

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2024

Leena Pirttilahti

# Projektijohtamisen parantaminen arviointityökalun avulla

Tiedolla johtaminen organisaatioiden apuna



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Projektijohtaminen

29.05.2024 | 52 sivua

Leena Pirttilahti

## Projektijohtamisen kehittäminen arviointityökalun avulla

Tiedolla johtaminen organisaatioiden apuna

Tässä opinnäytetyössä laadittiin arviointityökalu, jolla selvitettiin Keski-Uudenmaan Sosiaali- ja terveystieteiden projektitoimiston projektijohtamisen nykytilaa ja tärkeimmät kehittämiskohteet. Arviointityökalu koostuu kysymyspatteristosta, joka lähetettiin projektitoimiston tärkeimpien sidosryhmien yhteyshenkilöille. Kysely on tarkoitus lähettää projektitoimiston toimesta vuoden päästä uudelleen, jotta selviää, onko kehitystä tapahtunut.

Sosiaali- ja terveystieteiden uudistuksen myötä Suomeen luotiin 21 hyvinvointialuetta. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tiedolla johtamista Sosiaali- ja terveystieteiden parissa ja organisaatioiden projektijohtamisen kypsyyttä.

Kyselyn tulokset on käsitelty Keusoten projektitoimiston ja sidosryhmien edustajien kanssa ja kehityskohteet valittu. Tulosten käsittely ei kuulunut tämän opinnäytetyön pariin.

Asiasanat:

projektinhallinta, projektijohtaminen, tiedolla johtaminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Project Management

2024| 52 pages

Leena Pirttilahti

## Developing Project Management with assistance of an Evaluation Tool

Knowledge Management helping the organizations

In this thesis was created an evaluation tool, which was used to find out the current state of the project management of the Project Management Office of Keski-Uudenmaan Sosiaali- ja terveystalvet and the most important issues to develop. The tool consists of questions that were sent to the most important stakeholders of the Project Management Office. The questionnaire is ment to be sent again by the Project Management Office to find out if there has been any development.

By the Sosiaali- ja terveystalvet renewal, there were 21 well-being areas created in Finland. In this thesis the Knowledge Management in Sosiaali- ja terveystalvet and the maturity of the project management in the organizations is being studied.

The results of the evaluation has been dealt by the Keusote project management office and the representatives of the stakeholders and the subjects to be developed has been chosen. The handling of the results was not part of this thesis.

Keywords:

Project Management, Knowledge Management

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Sote-uudistus</b>	<b>8</b>
2.1 Tiedolla johtaminen ja sote-uudistus	9
<b>3 Tiedolla johtaminen</b>	<b>14</b>
3.1 Tiedon luotettavuus	16
3.2 Mitä tehdä analysoidulla tiedolla?	21
3.3 Miten muutoksesta viestitään?	22
3.4 Muutoksen seuraaminen ja mittaaminen	23
3.5 Uudenlainen johtamismalli	23
<b>4 Organisaation projektijohtamisen kypsyystason arviointimalli</b>	<b>25</b>
<b>5 Käytännön tutkimus ja tavoitteet</b>	<b>30</b>
5.1 Kyselyn tulosten analysointi	34
5.2 Keusoten projektijohtamisen arviointimalli – Kysymykset	34
5.3 Keusoten projektijohtamisen arviointimalli – vastaukset ja graafit	36
5.4 Tulosten pohdintaa, yhteenvetoa	46
<b>6 Lopuksi</b>	<b>49</b>
<b>Lähteet</b>	<b>50</b>

## Kuvat

Kuva 1. Hyvinvointialueet Suomen kartalla	8
Kuva 2. Tiedonhallinnan tutkimuksen paradigma (Saranto ja Kuusisto-Niemi 2017, 218)	11
Kuva 5. Analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2010, 122.)	19
Kuva 6. Tiedolla johtamisen kehitysvaiheet (Kosonen, 2019)	21

Kuva 7. Projektijohtamisen kypsyystasomalli OPM3:n (The Organizational Project Management) mukaan Bruce Millerin artikkelista 2004 (Miller 2004.)	25
Kuva 8. CMM tasot sovellettuna projektinhallintaan kansanomaisesti (Saros 2011.)	26
Kuva 9. Kypsyysasojen viisiportainen asteikko (Hakkarainen ja Reuter, 2008)	28
Kuva 10. Uimaratakaavio ideasta projektiksi (Keusote projektitoimisto)	33
Kuva 11. Uimaratakaavio projektista tuotantoon (Keusote projektitoimisto)	33
Kuva 12. Ideointi-, esiselvitys-, ja projektointivaihe/ vastausten keskiarvot kuvaajassa	38
Kuva 13. Ideointi-, esiselvitys- ja projektointivaihe/ vapaat kommentit	39
Kuva 14. Projektien suunnitteluvaihe; vastaukset	40
Kuva 15. Projektien suunnitteluvaihe - vapaat kommentit	42
Kuva 16. Projektien toteutusvaihe - vastaukset	43
Kuva 17. Toteutusvaihe - vapaat kommentit	43
Kuva 18. Projektien lopetusvaihe - vastaukset	44
Kuva 19. Projektien lopetusvaihe - vapaat kommentit	45
Kuva 20. Vapaat kommentit projektitoimintaan liittyen	46

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa työelämälähtöisestä tilauksesta luoda Keski-Uusimaan sosiaali- ja terveystalveluiden (myöhemmin Keusote) projektitoimistolle arviointityökalu, jolla selvitetään heidän projektijohtamisensa nykytilaa.

Työkalu koostuu kysymyspatteristosta, joka lähetettiin projektitoimiston tärkeimmistä sidosryhmistä valituille yhteyshenkilöille. Kysymykset on johdettu projektitoimistolla tehdyistä prosessikaavioista, joissa kuvataan projektien etenemistä. Prosessi jakautuu ajallisesti neljään vaiheeseen, joiden alle kysymykset jaoteltiin.

Vastausten perusteella projektitoimisto yhdessä sidosryhmiensä edustajien kanssa on päättänyt, mitä alueita lähtee kehittämään ja parantamaan.

Kysely on tarkoitus toistaa projektitoimiston toimesta uudelleen vuoden päästä ja verrata tuloksia, jotta he näkevät, onko parannusta tapahtunut.

Keusoten projektitoimiston ICT-kehittämispäällikkö Jussi Niemi (2022) kertoi, että projektijohtamisen tasoa haluttiin parantaa, jotta selvittää suurista muutosprojekteista, joita kaikilla hyvinvointialueilla on meneillään sote-uudistuksen takia (Niemi 2022).

Sote-uudistuksessa on kyse Suomen historiassa yhden merkittävimmän hallinnollisen uudistuksen toteuttamisesta. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palveluiden vastuu siirrettiin vuoden 2023 alussa 21 hyvinvointialueelle, kun se ennen oli kuntien ja kuntayhtymien hoidossa. Keusote on yksi näistä hyvinvointialueista. (Valtioneuvosto 2022.)

Teoreettinen viitekehys on tiedolla johtaminen. Organisaation halun kehittää toimintaansa tietoon pohjautuen osoittavaa organisaation kypsyttää toiminnassaan (Kosonen 2019). Keusoten projektitoimistolla on hyvin kypsä ote oman toiminnan parantamiseen ja se on tässä jopa pidemmällä, kuin kaupalliset suuret organisaatiot, jotka vasta painivat projektitoimistojensa rakenteen kanssa. Näiden edustajien haastatteluista kerron kappaleessa neljä.

Käytännön työn tavoitteena oli kysymyspatteristo, jolla toimeksiantajaorganisaatio saa selvitettyä projektijohtamisensa nykytilaa ja kehityskohteita. Teoriapuolella tarkoitus oli selvittää tiedolla johtamisen käytänteitä. Työssä esitellään myös sote-uudistusta, koska siihen koko tutkimus pohjautuu. Keskeinen aihealue on myös organisaation projektijohtamisen kypsyystaso, sillä se antaa valmiudet oman toiminnan kehittämiseen.

Raportti lähtee liikkeelle sote-uudistuksesta ja tiedolla johtamisesta siellä. Sen jälkeen perehdytään tiedolla johtamiseen yleisesti ja lopuksi käydään läpi käytännön työosuus ja tulokset.

Työssä on tutkittu, minkälaisilla kysymyksillä selvitetään organisaation projektijohtamisen nykytilaa ja mitä on tietojohtaminen. Lisäksi on pohdittu, millä kypsyystasolla pystytään parantamaan organisaation projektijohtamista.

## 2 Sote-uudistus

Suomessa käynnistettiin sote-uudistuksen suunnittelu 1.1.2020 ja sen mukainen muutos toimeenpantiin vuoden 2023 alussa. 21 hyvinvointialuetta hoitaa sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen tehtävät kuntien ja kuntayhtymien sijasta. Uudistuksella on tavoitteena tuottaa asukkaille parempia, oikea-aikaisia ja yhdenvertaisia palveluita sekä siirtää painopistettä asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, minkä katsotaan vähentävän sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tarvetta. Tällä on tarkoitus tähdätä kustannussäästöihin. Kaikkiin toimiin liittyy digitaalisuuden lisääminen.

Hyvinvointialueen määritellään olevan julkisoikeudellinen yhteisö, joka hoitaa palveluitaan itsenäisesti. 21 hyvinvointialueen lisäksi on erikseen Helsingin kaupunki, joka vastaa omien asukkaidensa sote-palveluiden järjestämisestä.

Sote-uudistusta koordinoi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos ja se on saanut runsaasti valtionavustuksia toteutukseen.

### Hyvinvointialueet Suomen kartalla

Ahvenanmaa  
 Etelä-Karjala  
 Etelä-Pohjanmaa  
 Etelä-Savo  
 HUS  
 Helsinki  
 Itä-Uusimaa  
 Kainuu  
 Kanta-Häme  
 Keski-Pohjanmaa  
 Keski-Suomi  
**Keski-Uusimaa**  
 Kymenlaakso  
 Lappi  
 Länsi-Uusimaa  
 Pirkanmaa  
 Pohjanmaa  
 Pohjois-Karjala  
 Pohjois-Pohjanmaa  
 Pohjois-Savo  
 Päijät-Häme  
 Satakunta  
 Vantaa ja Kerava  
 Varsinais-Suomi



Kuva 1. Hyvinvointialueet Suomen kartalla (Valtioneuvosto 2022)



Kuva 1:ssä olevassa kartassa on listattuna hyvinvointialueet ja Keusote on valittuna, joten se näkyy kartalla tummennettuna. (Valtioneuvosto 2022.)

## 2.1 Tiedolla johtaminen ja sote-uudistus

Päätöksenteko perustuu ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon, kun puhutaan tiedolla johtamisesta. Tietoa on kerätty menneisyydestä ja sen perusteella tehdään päätöksiä. Näin pystytään käyttämään päätösten teon apuna ennakkointia ja syy-seuraussuhteita. Tiedolla johtamisella tähdätään toiminnan kehittämiseen ja ottamaan hyöty voimavarojen oikeasta kohdentamisesta.

