijan tekemien tekojen, valintojen ja ratkaisujen kautta ja tutkijan onkin pystyttävä perustelemaan menettelynsä ja ratkaisunsa sekä arvioimaan näiden tarkoituksenmukaisuutta tavoitteiden kannalta.

Tässä työssä on pyritty koostamaan teoreettiseen viitekehykseen näkymää siitä, minkälaisia projektit ja erityisesti kisaprojektit ovat, mitä yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia niissä tai niiden projektienhallinnassa havaitaan ja mitä menestyvä projektijohtaminen ja -hallinta on. Tutkimuksessa on erityisesti lähdetty hakemaan vastauksia kisaprojektien nykytilan hahmottamiseen sekä keinoihin, joilla niiden parissa työskentelyä voisi entisestään parantaa. Tutkimustuloksia voi tarkastella kahdesta näkökulmasta: kisatoiminnan ja projektihallinnan näkökulmasta. Kisatoiminnan näkökulmasta projektit ovat jo tähän mennessä olleet

onnistuneita ja hyviä, joka on todettu mm. joukkuepalautteiden ja kisaraporttien perusteella. Jos toimintaa tarkastellaan puhtaasti projektihallinnan ja -johtamisen näkökulmasta, tulokset osoittavat, että toiminnassa on vielä puutteita. Strategiseen projektijohtamiseen kuuluu strategiset yhteydet, projektihallinnan uudistaminen ja keskittyminen erityisesti jatkuvaan parantamiseen. Tämä opinnäytetyö on toivottavasti seuraava askel kohti entistä strategisempaa projektijohtamista.

Vuoren (2021b) mukaan luotettavuuden ja pätevyyden lisäksi tutkimuksiin liittyy tutkimusetiikka ja tutkijoita velvoittaakin ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. Tutkimusprosessissa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta sekä välttää tekemästä vahinkoja tutkimuskohteille. Tutkijan tulee huolehtia hyvästä tieteellisestä käytännöstä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus ovat avaintekijöitä tutkimuksen eettisissä periaatteissa. Myös Ojasalo ym. (2015, 48) alleviivaavat edellä mainitut avaintekijät sekä korostavat työn korkean moraalien mukaisia tavoitteita. Tutkijan avoimesti raportoimat ratkaisut, perustelut ja arvioinnit sekä mahdollinen kriittisyys työtä kohtaan tuovat lisäarvoa tutkimukselle (Vuori b). Tutkimusetiikka on otettu huomioon tätä opinnäytetyötä tehtäessä ja mm. kisatiimin työpajan vastaukset on jätetty anonyymeiksi.

Ojasalo (ym. 2015, 40) suosittelevat kehittämistyöhön menetelmien moninaisuutta, joten tässä työssä on pyritty käyttämään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Työn menetelmiä olivat dokumenttianalyysi, benchmarking, aivoriihityöskentely sekä havainnointi. Näiden kyseisten menetelmien sopivuutta laadulliseen tutkimukseen alleviivaa myös Hirsjärvi ym. (2007, 160), jotka toteavat, että ihmisten suosiminen tiedon keruun lähteenä sekä aineiston keräämisen tapahtuminen luonnollisissa tilanteissa, ovat laadullisissa tutkimuksissa on tyyppillistä.

Työn kannalta olisi ollut hedelmällistä, jos benchmarkingia olisi ulotettu myös muihin kansallisiin olympiakomiteoihin ja selvitetty heidän kisaprojektien hallinnan nykytilaa sekä mahdollisia heidän käyttämiään projektityökaluja. Tutkimusmenetelmänä olisi voinut myös hyödyntää kyselyä, jota olisi voinut yrittää levittää Kansainvälisen Olympiakomitean kautta laajasti kansallisille olympiakomiteoille. Tai vaihtoehtoisesti yrittää saada haastatteluja kohdennetusti muiden maiden olympiakomiteoiden kisatiimeistä. Kyseiset tutkimusmenetelmät olisivat saattaneet antaa tutkimukseen lisätietoa ja paikata entistä enemmän tutkimusaukkoa, joka todettiin kisojen valmisteluorganisaatioiden puolelta olevan.