Vastuu sote-palveluiden hoitamisesta siirtyi hyvinvointialueille vuoden 2023 alussa. Hyvinvointialueet tarvitsevat tietoa asukkaistansa ja sote-palveluiden kustannuksista ja vaikuttavuudesta, jotta ne pystyvät tarjoamaan oikeanlaista palvelua ja toimimaan tehokkaasti.

Sote-palveluiden kustannukset ovat jatkuvasti kasvaneet ja nyt halutaan ymmärtää, miten palveluista saadaan paras vastine.

Sosiaali- ja terveystietopalveluissa on kyse valtavasta määrästä ihmisiin liittyvästä tiedosta. Tietoa on kerätty eri järjestelmiin, eri palveluntarjoajien toimesta ja se on eri muodoissa eli se ei ole keskenään yhteensopivaa eikä vertailukelpoista. Tästä aiheutuu se, että tietoa on päällekkäisissä järjestelmissä ja sen käyttö on tehotonta. Tämä nostaa kustannuksia. Asiakas voi nähdä tilanteen siten, että hänen tietonsa eivät ole käytettävissä, vaikka ne on järjestelmiin syötetty. Sote-uudistuksen yksi keskeinen tavoite on jalostaa ja hyödyntää näitä tietoja. (Valtioneuvosto 2022.)

Kansallinen ”Sote-tieto hyötykäyttöön 2020” -strategia on luotu kehittämään digitaalisia palveluita ja tietojärjestelmiä. Tässä on parannettu infostruktuuria, tiedonhallinnan ohjausta ja yhteistyötä ja tiedon jalostamista ja tiedolla johtamista. Näiden keskiössä on tiedon tallennusmuoto. Tätä parantamaan on luotu Kanta-palvelu, jossa kaikki tieto on yhdenmukaista ja sitä pystytään hyödyntämään eri ohjelmistoilla ja siitä saadaan koosteita ja raportteja erilaisiin tarpeisiin. Johdon tietojärjestelmät ovat kehittymättömiä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tietoa on paljon olemassa ja sitä on mahdollista käyttää johtamisen tukena järjestelmien avulla. (Saranto ja Kuusisto-Niemi 2017, 228.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon ongelmia on pyritty ratkaisemaan organisaatioiden rakenteita muuttamalla. Johtaminen on ollut vähemmällä huomiolla, vaikka sen ongelmia on tunnistettu. Näitä ovat olleet:

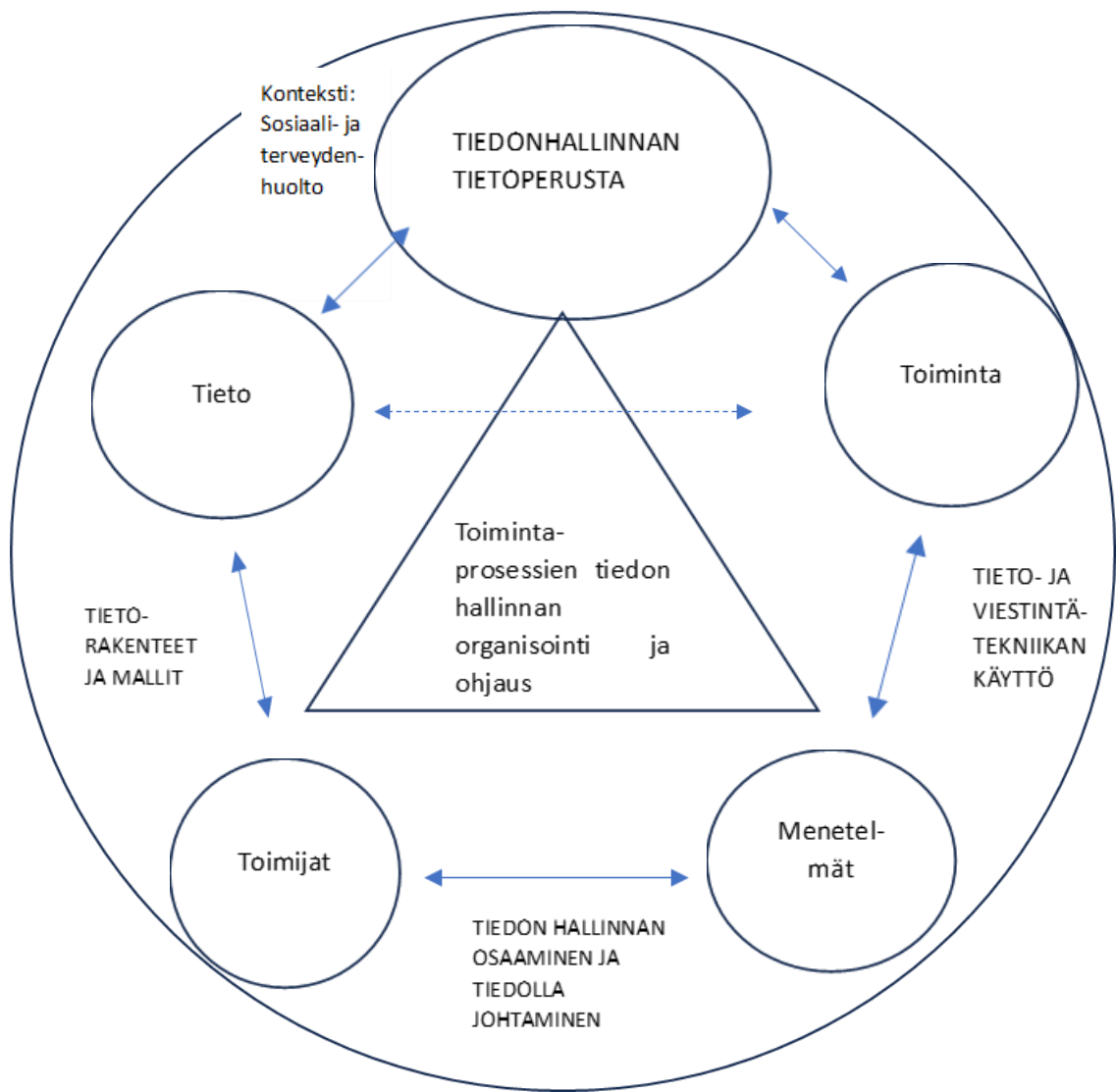
- johtajuus puuttuu
- johtajia on liikaa

- henkilöstön osaaminen ei ole kokonaan käytössä
- muutoksia ei saada aikaiseksi
- strategia- ja talousosaaminen on heikkoa

Voidaan kysyä, kuka johtaa, mitä johtaa, miten johtaa ja millä osaamisella.  
(Rissanen ja Lammintakanen 2017, 10.)

Talousnäkökulma on tärkeä osa johtamista sote-puolella, koska siihen pohjaa kilpailutuksiin osallistuminen. Asiakas haluaa tietää, mitä palvelu sisältää ja se pitää osata hänelle kuvata. Palvelut pitää tuotteistaa. Tämä helpottaa johtajan työtä, koska näin hän tietää, mitä hänen yksikössään tehdään ja miten. Tämän perusteella palvelu pystytään hinnoittelemaan. Puutteet ja ongelmat tietojärjestelmissä olevassa tiedossa ovat olleet haasteina palveluiden tuotteistamisessa. (Kankaanpää 2017, 202).

Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhalinnan kokonaisuutta voidaan kuvata seuraavalla kuvalla.



Kuva 2. Tiedonhallinnan tutkimuksen paradigma (Saranto ja Kuusisto-Niemi 2017, 218)

Kuvassa johtaminen kattaa tiedonkulun, toimijoiden tarvitseman tiedon, tiedon vaikutuksen toimintaan, toiminnan nykytilan mallintamisen, tavoitetilan asettamisen ja toimintaprosessien kehittämisen ja se sijoittuu tiedon ja toiminnan rajoille. (Saranto ja Kuusisto-Niemi 2017, 218.) Sote-tiedon soveltaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tiedon tyypilliset piirteet ovat monimuotoisuus, laajuus, pitkät säilytysajat, arkaluonteisuus ja käyttäjien suuri lukumäärä. Tämä iso tietomäärä (Big data) on yleensä vapaamuotoista tekstiä tai numerotietoa

useissa lomakkeissa. Talous-, henkilöstö- ja materiaalihallinnon tietojen kanssa niistä koostuu tarvittava aineisto tiedolla johtamiseen jalostamisen kautta.

Tietoa tarkastellaan datasta tietoon ja viisauteen. Käytetyimmät termit ovat yleensä data, informaatio ja knowledge (suomennetaan usein tietämys). (Saranto ja Kuusisto-Niemi 2017, 218-219).

Sosiaalisen median kanavista on hyötyä, kun ihmiset käyttävät niitä ajatustenvaihtoon ja näin saadaan ihmisten toiminnan ja kokemuksen myötä syntynyt hiljainen tieto muidenkin käyttöön yrityksessä. (Kimmerle ym. 2015).

Uuden tiedon soveltaminen käytäntöön on yksi tavoite johtamisessa. Tämä on välttämätön johtamisen elementti. Nykyään on erilaisia teknisiä järjestelmiä auttamassa organisaatioiden tietovarantojen hallinnointia. Järjestelmistä saadaan raportteja ja tilastoja, joita voidaan käyttää johtamisen apuna ja raakadataa käsitellä johdon tietojärjestelmillä (Management Information system, MIS). Näistä löytyy myös päätöksentekijärjestelmiä tiedolla johtamisen tueksi.

Terveystietojen hallinnossa käytetään kliinisiä päätöksentekiohjelmia. Näissä voi olla käytössä värikoodeja, jotka ilmoittavat, kun tietyt tunnusluvut ylittyvät. Nämä auttavat tehostamaan toimintaa ja tukemaan päätöksentekoa. Tiedolla johtaminen koskee sisäisen ja ulkoisen tiedon tarpeita. Sisäisen tiedontarpeen osa-alueet ovat:

- talous
- henkilöstö
- asianhallinta

Ulkoisen tiedontarpeen osa-alueet koskevat saman kokoluokan toimijoiden:

- yleishallintoa
- sosiaali- ja terveystoimea
- sivistystoimea sekä
- asukkaiden elinoloja ja tarpeita.

Tiedon tarpeet vaihtelevat eri sektoreilla toiminnan tyypin mukaisesti. Sisäinen tietotuotanto on tärkeintä sairaanhoitopiirien ja sairaaloiden johtamiselle. Perusterveydenhuollossa taas pidetään tietojen kattavuutta ja reaaliaikaisuutta tiedon tärkeimpinä ominaisuuksina. Sosiaalitoimessa arvostetaan eniten reaaliaikaisuutta, tiiviyyttä ja välitöntä sovellettavuutta. Tietoa palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta tarvitaan eniten. Kaikille sektoreille tärkeää ovat myös palveluiden tulevaisuuteen liittyvät tiedot, esim. palvelutarpeiden ja kehitystrendien ennusteet. Näihin tarvitaan asiakkaiden ja potilaiden tietoja.

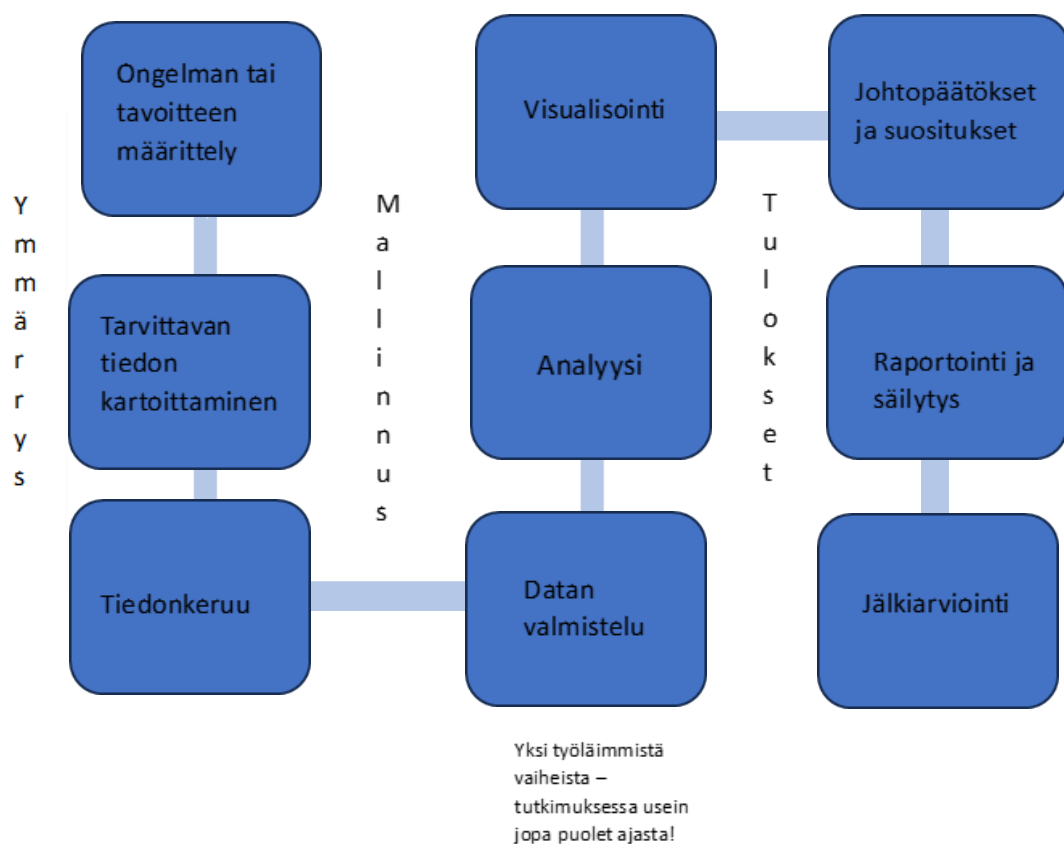
Tietotarpeiden määrittelyn jälkeen seuraava vaihe on tiedon rakenteistaminen, jolla määritellään tiedon esitysmuoto yksiselitteisesti. Sosiaali- ja

terveydenhuollossa on sovittu tiettyjen tietojen esitysmuodosta, esim. väestötiedot. Käytössä on luokituksia ja sanastoja, jotka takaavat tietojen laadun ja käytettävyyden. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos tekee luokitustyötä, jolla edistetään tietojen käyttöä myös johtamisen ja tilastoinnin tarpeisiin. (Saranto ja Kuusisto-Niemi, 2017, 222-225).

### 3 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisessa analysoidaan tietoa systemaattisesti ja sitä hyödynnetään päätöksenteossa. Tiedolla johtamiseen kuuluu myös tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen. Tiedolla johtamisen prosessia voidaan kuvata alla olevalla kuvalla (Kuva 3).

#### Tiedolla johtamisen prosessi



Kuva 3. Tiedolla johtamisen prosessi (Kosonen, 2019)

Tiedolla johtamista on myös tiedon tuottaminen, hallinta, säilyttäminen ja analysointi sekä lisäksi myös tiedon hyödyntäminen. Tässä tarvitaan ihmisten kykyä, mahdollisuuksia ja motivaatiota tiedon päätöksenteossa soveltamiseen. Tiedolla johtamista tulee lähestyä kokonaisuutena, jotta se onnistuu. (Kosonen, 2019)

Tiedolla johtamisen tulee aiheuttaa toimintaa. Muutoin tieto on arvotonta. Tiedolla johtaminen on tieteellisen otteen lisäämistä osaksi johtamista. Tämä tarkoittaa prosessien ja päätösten perustuvan näyttöön eli tietoon. Näin päätöksenteosta tulee luotettavaa ja oikeudenmukaista. Organisaatioiden tulee kyetä tulkitsemaan tilastotiedettä, jolloin osataan paremmin ymmärtää syy-seuraussuhteita, tilastollisia kuvaajia ja muutoksen suuruutta. (Saramies ja Törnroos 2021, 260.)

Oikea tietopohja on analysointiprosessin kriittinen asia. Jos se on riittämätön tai väärä, ei analysoinnilla pystytä korjaamaan asiaa. Tiedon oikeellisuus on kiinni kahdesta asiasta: tiedon kattavuudesta ja luotettavuudesta. Täydellistä tietoa harvoin on, mutta sen pitää olla riittävää mittaamista varten. Välillä käytetään tietoisesti huonoa tietoa, kun halutaan vaikuttaa lopputulokseen. Syy saattaa myös olla inhimillinen, jos ajanpuutteessa käytetään saatavilla olevaa tietoa. (Kamensky 2010, 124.)

Johtaminen perustuu enemmän vallalla oleviin trendeihin tai henkilökohtaisiin mielipiteisiin kuin todistusaineistoon ja dataan Suomessa. Tämän vuoksi johtamisen laatu voi vaihdella paljon samassakin organisaatiossa. Tiedolla johtaminen (evidence-based management) on kuitenkin viime aikoina ollut johtamistutkimuksessa pinnalla.

Tietojohdaminen on kattotermi, tiedon johtaminen tarkoittaa tiedonhallintaa ja tiedolla johtaminen tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Alla kuusi elementtiä, joihin tiedolla johtamisen tulisi perustua:

1. Kysytään ongelmasta.
2. Kerätään tietoa, etsitään kaikki mahdollinen asiaan liittyvä aineisto.
3. Arvioidaan aineistoa ja sen luotettavuutta.
4. Kootaan aineisto yhteen, tehdään painotuksia tärkeisiin kohtiin.
5. Sovelletaan aineistoa
6. Arvioidaan lopputulemaa ja seurataan sekä mitataan vaikutuksia. Jos tarpeen, muokataan koko prosessia.

Intuition ja tiedolla johtamisen ajatellaan olevan toisensa poissulkevia päätöksentekotapoja, mutta tämä ei pidä paikkaansa, vaan ne tukevat toisiaan. Näihin kannattaa yhdistää sidosryhmien asiantuntijuus ja muu tutkimus aiheesta. Näiden neljän datalähteen yhdistelmällä saadaan kattavin tieto, johon perustaa niin ihmisten kuin asioidenkin johtaminen. Tiedolla johtamisen tulisi olla määriteltynä yrityksen strategiassa tai arvoissa ja vietyä yrityksen kulttuuriin ja toiminta- ja johtamistapoihin ja sen merkityksen tulisi olla selvää kaikille johtajille koko organisaatiossa. Näin organisaation asiakkaat, sijoittajat ja henkilöstö näkevät organisaation arvostavan luotettavaa ja oikeudenmukaista päätöksentekoa. Organisaatiossa pitäisi olla psykologisesti turvallinen ilmapiiri,

jotta tiedon jakaminen onnistuu luontevasti, vaikka kyseessä olisi huonojakin uutisia. Tämän puuttuminen saattaa olla liiketoiminnalle haitallista, eikä tiedolla johtaminen voi onnistua ympäristössä, jossa ei uskalleta kertoa vaikeista asioista. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa siihen, että yrityksen työntekijät jakavat ideoita ja raportoivat virheistä. Tämä luo kannustavan ilmapiirin, jossa ihmiset ajattelevat luovasti, innovoivat, ottavat riskejä ja sitoutuvat organisaatioon.

Tärkeimmät kysymykset tiedolla johtamisen strategiassa ovat:

- Miten luodaan onnistumisia lyhyellä aikajänteellä?
- Miten varmistetaan pitkän aikajänteen menestys?
- Mitä tavoitellaan tiedolla johtamisen missiolla ja visiolla?
- Mihin suuntaan ollaan menossa ja miksi?

Seuraavaksi voidaan kysyä, ketkä vastaavat tiedolla johtamisen strategian edistymisestä ja ketkä osallistuvat mukaan ja miten mitataan onnistumista? (Saramies ja Törnroos 2021, 42.)

### 3.1 Tiedon luotettavuus

Tiedon luotettavuuden varmistaminen on ikuinen haaste, jonka kanssa helpottaa varmistaminen. Tietoa on paljon ja se on sirpaloitunutta. On tarjolla niin sanottua varmaa tietoa, huhuja, heikkoja signaaleja ja tietoista harhautusta. Voi olla mittaus-, ajoitus-, kohdentamis- ja arvostusongelmia. (Kamensky 2010, 125.)

Tiedon luotettavuuden haaste on myös se, että riippuen menetelmistä voidaan tiedolla johtaa harhaan tietoisesti tai vahingossa. Voidaan esimerkiksi skaalata tai manipuloida kuvaajia korostamaan haluttua ilmiötä. (Saramies ja Törnroos 2021, 232.)

Myös tiedon määrä voi vaikuttaa lopputuloksiin; jos tiedon määrä on liian pieni, voi tulla virhepäätelmiä, mutta jos tietoa on paljon, tietotulva voi tehdä vaikeaksi päätellä, mikä tieto on oleellista. Tiedon vaikutukset voivat siis olla joko hyödyllisiä tai jopa vahingollisia. (Saranto ja Kuusisto-Niemi 2017, 226.)

Tiedon lähteitä löytyy kahdesta eri paikasta; yrityksen ulko- ja sisäpuolelta. Tietoa joko on jo olemassa tai sitä täytyy tuottaa kyselyillä, keskusteluilla, haastatteluilla ja havainnoimalla. Yritykset hyödyntävät huonosti valmiita tietolähteitä, esimerkiksi tutkimuksia, joita on tehty omasta toimialasta, toimintakertomuksia ja tietoja julkisesta verkostosta. (Kamensky 2010, 125.)



Tieto saattaa yllättää aina. Voi olla, että ei löydetä oikeaa dataa tai ei pystytä yhdistelemään eri tietolähteiden dataa. Aikaa kannattaa varata datan valmisteluun ja yhdistelyyn. Data ei ole koskaan valmista, mutta keskeneräiselläkin datalla saadaan paljon aikaiseksi.

Datan laatuun pystyy parhaiten vaikuttamaan, kun tietää, mitä omassa yrityksessä mitataan, millaista data on, mihin järjestelmiin se on tallennettu ja mihin kysymyksiin se vastaa.

Yrityksissä ei tunnuta ymmärtävän, että jos ei ole dataa, ei ole myöskään analytiikkaa. Jos halutaan analysoida jotain, pitää olla myös oikeanlaista tietoa kerättynä.