Tutkimuksessa apuna käytetty Lockin malli projektityökalun hankinnan vaiheista ajoittuu vajaan vuosikymmenen taakse, joka asettaa sen kriittiseen tarkasteluun sen ajankohtaisuudesta. Toisaalta hankinnan vaiheita ei ole sidottu aikaansa, mutta on hyvä pohtia

ennen hankinnan loppuun vientiä, puuttuuko mallista jotain oleellista mitä tulisi ottaa huomioon. Kansallisiin olympiakomiteoihin kohdennetut benchmarkingit tai haastattelut, olisivat voineet osaltaan vahvistaa myös näkemystä kisaprojekteihin soveltuvien työkalujen hankinnan prosesseista.

Havainnointi menetelmänä tässä työssä on vähäinen, toisaalta sen tilannesidonnaisuuden takia, mutta myös tutkijan vahvan osallisuuden sekä omien käsitysten ja kokemusten takia. Toisaalta Puusa & Juuti (2020, 128) ovat todenneet havainnoinnin auttavan keräämään autenttista tietoa, etenkin, jos tutkija työskentelee organisaatiossa, jota havainnoidaan. Opinnäytetyön prosessin aikana on tutkijalle noussut työnsä aikana esiin asioita, jotka ovat osoittaneet, että projektityökalulle olisi tarvetta. Tällaisia tilanteita ovat olleet mm. sellaiset tilanteet, joissa edellisistä kisaprojekteista ei ole ollut saatavilla kirjattua tietoa jostakin aihealueesta, joka helpottaisi sen tekemistä uudelleen tulevassa kisaprojektissa. Kyseisiä tilanteita tutkija on pyrkinyt välttämään vaikuttamasta tai kirjaamasta työhön, jotta ne eivät olisi liian henkilökohtaisia tai tunnesidonnaisia havaintoja. Toisaalta näillä näkemyksillä on varmasti painoarvoa, kun kehittämistyötä jatketaan organisaatiossa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

5.4 Kisaprojektien projektihallinta tulevaisuudessa

Kisaprojekteja on hallinnoitu vuosien kokemuksella sekä osaamisella, jota työntekijöillä on ollut käytössään. Olympialaiset ovat maailman suurimmat urheilukisat ja muut Olympiakomitean vetämät kisaprojektit eivät kalpene niiden rinnalla. Vuosien varrella tätä laajaa erityisosaamista ei ole systemaattisesti kirjattu ylös tai hyödynnetty laajemmin ja osaltaan henkilövaihdosten myötä tietotaitoa on valunut organisaatiosta ulos.

Tämä opinnäytetyö on lähtölaukaus kisaprojektihallinnan kehittämiseksi sekä sille, että kokemuksen ja tietotaidon jakaminen parantuisi ja projektihallinta olisi entistä kiinnittyneempää strategisen projektihallinnan suuntaan. Kuten aiemmin on todettu, jatkona tälle opinnäytetyölle Suomen Olympiakomiteassa on tarkoitus toteuttaa kehittämistyönä projektityökalujen vertailut sekä lopullinen valinta arvioineen. Lopullinen arviointi tulisi suorittaa osana jotakin kisaprojektia, jolloin valittu projektityökalu pääsee autenttiseen testiin ja arviointiin. Tämän jälkeen kisatiimissä voidaan arvioida, onko valinta ollut onnistunut, esiintyykö siinä vielä kehittämisen tarpeita tai onko joku muu työkalu toimivampi. Tässä arvioinnissa olisi tärkeää ottaa huomioon useamman kuin yhden kisaprojektin kokemus sekä fakta, että toiminta kehittyy jatkuvasti, jonka myötä valitun projektityökalun jatkokehittäminen sekä toimintatapojen implementointi onkin ensisijaisen tärkeää.

Valitun projektityökalun sekä toimintatapojen muutoksen jälkeen, projektien onnistumista voidaan mitata kulujen lisäksi myös tehokkuudella ja siihen käytetyllä ajalla. Tämän lisäksi kisaprojektien tehokkuuden, laadun, seurattavuuden tulisi kasvaa sekä kisaprojektien johtamisen tehostua ja helpottua.

Jatkotutkimusaiheita olisi järkevää rakentaa tulevista muutoksista. Tuleeko projektityökalun myötä kisaprojekteihin muita onnistumisen mittareita? Arvioidaanko kisaprojektien onnistumista jatkossa tarkemmin myös itse projektihallinnan näkökulmasta? Parantuuko tehokkuus ja vaikuttavuus kisaprojekteissa? Projektityökalu mahdollistaa onnistumisen sekä tehokkuuden mittaamiseen myös dataa, kuten deadline myöhästymiset, tehtävien onnistumisprosentti tai muutosten hallinta projektien aikana. Jos projektityökalun avulla voidaan osoittaa työnteon tehostumista sekä laadun ja vaikuttavuuden kasvua, ovat nämä myös työkalun hankinnan ja hankintaan käytetyn budjetin perusteluita.

Jo tutkimuksen taustatiedoissa todettiin, että kisoihin valmistautuvien organisaatioiden osalta on havaittavissa tutkimusaukkoa. Tätä tutkimusaukkoa täydennettiin kisaosallistujajärjestöjen projektihallinnan nykytilan osalta sekä matkasta kohti toimivampaa projektihallintaa. Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan pysty paikkaamaan koko sitä tutkimusaukkoa, joka on verrattavissa kisajärjestäjajärjestöjen tutkimuksiin. Jatkotutkimusaiheena myös kansainvälinen vertailu kisaprojektien hallinnasta ja niissä käytetyistä työkaluista, paikkaisi olemassa olevaa tutkimusaukkoa entisestään.

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana alkaneet muutokset, kuten joukkuepalautekyselyiden kehittäminen sekä kisaprojektien käsikirjan työstö, tämän opinnäytetyön lisäksi, kehittävät kisatiimin toimintaa entisestään tulevaisuudessa.

Lähteet

- Alastalo, M. & Vuori, J. Dokumentit. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.4.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/dokumentit/>
- Barker, S. & Cole, R. 2007. Brilliant project management. Pearson Education Limited.
- Click up. We are Clickup. Viitattu 21.5.2021. Saatavissa <https://clickup.com/about>
- Dodd, S. & Sathasivam, V. 2010. Mega-project management: a case study of the London Olympic Games 2012. UK Academy for Information Systems Conference Proceedings. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=ukais2010>
- Eager, D. 1997. Sydney 2000 Olympic Games: a project management perspective. PMI Proceedings. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/268199741_Sydney_2000_Olympic_Games_A_Project_Management_Perspective
- Eloranta, L. & Kukkurainen, M. 2018. Opinnäytetyöinfo. Luento LAB ammattikorkeakoulussa 10.10.2018.
- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.4.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>
- Haynes, M. 2009. Project Management. Get from the idea to implementation successfully. United States of America. Axzo Press.
- Heagney, J. 2011. Fundamentals of Project Management. American Management Association. Viitattu 21.3.2021. Saatavissa <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=773201>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- International Olympic Committee 2018. Olympic Games Planning and preparation guide. Viitattu 15.2.2019. Saatavissa Kansainvälisen olympiakomitean Intranetissa [https://ioccp.sharepoint.com/sites/noc_gmp/SitePages/NOC-Games-Preparation\(1\).aspx?web=1](https://ioccp.sharepoint.com/sites/noc_gmp/SitePages/NOC-Games-Preparation(1).aspx?web=1)

International Olympic Committee 2020. Olympic Charter. International Olympic Committee. Viitattu 25.7.2020. Saatavissa

https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/General/EN-Olympic-Charter.pdf#_ga=2.178216935.397259486.1582280439-1626668026.1551808565

International Olympic Committee a. Olympic Agenda 2020+5. 15 recommendations. International Olympic Committee. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa

https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf?_ga=2.131367564.2040261531.1620984691-1619790008.1620984691

International Olympic Committee b. Developing a NOC games operations manual. Viitattu 3.4.2021. Saatavissa Kansainvälisen olympiakomitean Intranetissa:

https://ioccp.sharepoint.com/sites/noc_gmp/SitePages/Set.aspx

Juhila, K. Teemoittelu. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.4.2021. Saatavilla

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Jyrkämä, J. Toimintatutkimus. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.4.2021. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Karttunen, A. 2016. Olympiakisahaun kallis perintö. Yle urheilu. Viitattu 14.5.2021 Saatavissa <https://yle.fi/urheilu/3-9061282>

Kerzner, H. 2017. Project Management Case Studies. New Jersey. John Wiley & Sons.

Kerzner, H. 2019. Using the project management maturity model: strategic planning for project management. New Jersey. John Wiley & Sons.

Kerzner, H. 2018. The future of project management. Revista De Gestão e Projectos 9(3), 151–166. Viitattu 28.3.2021. Saatavissa <https://www-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/2407286893?accountid=202350>

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva. WS Bookwell Oy.