Alla kolme kysymystä, jotka tulee esittää, kun halutaan kerätä dataa;

1. Mitä halutaan saada selville?
2. Mihin kysymyksiin halutaan vastaukset?
3. Miten tuetaan tiedolla organisaation strategian toteutumista, mittaamista ja seurantaa? (Saramies ja Törnroos 2021, 104.)

Tiedon merkitys on tullut laajemmin ymmärretyksi 1990-luvulla, jolloin siitä rakennettiin yrityksen toimintaa kohtaan tietoperustainen lähestymistapa. Tiedon käsittelyn ja hyödyntämisen osaavat yritykset, jotka ovat menestyviä.

Yritys saa luotua tiedon ja tietämyksen kautta uutta arvoa toimintaansa. Tiedolla johtamiseen vaikuttaa sisäinen ja ulkoinen tieto (Kuva 4).



Kuva 4. Sisäistä ja ulkoista tietoa (Kosonen, 2019)

Organisaation tiedon lähteinä toimivat esimerkiksi markkinatieto ja omasta toiminnasta syntyvä tieto, jota ovat muun muassa tietojärjestelmät, strategia, tunnusluvut ja viestintäkanavat.

Yritykselle tietoa kerääntyy monista lähteistä:

- myynti
- asiakkaat
- verkkosivujen käyttö ja kävijät
- myynnin ja markkinoinnin toimenpiteet
- kilpailijat
- toimiala yleisesti
- taloustilanne
- tulevaisuuden trendit

Tiedon tulee olla tarpeeksi laadukasta, jotta sitä voidaan hyödyntää. (Kosonen 2019.)

Useat analytiikkaprojektit kaatuvat siihen, että ihmiset odottavat tiedon olevan täydellistä. Data – kuten ihmisetkin – on epätäydellistä, mutta siitä saadaan kuitenkin analysoitua hyviä tuloksia. Kannattaa miettimä seuraavia asioita dataan liittyen: Tiedetäänkö organisaatiossa, mitä dataa siellä kerätään ja mitä datalähteitä on käytössä? Mitä tapoja on selvittää organisaation datan laatu? Löytyykö organisaation sisältä osajia, joita voi hyödyntää? Onko organisaatiolle luotu datan hallintamalli? Jos on, minkälainen se on? Jos taas ei ole, keiden kanssa se voidaan työstää? Onko IT-osastolla yhteinen foorumi datojen omistajien kanssa, jossa kehittää data-arkkitehtuuria? Millainen ulkoinen data olisi hyödyksi? Tarvitaanko näistä lista? Miten tietosuoja on huomioitu organisaatiossa? (Saramies ja Törnroos 2021, 165.)

On tärkeää käyttää tiedon analysointiin oikeita menetelmiä. Tämä sekä organisaatiokulttuuri, johtaminen, inhimillinen tietämys ja yhteisön sosiaalinen pääoma määrittävät, miten organisaatio onnistuu tiedolla johtamisessa.

Mahdollisia ongelmia, joita esiintyy tietoa käsitellessä:

1. Epävarmuus, informaatiota puuttuu
2. Monimutkaisuus, runsaasti yhteen kytkeytyvää informaatiota
3. Epäselvyys, ilmiöitä ja tapahtumia on vaikea tulkita
4. Monitulkintaisuus, ristiriitaisia tulkintoja on runsaasti

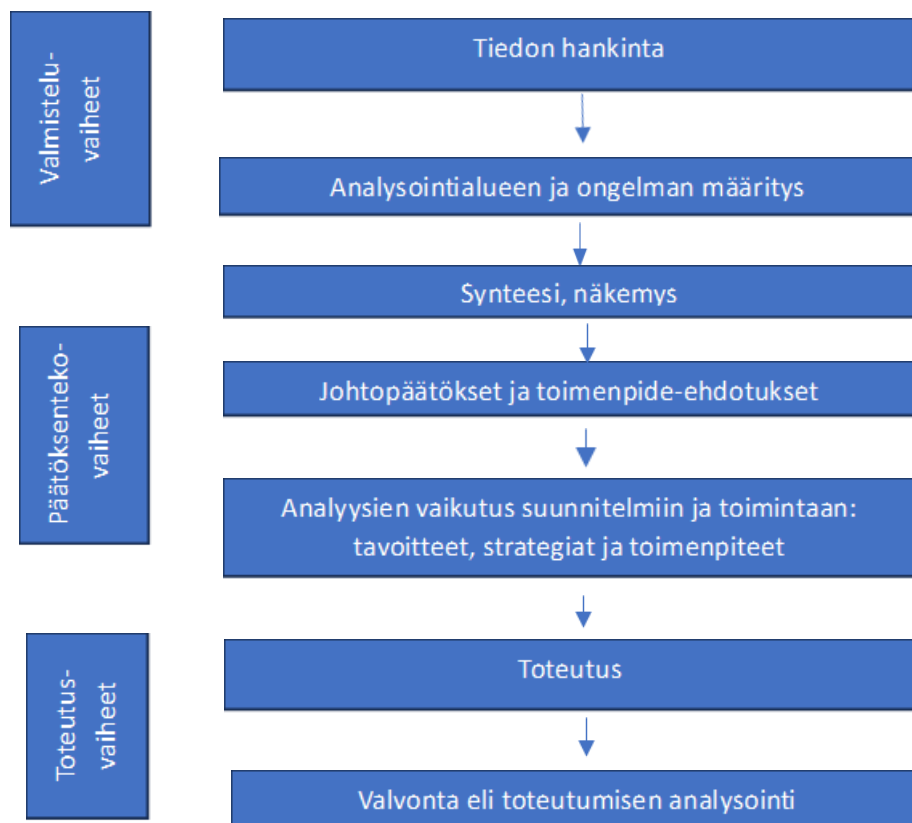
Organisaatiossa tulisi tunnistaa, minkälainen tieto-ongelma on käsiteltävänä, jotta tiedolla johtaminen onnistuu ja osataan viestiä oikein koko prosessin ajan. (Kosonen, 2019).

Usein yritysten analyysityössä on ongelmana ajan puute. Analyysityön arkkitehtuurille pitäisi olla oma aika-osionsa, mutta yleensä sitä ei ole. Hän jatkaa, että motivaatio saattaa olla kadoksissa, koska analyysityö nähdään vaikeana ja työläänä. Lisäksi analyysissä saattaa paljastua asioita, jotka ovat

vastakkaisia yrityksessä vallitsevien uskomusten ja asenteiden kanssa. Eino Leinon sanoin: ”Ken tietoa lisää, hän tuskaa lisää”. (Kamensky 2010, 125.)

Analyysityö parantaa yrityksen strategiatyöskentelyä. Sillä luodaan perusta strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle, kehitetään toimintaympäristön, yrityksen ja näiden vuorovaikutuksen tuntemusta sekä parannetaan ihmisten analysointitietoja ja -taitoja ja rohkeutta strategiatyöhön. (Kamensky 2010, 120.)

Analyysointiprosessin 7 päävaihetta:



Kuva 3. Analyysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2010, 120).

Neljä tavoitetta tiedolla johtamisessa:

1. Kuvaileva analyysi – mitä on tapahtunut
2. Diagnosoiva analyysi – miksi jotain on tapahtunut
3. Ennakoiva analyysi – mitä tulee tapahtumaan

#### 4. Ohjaileva analyysi – Suosituksia siitä, mitä asialle pitäisi tehdä. (Kosonen 2019.)

Analyysit voidaan jakaa kahteen pääryhmään: sisäisen tehokkuuden analyysihin ja ympäristöanalyysihin. Hyvä kokonaisnäkemys on haasteena kaikessa analyysityössä ja että tätä helpottamaan on olemassa kolmantena analyysiryhmänä systeemianalyysit. Nämä tarkoittavat analyysijä, joissa yhdistetään useita ympäristön ja sisäisen tilan tekijöitä. Analyysitekniikka auttaa yhdistämään nykyisen hetken ja tulevaisuuden tarkastelua samaan analyysiin. (Kamensky 2010, 121.)

Alla vielä uusi tapa jäsenellä tiedon analysointia, jossa kukin menetelmä on toisia täydentävä ja yhdessä käytettynä nämä tuovat hyötyä enemmän, kuin yksinään käytettynä.

**Kuvailevalla analytiikalla** käytetään historiatietoa ja kuvataan nykytila ja mennyt kehitys. Ihmiset tekevät tämän perusteella johtopäätöksiä. Tähän menetelmään tarvitaan ihmisiltä suurta työpanosta ja tämän menetelmän tuloksia pidetään vaatimattomana.

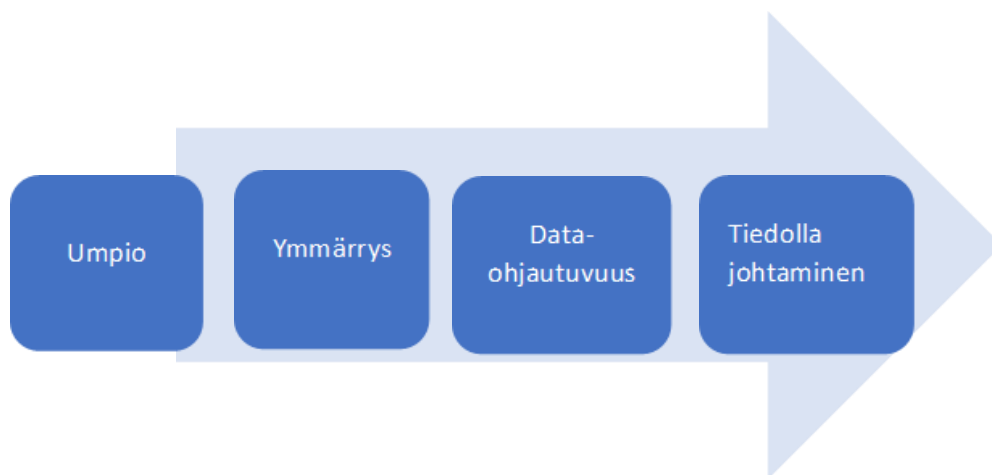
**Selittävää analytiikkaa** pidetään kehittyneempänä menetelmänä, koska se tarjoaa myös ratkaisuja. Tässä menetelmässä on yhä ihmisillä suuri rooli tekijöinä käyttämässä tilastollisia menetelmiä.

**Ennustavaa analytiikkaa** käytetään ennustamaan tulevia tapahtumia menneen perusteella ja tekemään skenaariosuunnittelua ja tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkasteluun. Ennustavaan analytiikkaan käytetään edistyneitä tilastollisia menetelmiä ja ihmisen työn määrä on huomattavasti pienempi, kuin edellisissä menetelmissä. Tämä menetelmä perustuu algoritmeihin. Algoritmi on selkeä, vaiheittainen ohjeistus jonkin asian suorittamiseksi. Kirjoittajat haluavat tässä kohdassa muistuttaa, että mikäli historiadataa ei ole kerätty, ei ennusteitakaan voida tehdä.

**Ohjaavassa analytiikassa** tehdään suosituksia tulevaisuuden kulun muuttamisesta ja voidaan optimoida yrityksen toimintaa. Tämä on edistynyt analytiikka. Ihmisen osuus työstä vaihtelee, koska tämä analytiikka voi myös toteuttaa optimaalista toimintatapaa, jonka on löytänyt.

Analytiikan apuna voidaan myös käyttää **tekoälyä**, jolloin ihmisen työpanos on pieni. Tekoäly opetetaan tekemään tiettyä toimintaa. (Saramies ja Törnroos 2021, 180.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tiedolla johtaminen ei toteudu yleensä yhtä laajasti, kuin suurissa organisaatioissa, mutta niidenkin toimintaa voidaan kuitenkin kehittää samalla tavalla. Tärkeinä seikkoina nähdään tavoitteellisuuden ja lähtökohtien kartoittaminen ja eteneminen pikkuhiljaa kokeillen. Yrityksen osaamis- ja kypsyystaso on hyvä tunnistaa. Organisaatiolla ei välttämättä tarvitse olla erillistä organisaatiota tai kallista kumppanuutta tiedolla johtamisen vuoksi. Yrittäjä voi itse opiskella tiedolla johtamista. Liiketoiminnan olennaiset tavoitteet lähtökohtana ja niille asetetaan mittarit.



Kuva 4. Tiedolla johtamisen kehitysvaiheet (Kosonen 2019)

Ensimmäisessä vaiheessa, nimeltään umpiovaihe, koko ilmiö on vieras. Toinen vaihe nimeltään ymmärrysvaihe ilmaisee, että yrityksessä osataan tiedostaa tiedon arvo ja hyödyntää sitä edistäviä valintoja organisaatiossa. Kolmas vaihe on dataohjautuvuus ja tässä kehitysvaiheessa organisaatiossa ohjataan päivittäistä operatiivista tekemistä datan pohjalta nojaten analytiikkaan. Tiedolla johtamisen vaiheessa osataan ratkaista ongelmia ja ennakoida tulevaa tiedon avulla. Tästä voi seurata uusia liiketoimintamalleja, tuotteita ja palveluita. (Kosonen 2019.)

### 3.2 Mitä tehdä analysoidulla tiedolla?

Seuraavassa vaiheessa siirrytään tuloksista toimenpiteisiin. Tämä on vaikein ja vaikuttavin osa-alue tiedolla johtamisessa. Tässä vaiheessa vaaditaan vahvaa

muutosjohtamisen kykyä ja se on heikoin kohta monessa organisaatiossa. Muutosjohtaminen – niin kuin tavallinenkin johtaminen pitää sisällään ihan normaalia ihmisten johtamista (ota mukaan, kuuntele, viesti, motivoi, osoita merkityksellisyyttä, konkretisoi muutos) ja samalla tulee hallita odotuksia ja poistaa epävarmuutta. Tämä kaikki on ydintä johtamistyössä. Haastavaksi tämän tekee se, että monia muutoksia on menossa päällekkäin.

Johtajan kannattaa ottaa avuksi sisäisiä vaikuttajahenkilöitä (influencer), joita ovat esimerkiksi esihenkilöt. Nämä vievät organisaatiossa eteenpäin tietoa muutoksen tuomista hyödyistä.

Valitettavasti organisaatioissa käy usein niin, että kaiken tiedon keräämisen ja analysoinnin sekä päätösten teon jälkeen ei tapahdukaan yhtään mitään. Jos tietoja kerätään usein, mutta käytännön toimia ei tehdä, ei lopulta kukaan halua vastata kyselyihin, koska ne koetaan turhiksi. Muutosvastarintaa esiintyy ihmisissä luonnostaan ja tällä sitä lisätään entisestään.

On tärkeää, että johtaja tiedostaa, kuinka montaa muutosta voi viedä eteenpäin yhtäaikaaisesti ja hänen tulee myöskin osata priorisoida tärkeimmät muutokset vähemmän tärkeiden edelle. Tärkeää on myös ymmärtää, että muutosten käytäntöön vieminen vie aikaa varsinkin ihmisten ajatusmaailman muuttumisen myötä.

Muutoksen onnistuminen varmistetaan kertomalla tuloksista ja toimenpiteistä laajasti sekä varmistetaan, että näiden perusteella aletaan toimimaan. Sen lisäksi seurataan tilanteen kehittymistä. Näitä asioita kerrataan, jolla parannetaan onnistumisen varmuutta. Tuloksia mitataan säännöllisesti ja myös näitä viestitään asiaankuuluville sidosryhmille. Viestinnästä tehdään kahdensuuntaista eli otetaan myös vastaan palautetta. (Saramies ja Törnroos 2021, 243.)

### 3.3 Miten muutoksesta viestitään?

Viestintää tehdessä tärkeää on, että viestintä on ajantasaista. Asioita joudutaan viestimään uudelleen ja uudelleen niin kauan, että kuulija jo kyllästyy asiaan. Silloin hän on sen vasta omaksunut. Tärkeää on ymmärtää, mitä muutos tarkoittaa kullekin kohderyhmän jäsenelle ja viestiä asiasta sillä tasolla. Miten kunkin kohderyhmän arki muuttuu asian myötä? Viestittäessä tulee olla rehellinen, esittää faktat, pysyä asiassa ja olla ytimekäs sekä selkeä. Viestijän tulee kertoa, mitä tapahtuu seuraavaksi, ettei kohderyhmän jäsenten tarvitse jäädä sitä miettimään.

On myös mietittävä, mitkä osa-alueet viestinnässä on tuotava esiin. Alkuun on tärkeää, kertoa muutoksen taustoista, eli miksi muutos tehdään, miksi se on tärkeää. Sen jälkeen on hyvä kertoa kuulijalle, miten muutos koskettaa juuri häntä. Ongelma on hyvä kuvata selkeästi ja miten se ratkotaan sekä mitä muutoksella on tarkoitus saada aikaiseksi. Lopuksi kohderyhmälle kerrotaan, mitä tehdään seuraavaksi.

Viestinnässä kannattaa käyttää myös visualisointia apuna. Näin asia jää vielä paremmin kuulijoiden mieleen. (Saramies ja Törnroos 2021, 251.)

### 3.4 Muutoksen seuraaminen ja mittaaminen

Muutoksen toteutumista tulee seurata sen tuloksia mitata. Tuloksia voidaan mitata kokemuksen perusteella eli miten muutoksen aiheuttamat tulokset koetaan. Voidaan myös mitata toimintaa; miten toiminta muuttuu. Kolmantena esimerkkinä voidaan mitata hyötyä. Sillä varmistetaan muutoksen loppuvaiheissa saatu hyöty.

Mittausten lisäksi kannattaa kuunnella sidosryhmien palautteita, varsinkin esihenkilöiltä kannattaa kysyä, ovatko he huomanneet jotain, johon tulisi puuttua. Mikäli muutoksen toteutumista ei sitkeästi seurata, ihmiset helposti palaavat takaisin vanhoihin tapoihinsa. (Saramies ja Törnroos 2021, 261.)

### 3.5 Uudenlainen johtamismalli

Uudenlaisen johtamismallin mukaan pehmeät arvot ja palveleva johtaminen korostuvat. Tämän mallin johtajat ovat ominaisuuksiltaan nöyriä, välittäviä ja rehellisiä. Työympäristö on jatkuvasti epävarmempi ja monimutkaisempi ja se vaatii ihmisiltä halua jatkuvaan oppimiseen ja ketteryyteen. Parhaiten tässä ympäristössä pärjää sellainen johtaja, joka tunnistaa puutteensa, on avoin ja utelias ja haluaa kasvattaa omaa ja henkilöstön potentiaalia. Näin luodaan psykologinen turvallisuus ja hyvä tiimihenki ja ihmiset uskaltavat tuoda eriävät mielipiteensä esiin. (Saramies ja Törnroos 2021, 283.)

Nykyään menestyvät johtajat ovat erilaisia, kuin uskomusten mukaiset kovat johtajat. Tehokkaimmat johtajat pystyvät näyttämään haavoittuvuutensa ja myöntämään, jos ovat väärässä tai jos eivät tiedä jotain.

Hyvältä johtajalta voi odottaa tällaista toimintamallia:

- Kerro totuus. Vaikka on helppoa kertoa ihmisille, mitä he haluavat kuulla, paras johtaja kertoo totuuden. Kun kerrot selkeästi, mitä haasteita on tulossa, autat tiimiäsi. Olemalla avoin heikkouksistasi, osoitat vahvuutesi.
- Pyydä apua. Johtajuus ei ole sankaruutta. Ole rehellinen haavoittuvuuksistasi ja tuen tarpeesta. Tällä saat muut sitoutumaan sinuun ja teet tiimisäsi vahvemman.
- Poistu mukavuusalueeltasi. Kehityt ja vahvistut johtajana haastamalla itseäsi.
- Kun teet virheen, myönnä se ja pyydä anteeksi. Ihmiset arvostavat rehellisyyttä ja luottavat sinuun enemmän, kuin jos valehtelisit heille, vaikka olisivatkin pettyneitä.
- Sitouta muut itsesi kehittämiseen. Kerro avoimesti tiimiläisille halusi kehittää heikkouksiasi. (Edmonson ja Chamorro-Premuzic 2020.)




## 4 Organisaation projektijohtamisen kypsyystason arviointimalli

Kypsyysmallit on laajalti otettu käyttöön parantamaan projektien hallintaa, kun on todettu projektien olevan kriittisiä organisaatioiden menestyksen kannalta. Organisaatioissa tulee pohtia kysymystä kypsyystason asteesta, johon organisaation pitäisi pyrkiä projektijohtamisessa, jotta se tuottaisi arvoa organisaatiolle. (Mullaly 2010).

PMBOKissa kuvataan monen organisaation rakenteen sisältävän strategisen, keskijohdon ja operationaalisen tason. Projektipäällikkö on tekemisissä kaikkien kolmen tason kanssa riippuen mm. projektijohtamisen kypsyysden perusteella.

Projektijohtamisen kypsyystason arviointimalleja on muitakin, mutta seuraavana kuva OPM3:n mallista.