- Kinnunen, T. & Kallinen, T. Etnografinen havainnointiaineisto. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.4.2021. Saatavilla <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/etnografinen-havainnointiaineisto/>
- Koski, P. & Kelo, M. 2019a. Toimintatutkimus menetelmänä. Masterminds – Maisteriaineesta blogi 30.9.2019. Viitattu 23.4.2021. Saatavissa <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/>
- Koski, P. & Kelo, M. 2019b. Toimintatutkimus opinnäytetöissä. Masterminds – Maisteriaineesta blogi. 27.11.2019. Viitattu 23.4.2021. Saatavissa <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/11/27/toimintatutkimus-opinnaytetoissa/>
- Kymäläinen, H-R., Lakkala, M., Carver, E. & Kamppari, K. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Tieteestä toimintaa – verkosto. Helsingin yliopisto. Viitattu 29.1.2019. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/157964>
- Lavonen, J. & Meisalo, V. Luovan ongelmaratkaisun työtavat. Viitattu 23.3.2021. Saatavissa <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/or/main.htm>
- Lock, D. 2012. Project Management. England. Gower Publishing Limited.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. Viitattu 7.5.2021. Saatavissa <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Meredith, J., Shafer, S. & Mantel, Jr., S. 2017. Project management: a strategic managerial approach. 10th edition. Hoboken. Wiley.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin seudun kauppakamari.
- Nettiverailut.com. Paras projektihallintäkalu. Monday.com. Viitattu 21.5.2021. Saatavissa <https://nettiverailut.com/projektinhallinta/monday/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.
- Olympics. Breaking. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://olympics.com/en/sports/breaking/#discipline-history-of>
- Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen. E-Oppi Oy.

Projekti-instituutti. Projektitoiminnan kehittäjän pikaopas. Projekti-instituutti. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/lataa_projektitoiminnan_kehittajan_pikaopas

Pulkkanen, A. 2020. Projektityön digiopas e-kirja. Agendum. Viitattu 5.2.2021. Saatavissa <https://www.agendum.com/cta/projektityon-digiopas>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus Oy.

PwC. 2012. Insights and trends: current portfolio, programme and project management practices. The third global survey on the current state of project management. PwC. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa <https://www.pwc.com/tr/en/publications/arastirmalar/pages/pwc-global-project-management-report-small.pdf>

Randeree, K. 2014. Reputation and mega-project management: lessons from host cities of the Olympic Games. Change Management: An International Journal, volume 13 (2): 1-7. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://curve.coventry.ac.uk/open/file/6e68edd9-eeeb-4c4c-94d7-157a1179baec/1/Reputation%20COMB.pdf>

Reina, N. 2015. Projektijohtaminen vaatii strukturoitua maalaisjärkeä ja taitoa johtaa ihmisiä. Peili Consulting. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa <https://www.peiliconsulting.fi/ajankohtaista/artikkelit/projektijohtaminen-vaatii-strukturoitua-maalaisjarkea-ja-taitoa-johtaa-ihmisia/>

Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki. Talentum.

Rönkä, O. 2017. Paljonko maksavat Pariisin ja Los Angelesin olympiakisat? Karu tilasto näyttää, miten kulut karkaavat käsistä. Yle urheilu. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://yle.fi/urheilu/3-9751162>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.4.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saasworthy. What is Asana? Saasworthy. Viitattu 21.5.2021. Saatavissa: <https://www.saasworthy.com/product/asana>

Savolainen, A. 2006. Projektisuunnitelma Suomen Paralympiakomitean valmisteluista Pekingin 2008 paralympialaisiin. Lahden Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/11448>

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Suomen Olympiakomitea 2016. Rio 2016 loppuraportti. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa Suomen Olympiakomitea Microsoft Teams kanavalla.

Suomen Olympiakomitea 2017. Erzurum 2017. Euroopan Nuorten Olympiafestivaalit 11.-18.2.2017. Raportti. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa Suomen Olympiakomitea Microsoft Teams kanavalla.

Suomen Olympiakomitea. 2018. Loppuraportti. PyeongChang 2018. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa Suomen Olympiakomitea Microsoft Teams kanavalla.

Suomen Olympiakomitea. 2020a. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2021. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 19.2.2021. Saatavissa <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/suomen-olympiakomitea-ry/strategia-ja-toimintasuunnitelma/>

Suomen Olympiakomitea. 2020b. Strategia 2024. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 19.2.2021. Saatavissa <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/suomen-olympiakomitea-ry/strategia-ja-toimintasuunnitelma/>

Suomen Olympiakomitea a. Universiadit ja opiskelijoiden MM – kilpailut. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/kisat/universiadit-ja-opiskelijoiden-mm-kilpailut/>

Suomen Olympiakomitea b. EYOF – kisat. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/kisat/eyof-kisat/>

Suomen Olympiakomitea c. Nuorten olympialaiset. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/kisat/nuorten-olympialaiset/>

Suomen Olympiakomitea d. Olympialaisten Teams kanavan kansiorakenne. Viitattu 7.2.2021. Saatavissa Suomen Olympiakomitean kisatiimin Microsoft Teams – kanavalla.

Suomen Olympiakomitea e. EYOF - kisojen Teams kanavan kansiorakenne. Viitattu 7.5.2021. Saatavissa Suomen Olympiakomitean kisatiimin Microsoft Teams – kanavalla.

Suomisport. 2021. Mikä Suomisport? Viitattu 2.4.2021. Saatavissa <https://info.suomisport.fi/#mikasuoimisport>

The Olympic Museum Educational and Cultural services, 2013. The Modern Olympic Games. Lausanne. 3rd edition. IOC. Viitattu 20.3.2020. Saatavissa <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Document-Set-Teachers-The-Main-Olympic-Topics/The-Modern-Olympic-Games.pdf>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Tampere University Press.

Top10.com. Top 10 project management software of 2021. Software solutions for organized teams. Viitattu 21.5.2021. Saatavissa https://www.top10.com/project-management/comparison?utm_source=google&kw=project%20management&c=464376844774&t=search&p=&m=e&adpos=&dev=c&devmod=&mobval=0&network=g&campaignid=11118839413&adgroupid=107859038374&targetid=kwd-10337041&interest=&physical=9072483&feedid=&a=2013&ts=&topic=&qclid=Cj0KCQjw16KFBhCgARIsALB0q8KfRcp-hrTsQEfyVD7angdaLpYWMtGF0VZcLUyHbKY2gllrJ7DkM68aAtqDEALw_wcB

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vuori, J. a. Yleiset analyysitavat. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.4.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/yleiset-analyysitavat/>

Vuori, J. b. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.4.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Young, T. 2016. Successful project management. Creating success. London. Kogan Page.

Liite 1. Olympialaisten Teams kanavan kansiorakenne (Suomen Olympiakomitea d)

Yleinen Viestit Tiedostot Wiki ZEUS +

+ Uusi ▾ ↑ Lataa palvelimeen ▾ Kopioi linkki ↓ Lataa + Lisää pilvitalennustila Avaa sovelluksessa SharePoint

Tiedostot > General

Nimi ▾

- 1 to 1 palaverit
- Akkreditointi
- CdM Dossierit
- CdM Webinaari lokakuu 2020
- CdM-seminaari
- Competition and Training Schedules
- Dignitary Program ja OFA
- Esitykset
- Joukkue ja matkustus
- Joukkueen tilaisuudet
- Kisakylä
- Kisatiimi laaja 25.9
- Koronainfot
- Kotimaan tiimi
- Lajikohtaiset
- Logot ja mainossäännöt
- Majoitus
- Newsletters
- OTF-PTF-leiri 21.-22.10.19
- Pre-DRM
- Prosessisuunnitelmat
- Qualification Systems
- Rahti, aseet, hevoset, veneet
- Rate Card, tekniikka, puhelimet
- Ravinto
- Saga Pre-Camp
- Sport Entry
- Sport Explanatory Guides
- Suurlähetystö -Paviljonki
- Terveystenhuolto
- Tokio valmennusjohto 21.519
- Tokio-tiimipalaverit
- Tokio-vierailut
- Turvallisuus
- Valinnat
- Varusteet
- Viestintä

Liite 2. EYOF - kisojen Teams kanavan kansiorakenne (Suomen Olympiakomitea e)

EYOF BAKU 2019

Viestit Tiedostot ZEUS EYOF Baku nettisivu TRELLO Akkreditointi Info Joukkue Matkustus Varusteet Precamp +

+ Uusi ▾ ↑ Lataa palvelimeen ▾ Kopioi linkki ↓ Lataa + Lisää pilvitalennustila Avaa sovelluksessa SharePoint

EYOF BAKU 2019

Nimi ▾
Anti-Doping
Athletes Village
Budjetti
CdM Manual
CdM Seminaari
Lajijohto 6.6.2019
Loppuraportti
Olympic Solidarity
Palautekysely ja tulokset
Spectrum
Terveysthuolto ja ADT
Tiimipalaverit
Valokuvia
Viestintä