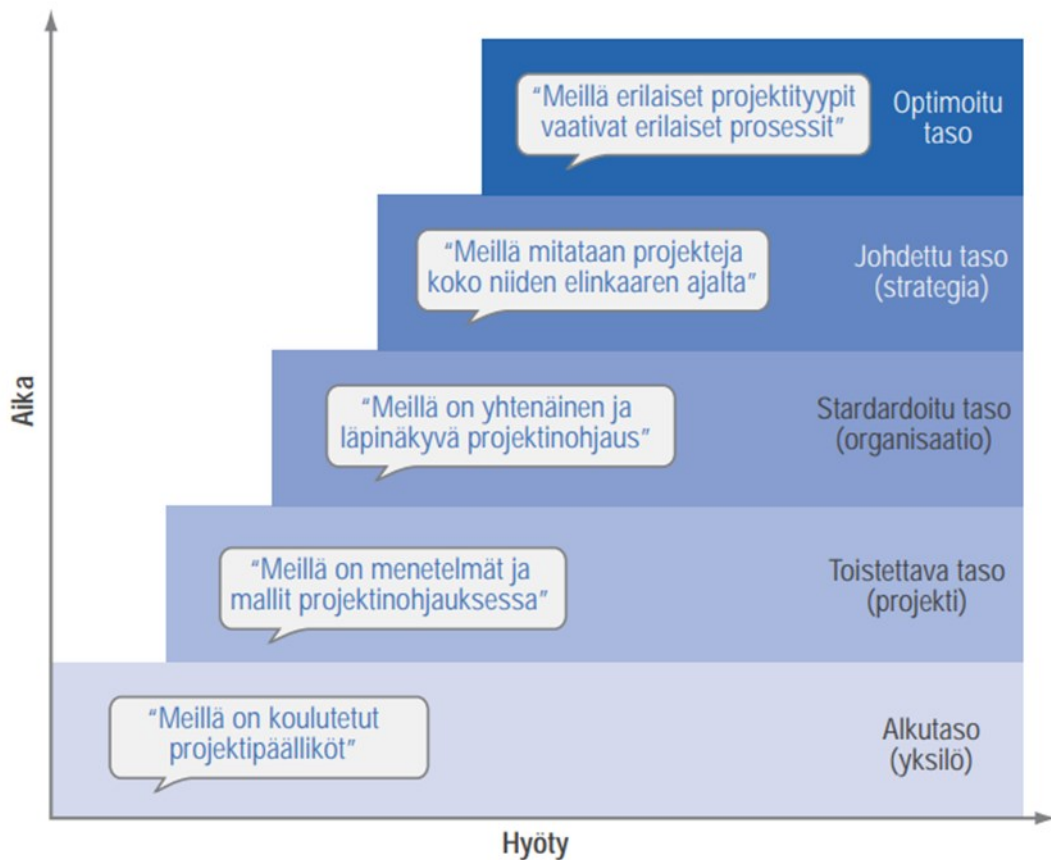
 <b>Project Management Maturity Model</b>					
Levels of Project Management Maturity	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
	Initial Process	Structured Process and Standards	Organizational Standards and Institutionalized Process	Managed Process	Optimized Process
<b>Project Integration Management</b>	No established practices, standards, or Project Office. Work performed in ad hoc fashion.	Basic, documented processes for project planning and reporting. Management only involved on high-visibility projects.	Project integration efforts institutionalized with procedures and standards. Project Office beginning to integrate project data.	Processes/standards utilized by all projects and integrated with other corporate processes/systems. Decisions based on performance metrics.	Project integration improvement procedures utilized. Lessons learned regularly examined and used to improve documented processes.
<b>Project Scope Management</b>	General statement of business requirements. Little/no scope management or documentation. Management aware of key milestones only.	Basic scope management process in place. Scope management techniques regularly applied on larger, more visible projects.	Full project management process documented and utilized by most projects. Stakeholders actively participating in scope decisions.	Project management processes used on all projects. Projects managed and evaluated in light of other projects.	Effectiveness and efficiency metrics drive project scope decisions by appropriate levels of management. Focus on high utilization of value.
<b>Project Time Management</b>	No established planning or scheduling standards. Lack of documentation makes it difficult to achieve repeatable project success.	Basic processes exist but not required for planning and scheduling. Standard scheduling approaches utilized for large, visible projects.	Time management processes documented and utilized by most projects. Organization wide integration includes inter-project dependencies.	Time management utilizes historical data to forecast future performance. Management decisions based on efficiency and effectiveness metrics.	Improvement procedures utilized for time management processes. Lessons learned are examined and used to improve documented processes.
<b>Project Cost Management</b>	No established practices or standards. Cost process documentation is ad hoc and individual project teams follow informal practices.	Processes exist for cost estimating, reporting, and performance measurement. Cost management processes are used for large, visible projects.	Cost processes are organizational standard and utilized by most projects. Costs are fully integrated into project office resource library.	Cost planning and tracking integrated with Project Office, financial, and human resources systems. Standards tied to corporate processes.	Lessons learned improve documented processes. Management actively uses efficiency and effectiveness metrics for decision-making.
<b>Project Quality Management</b>	No established project quality practices or standards. Management is considering how they should define "quality."	Basic organizational project quality policy has been adopted. Management encourages quality policy application on large, visible projects.	Quality process is well documented and an organizational standard. Management involved in quality oversight for most projects.	All projects required to use quality planning standard processes. The Project Office coordinates quality standards and assurance.	The quality process includes guidelines for feeding improvements back into the process. Metrics are key to product quality decisions.
<b>Project Human Resource Management</b>	No repeatable process applied to planning and staffing projects. Project teams are ad hoc. Human resource time and cost is not measured.	Repeatable process in place that defines how to plan and manage the human resources. Resource tracking for highly visible projects only.	Most projects follow established resource management process. Professional development program establishes project management career path.	Resource forecasts used for project planning and prioritization. Project team performance measured and integrated with career development.	Process engages teams to document project lessons learned. Improvements are incorporated into human resources management process.

Kuva 5. Projektijohtamisen kypsyystasomalli OPM3:n (The Organizational Project Management) mukaan

Projektihallinnan ja projektityön kypsyysmallit on kehitetty kuvaamaan organisaation toimintaa ja prosesseja. Niissä kuvataan toimintaa viidellä tasolla

siten, että ykköstasolla organisaation toiminta ei ole yhteneväistä ja vitostasolla se taas on sitä ja toimintaa mitataan ja kehitetään jatkuvasti paremmaksi. Ytimenä on nykytilan kypsyystason tunnistaminen ja siitä kehittäminen seuraavalle tasolle. Organisaatiossa pitää tiedostaa, minkälaiset edellytykset organisaatiolla on kehittymiselle, ennen kuin se päättää, mitä tasoa lähtee tavoittelemaan. (Artto ym. 2008, 230.)

Mistä löytyvät sopivat asteikot kertomaan projektinhallinnan kypsyystasoista? CMM-kypsyysmallia voidaan soveltaa projektinhallinnan kypsyysden tarkasteluun alla olevan kuvan mukaisesti.



Kuva 6. CMM tasot sovellettuna projektinhallintaan kansanomaisesti (Saros 2011)

Yllä kuvataan projektinhallinnan kypsyyttä CMM eli Capability Maturity Model -kypsyysmallin avulla. Tätä mallia käytetään kuvaamaan organisaation prosesseja. Mallissa on viisi kypsyystasoa, joista ensimmäinen on kaoottinen alkutilanne, toinen toistettavissa oleva prosessi, kolmas liiketoiminnan

määritelty prosessi, neljäs johdettu ja mitattu prosessi ja viides optimoitava ja kehitettävä prosessi.

Ensimmäinen taso sopii projekteissaan aloittelevalle organisaatiolle, jossa on ehkä jokunen projektinhallintaa osaava työntekijä. Osa projekteista saattaa onnistua ja osa ei.

Toinen taso osuu sellaiselle organisaatiolle, joka ostaa projektinhallintaa palveluna konsultilta. Tämä kartoittaa organisaation toimintaa ja kehittää tälle projektiohjeistuksen ja kouluttaa organisaation avainhenkilöitä. Johto on sitoutunut toimintatapaan ja haluaa jalkauttaa sitä henkilöstölle. Tällä yhteinäisellä toimintamallilla saadaan projektit vietyä läpi.

Kolmas taso sopii organisaatiolle, jolla on keskitetty tietojärjestelmä käytössään. Organisaatiossa on pohdittu eri projektien toisistaan poikkeavuus laajuuden, kustannusten, riskien ja muiden osa-alueiden osalta. Liikkeelle lähdetään keräämällä järjestelmään vain johtamisen kannalta olennaista tietoa. Päätöksenteossa tärkeää on, että tieto on kattavaa ja luotettavaa. Näin tieto on läpinäkyvää ja saadaan varmistettua, että sovittu prosessi on kaikilla käytössä ja kokonaistilanteesta saadaan luotettavia yhteenvetoja.

Neljännellä tasolla organisaation projektinhallintaa mitataan strategisilla tavoitteilla koko projektin elinkaaren ajan. Mittareiden käyttöönotossa ollaan varmoja niiden toimivuudesta ja johto osaa asettaa tavoitteet.

Viidennellä tasolla ymmärretään projektinhallinnan erilaisia tarpeita. Projektit ovat erilaisia ja niiden mukaisesti suunnitelmat ja ohjaus ovat erilaisia. Projekteja luokitellaan eri kriteerien mukaan ja niihin sovelletaan eri hallintaprosesseja.

Organisaatioissa on hyvä miettiä, millä tasolla ollaan ja minne pyritään. Kun kyseessä on vähäinen määrä vähäpätöisiä projekteja, on 1. tai 2. taso sopivia. Kun kyseessä on isompi määrä projekteja, kannattaa pyrkiä ylimmälle kypsyytasolle. Portaissa eteneminen vie aikaa ja opettelua ja johdolla tulee olla vahva usko ja paksu nahka


Liian usein organisaatioissa mennään eteenpäin jonkun työkalun vaatiman mallin mukaisesti. Oikeampi tapa olisi ensin kehittää prosessi ja sen jälkeen työkalu prosessia tukevaksi. Koska projekteja tekevät ihmiset, ovat he tärkeämpiä, kuin työkalut tai prosessit. Organisaatioissa tulee panostaa siihen, että henkilöstö on motivoitunut, ja heillä on tarpeelliset tiedot ja avoin mieli. (Saros 2011.)

Organisaatioissa on pystytty vähentämään epäonnistuneiden projektien määrää, kun näiden projektitoiminta on hankesalkun käyttöönoton aikana ollut

riittävällä kypsyystasolla. On tärkeää saattaa organisaatio kypsyystasolle, joka mahdollistaa salkunhallinnan halutulla vaativuustasolla. (Heiskanen 2011.)

Projektilkulttuurin kypsyystason kohottaminen tehostavaa koko organisaation toimintaa. Ihmiset ovat aina tärkeämpiä, kuin prosessit ja työkalut, jonka takia toimintaa kehitettäessä on aina kommunikoidava avoimesti ja hallittava muutosvastarintaa. Itse projektitoiminta on riski sellaisissa organisaatioissa, joissa samanlaisissa projekteissa on isoja laatueroja kustannuksissa, aikataulutuksessa ja tuloksissa. Näissä organisaatioissa ei löydy yhteistä tapaa projektien määrittelyyn ja osittamiseen. Kilpailuaseman säilyttämisen edellytyksenä on jatkuva kehittyminen.

## Projektilkulttuurin kypsyystasot



Taso	Projektin näkökulma	Yhteisön näkökulma	Menetelmät ja järjestelmät
5. Optimoitu	Liiketoimintavaikutukset optimaaliset. Radikaalisti parempia vaihtoehtoja projektin kuluissa. Innovaatiot hyödynnetään tehokkaasti. Arviointia, best practices ja lessons learned vakituudessa käytössä. (Projektiorganisaatio)	Organisaatio on sitoutunut prosessin jatkuvaan kehittämiseen. Toiminnan muutostarpeet muunnetaan projekteiksi tai niiden muutoksiksi.	Järjestelmien kehittyneiden ominaisuuksien hyödyntäminen
4. Johdettu (Markkina)	Projektin tuottavuuden arvostelu perustuu kokeellisiin/psyyllisiin mittareihin. Lopputuloksen ennustaminen käytössä. Seurantajärjestelmä ja strategialähtöisyys. (Projektilkulttuurin omaksunut organisaatio)	Tuottavuutta ja laatua mitataan tilastollisesti kaikista toimeksiantoista. Projekteista kytetään tekemään koko toimintaa koskevia johtopäätöksiä.	Projektiltoiminnan yhteinen tietokanta. Menetelmien mukaiset toistot
3. Määriteltä (Yhteisö)	Projektiltyömalli (menetelmät ja mallipohjat) vakituudessa käytössä. Ehkäisevä laadunvarmistus toimii. Projektien välinen yhteistyö kehittynyt - Projektisalkkuja hallitseva organisaatio	Projektien keskinäisiin ja muihin tehtäviin liittyen vaikutetaan aikatauluihin, resursseihin ja kustannuksiin. Ymmärrys kaikkien toimeksiantojen kokonaistilanteesta.	Projektiltoiminnan ja ohjeiston käyttö. Työkalutietojen keruujärjestelmä
2. Toistotaso (Projekti)	Realistista suunnittelua ja systemaattista seurantaa. Menetelmien soveltaminen systemaattisesti ja toistaen. (Toistamiskykyinen organisaatio)	Menetelmien käyttöä tuetaan ja valvotaan. Yhteisen tietokannan käyttö aloitetaan suunnittelussa ja valvonnassa.	
1. Lähtötaso (Henkilö)	Projektiltyömalli (menetelmät ja mallipohjat) puuttuu. Henkilökohtaiset ominaisuudet määräävät onnistumisen. (Sankarisuoritusten organisaatio)	Ohjaus vapaamuotoista tai satunnaiseen menetelmien käyttöön perustuvaa. Projektien, toimeksiantojen yms. tehtävien ohjaustarve tiedostettu, mutta menetelmiä ei arvosteta.	

Kuva 7. Kypsyysasojen viisiportainen asteikko (Reuter ja Hakkarainen 2008)

Kypsyystasoja voidaan määritellä yllä olevan kuvan kaltaisella asteikolla. Määriteltynä ovat projektitaso ja organisaatiotason osaaminen sekä menetelmät ja järjestelmät.

Liikkeelle lähdetään kartoittamalla tämänhetkistä kypsyystasoa neljällä eri osa-alueella, jotka ovat projektijohtaminen, projektiprosessit ja toimintatavat, projektiympäristö sekä työkalut ja tietojärjestelmät. Näiden perusteella saadaan projektilkulttuurin kypsyysindeksi. Seuraavaksi tarvitaan kehitys-roadmap, jolla kuvataan projektilkulttuurin kehittämistoimenpiteitä. Sen avulla organisaatio

parantaa projektitoiminnan laatua ja organisaation kilpailukykyä. (Reuter ja Hakkarainen 2008).

## 5 Käytännön tutkimus ja tavoitteet

Haastattelin tutkimuksen alkuun neljää PMO-asiantuntijaa selvittääkseni, minkälaisilla kysymyksillä he lähtisivät tietoja keräämään. Samalla kyselin vähän heidän organisaatioidensa tavasta kerätä palautetta projektijohtamisen tasosta ja ovatko he tehneet kehittämistoimia sen parantamiseksi tai onko tällaista suunnitteilla.

Haastateltavina olivat Metsä Groupin Head of PMO Marko Siro, Aspon Head of DMO Sari Stenman, Adapron konsultti, valmentaja ja kehittäjä Milla Ranta ja Netsin Senior PMO Specialist Merja Savelainen.

Ensimmäisenä kysyin, **onko organisaatiossa käytössä mitään projektijohtamisen arviointimallia.**

Yhdellä organisaatiolla projektien arviointi tehdään Thinking Portfolion kautta. Siellä arvioidaan projektipäällikön kyvykkyyttä ja projektin tasoa sekä ovatko vaatimukset ja tavoitteet selvillä. Nämä tiedot täyttää projektipäällikkö tai projektin omistaja.

Kahdella organisaatioista ei ole projektijohtamisen arviointimallia käytössä. Toisesta organisaatiosta haastateltava toteaa, että se ei ole vielä sopivalla kypsyystasolla. Toisessa näistä organisaatioissa katsotaan projektin jälkeen, onko tavoitteet saavutettu ja budjetti pitänyt.

Adapro tarjoaa ABC-projektijohtamismallia yritysten käyttöön. Se perustuu standardiin viitekehykseen ja on Suomen käytetyin projektijohtamisen malli. Sillä arvioidaan, mikä on salkun kypsyystaso, mikä projekteissa toimii ja mikä ei ja miten projektijohtamista kehitetään eteenpäin.

Toinen kysymys oli, **kerätäänkö sidosryhmiltä palautteita projektijohtamisen toiminnasta?**

Yhden vastaajan organisaatiolla omalta tiimiltä tulee loppuraportti, mutta laatuarviointia ei kysellä muualta. Oma tiimi kyselee ohjausryhmältä ja merkittäviltä sidosryhmiltä, mutta mitään vakio kyselyä ei ole.

Kahden vastaajan organisaatioissa ei kerätä. Toinen heistä sanoi, että pitäisi kerätä, mutta ei ole ehditty. Hän toteaa, että olisi kiinnostavaa kuulla, miten toiminta on kehittynyt salkkuryhmän mielestä.

Adaprosta kerrotaan, että yksittäisissä projekteissa organisaatiot keräävät palautteita sidosryhmiltä ja että tämä on oppimisten kannalta tärkeää. Projektien

johtamismallista palautteita kysellään harvemmin, mutta kun sitä halutaan kehittää, kannattaa sidosryhmät osallistaa.

Kolmanneksi pyysin vastaajia listaamaan, **mitkä heidän mielestään olisivat tärkeimpiä kysymyksiä, jos sidosryhmiltä haluttaisiin palautetta projektijohtamisen toiminnasta.**

Yksi haastatelluista listasi tällaisia kysymyksiä:

- Tuottiko projekti oletetun ja lasketun liiketoiminnan hyödyn?
- Helpottiko projektin tuotos ihmisten työtä?
- Pääsikö projekti sidosryhmän odottamaan tavoitteeseen lopputuotoksessa?
- Projektijohtaminen voi onnistua, mutta lopputulos voi olla väärä; tuottiko sen hyödyn mikä siltä odotettiin?

Lisäksi hän ohjeisti, että kannattaa panostaa hyötynäkökulmaan ja pitää sallia parhaan hyödyn menetelmä. Tehdään vain sitä, mistä on suurin hyöty, lopputulos merkitsee.

Toinen haastateltava listasi tällaiset kysymykset:

- Miten projektiportfolion hallinta näkyy sidosryhmille?
- Onnistuuko priorisointi ja projektien suunnittelu?
- Miten projekteja johdetaan?

Kolmas haastateltava vastasi listaamalla tällaiset kysymykset:

- Onko kommunikointi onnistunut?
- Onko vaatimukset selitetty ja kommunikoitu selkeästi?
- Ymmärretäänkö, mitä pyydetään?
- Onko byrokratian taso sopiva?
- Onko raportointia liikaa vai liian vähän?
- Millä tavalla PMO ja projektihallinto hahmotetaan, onko tukena vai liian valvova elin?

Milla Ranta totesi, että tärkeämpää, kuin mitä kysytään, on se, miten tieto kerätään. Ymmärtääkö kyselyn saaja, mitä häneltä kysytään? Onko oikea vastaanottaja? Onko tietoa ja osaamista tarpeeksi projektitoiminnasta? Kysely kannattaisi mieluummin toteuttaa haastatteluna, jotta saisi paremmin vastauksia. Oikeat henkilöt, keneltä kysyä, täytyy tunnistaa. Haastatteluiden datan läpikäymiseen menee aikaa, kannattaa varautua – sitä kautta tulee paljon hyödyllistä tietoa. Lisäksi pitää tunnistaa, millainen projektijohtamisen malli

Keusotella on ja pohjata kysymykset siihen. Mitkä ovat sen mallin laadulliset tarkistuspisteet? Kun saadaan vastaukset, ne kytetään malliin ja nähdään, mitä pitää kehittää.

Lopullinen kysymyspatteristo pohjasi Keusoten projektitoimiston prosessimalleihin, joissa kuvataan projektin kulku (Kuvat 10 ja 11). Prosessi jakautuu neljään vaiheeseen, jotka ovat

- Projektien ideointi-, esiselvitys- ja projektointivaihe
- Projektien suunnitteluvaihe
- Projektien toteutusvaihe
- Projektien lopetusvaihe

Prosessin kulun eri vaiheista pohdittiin tärkeät etapit, joissa on hyvä tiedostaa sidosryhmien ymmärrys siitä, mitä kulloinkin tapahtuu ja miten se kuhunkin sidosryhmään liittyy.

Kysymyksiä laadittiin kaikkiaan 41 ja kysely lähetettiin 113 vastaanottajalle Webropol-kyselyohjelmistolla. 31 henkilöä vastasi kyselyyn eli vastausprosentti oli 27,4%.

**Vastaajiksi oli valittu yhteyshenkilöitä seuraavista sidosryhmistä:**

- Projektipäällikkö tai -koordinaattori (Keusote)
- Projektipäällikkö (ulkoinen)
- Palvelun/järjestelmän toimittajan edustaja
- Palvelualueen esihenkilö, asiantuntija tai ammatillinen osaaja (esim. lääkäri, hoitaja, sosiaaliohjaaja tms.)
- Hallinto- ja talouspalvelut
- Henkilöstöpalvelut
- Tietohallintopalvelut
- Viestintäpalvelut
- Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalvelut
- Hyvinvointi, terveys ja asiakkuudet
- Muu, mikä? IKVA/KAT

Arvosteluasteikko oli 0-4 seuraavilla arvioinneilla:

0 = Ei tietoa tai ei kuulu osaamisalueeseen

1 = todella huonosti

2 = huonosti





## 5.1 Kyselyn tulosten analysointi

Keusoten projektitoimiston työryhmä oli analysoinut tuloksia ja valinnut todennäköiseksi konkreettiseksi kehityskohteeksi ns. "porttikomitean", jota lähtevät suunnittelemaan. Siinä kaikille projekteille tehtäisiin monialainen (arkkitehtuuri, sovelluskehitys, sovelluskoulutus, jatkuvat palvelut, sisäinen asiakkuus, pmo, tietosuoja....) laatutarkistus, ennen kuin ne siirtyvät suunnitteluvaiheesta toteutusvaiheeseen. Niemen mukaan tämä vaatii kuitenkin paljon suunnittelua, jotta projektien ja tiimien välille saadaan aito ja tehokas yhteistyö käyntiin niin, että se ei kohtuuttomasti hidasta projektien käynnistämistä ja tuo lisää byrokratiaa.

Niemi jatkaa, että mikäli kaikki kriittiset asiat ja sidosryhmät tunnistetaan jo suunnitteluvaiheessa, niin todennäköisesti projektin toteutus- ja lopetusvaiheet rullaavat monin tavoin sujuvammin. (Niemi 2023.)

### **Omaa pohdintaa**

Keusoten kehittämispäivässä on valittu hyvä tavoite parantaa projektien laatua heti suunnitteluvaiheessa eri sidosryhmien osalta. Näin jokainen sidosryhmä tulee osallistettua jo projektin alkuvaiheessa ja epäselvät asiat tulee myös selvitettyä heti alussa. Vaikka tämä saattaa hidastaa projektin liikkeelle lähtöä, niin se varmasti sujuvoittaa ja nopeuttaa projektin juoksutusta.

Kun tästä tehdään rutiininomainen prosessi, joka ohjeistetaan selkeästi, saadaan se jokaisen projektin alussa hoidettua vaivattomammin.

Uskoisin, että näistä lähdökohdista myös projektin hinnoitteluun kuin myös resurssointi on helpompaa.

## 5.2 Keusoten projektijohtamisen arviointimalli – Kysymykset

### **Projektien ideointi-, esiselvitys- ja projektointivaihe**

1. Tunnetko kokonaiskehittämisen mallin?
2. Tunnetko kanavan, jonka kautta projekti-idea ehdotetaan?
3. Saatto ideasi käsittelyyn tarpeeksi nopealla aikataululla?
4. Saatto tarpeeksi tietoa ideasi etenemisestä?

5. Arvioidaanko kustannushyötyjä riittävästi?
6. Tunnistetaanko projektien myötä poistuvat palvelut/järjestelmät?
7. Nimetäänkö projekteille omistajat?
8. Onnistutaanko projektit linkittämään olemassa oleviin projekteihin, joihin ne liittyvät tai joihin niillä on riippuvuuksia?
9. Tunnistetaanko prosessit, joihin projektit vaikuttavat?
10. Noudatetaanko esiselvitys- ja projektointivaiheessa Keusoten kokonaiskehittämisen mallia?
11. Vapaat kommentit

### **Projektien suunnitteluvaihe**

12. Onnistutaanko projektipäälliköiden rekrytoinnissa/nimeämisessä?
13. Saadaanko projektiryhmiin riittävästi asiantuntemusta?
14. Määritelläänkö projektien tavoitteet ja lopputuotokset riittävällä tarkkuudella?
15. Laaditaanko aikataulut Thinking Portfolioon?
16. Laaditaanko resurssisuunnitelmat Thinking Portfolioon?
17. Laaditaanko riskienhallintasuunnitelmat?
18. Laaditaanko budjetit Thinking Portfolioon?
19. Laaditaanko viestintäsuunnitelmat?
20. Onnistutaanko tietosuojavaatimusten huomioimisessa?
21. Toteutuuko vuorovaikutus arkkitehtuuritiimin kanssa?
22. Toteutuuko vuorovaikutus sisäisen asiakkuustiimin kanssa?
23. Käynnistyykö yhteistyö palveluvastaavien kanssa riittävän ajoissa?
24. Kuvataanko projektien väliset riippuvuudet Thinking Portfolioon riippuvuuskarttaan?
25. Vapaat kommentit

### **Projektien toteutusvaihe**

- 26. Toteutetaanko projektien kuluseurantaa riittävällä tarkkuudella?
- 27. Pidetäänkö Thinking Portfolion resurssisuunnitelmaa ajan tasalla projektien toteutuksen aikana?
- 28. Kirjataan projekteilte tehtyt työtunnit Thinking Portfolioon ohjeiden mukaisesti kuukausittain?
- 29. Päivitetäänkö riskienhallintasuunnitelmaa riittävästi projektien aikana?
- 30. Onko projektien aikaiselle muutoshallinnalle olemassa riittävän selkeä prosessi?
- 31. Onnistuuko projektiryhmien sisäinen viestintä?
- 32. Saavatko projektien kohde- ja sidosryhmät riittävästi tietoa projektien edistymisestä?
- 33. Vapaat kommentit

### **Projektien lopetusvaihe**

- 34. Tunnetko keskeisimmät dokumentit, joiden avulla projektit siirretään jatkuvien palveluiden piiriin?
- 35. Laaditaan loppuraportit Thinking Portfolioon?
- 36. Kuitataan loppuraportit hyväksytyksi Thinking Portfoliossa?
- 37. Pidetäänkö projektien päätöspalaverit?
- 38. Huolehditaan projektien päättymisen viestinnästä sidosryhmille?
- 39. Jälkiarvioidaan projektit muutama kuukausi päättymisen jälkeen?
- 40. Vapaat kommentit
- 41. Vapaat kommentit projektitoimintaan liittyen

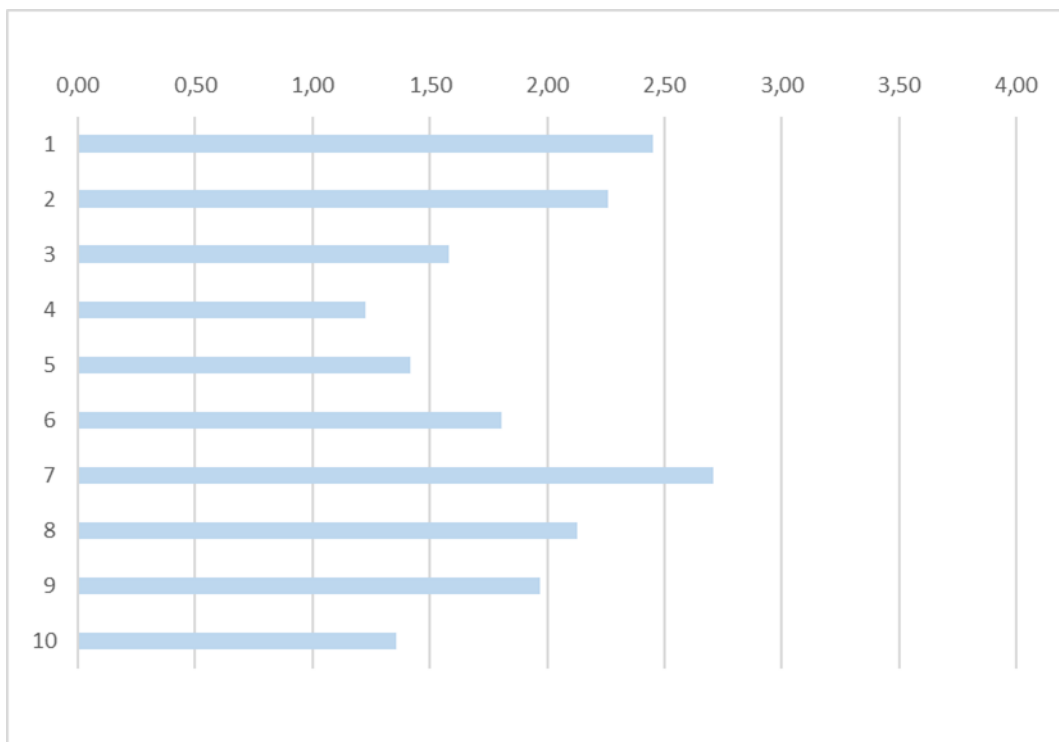
### **5.3 Keusoten projektijohtamisen arviointimalli – vastaukset ja graafit**

Tarkastelen vastauksia kunkin neljän vaiheen alla. Laskettuna on kunkin kysymyksen saama keskiarvo laskettuna kaikilta vastaajilta yhteensä asteikolla

0-4. Kysymyslistan perässä graafinen kuvaaja, joka auttaa hahmottamaan paremmin, mitkä kysymykset saavat huonoimmat arvosanat. Graafisen kuvaajan jälkeen avoimet kommentit omana kuvanaan.

### **Projektien ideointi-, esiselvitys- ja projektointivaihe**

<u>Kysymys</u>	<u>Kokonais-ka</u>
1. Tunnetko kokonaiskehittämisen mallin?	2,45
2. Tunnetko kanavan, jonka kautta projekti-idea ehdotetaan?	2,26
3. Saatko ideasi käsittelyyn tarpeeksi nopealla aikataululla?	1,58
4. Saatko tarpeeksi tietoa ideasi etenemisestä?	1,23
5. Arvioidaanko kustannushyötyjä riittävästi?	1,42
6. Tunnistetaanko projektien myötä poistuvat palvelut/järjestelmät?	1,81
7. Nimetäänkö projekteille omistajat?	2,71
8. Onnistutaanko projektit linkittämään olemassa oleviin projekteihin, joihin ne liittyvät tai joihin niillä on riippuvuuksia?	2,13
9. Tunnistetaanko prosessit, joihin projektit vaikuttavat?	1,97
10. Noudatetaanko esiselvitys- ja projektointivaiheessa Keusoten kokonaiskehittämisen mallia?	1,35



Kuva 10. Ideointi-, esiselvitys-, ja projektointivaihe/ vastausten keskiarvot kuvaajassa

#### 11. Vapaat kommentit

Missä tehtävässä työskentelet tai mitä sidosryhmää edustat?	Kommenttini liittyen ideointi-, esiselvitys- ja projektointivaiheeseen
1 Projektipäällikkö tai -koordinaattori (Keusote)	Ideointi ei ole vielä tuttua, kun en ole siinä vaiheessa ollut mukana. Muutoin projektin siltä osin, kun olen ehtinyt tutustua, ovat liian irrallaan vielä toisistaan.
2 Projektipäällikkö (ulkoinen)	Tietoliikennesurssi/allokaatio Telialta projektille auttaisi integraatioprojektien sujuvuutta. Mielestäni tietoliikennetarvetta olisi hyvä kartoittaa paremmin esiselvitysvaiheessa ja projektin käynnistyessä.
3 Palvelun/järjestelmän toimittajan edustaja	Järjestelmätoimittajapuolella ei ole käsitystä Keusoten sisäisistä prosesseista, siksi vastauksiin kohtiin 11. saakka on pääasiassa ei tietoa.

4 Palvelualueen esihenkilö, asiantuntija tai ammatillinen osaaja (esim. lääkäri, hoitaja, sosiaaliohjaaja tms.)	Projektioinnista on tullut itsetarkoitus vs. palvelualueilla havaittujen ongelmien synnyttämät tarpeet.
5 Hallinto- ja talouspalvelut	Kokonaiskehittämisen malli nimenä ei ole tuttu, mutta moni em. toiminnallisuus on kuitenkin toiminut ihan hyvin, kun on osannut kysyä asioista oikeilta henkilöiltä.
7 Tietohallintopalvelut	Epäselvää, tarkastelenko oman projektini tiimoilta vai yleisesti. Monessa kohtaa olemassa oletus muiden osalta mutta ei tarkkaa tietoa.
10 Hyvinvointi, terveys ja asiakkuudet	<p>Erityisasiantuntijat osaksi arjen työtä, jolloin hahmottuu, mihin projektia halutaan sijoittaa ja saa selville, mitä tilasto tietoa ja numeerista tietoa halutaan ja miltä todellisuus näyttää.</p> <p>Sosiaalipalveluissa asiakas määrittää tarpeineensa asiat ja palvelut ja niitä ei kyllä aina luvuilla voi osoittaa.</p> <p>Kuka kerää tietoa hyvistä toimivista käynteistä? Niitä löytyy mutta jäävät projektien jalkoihin. Missä näkyy kuntien hyvät käytännöt ajalta ennen Keusotea? Voisiko niistäkin vielä oppia...</p>

Kuva 11. Ideointi-, esiselvitys- ja projektointivaihe/ vapaat kommentit

## Projektien suunnitteluvaihe

### Kysymys

### Kokonais-ka

12. Onnistutaanko projektipäälliköiden rekrytoinnissa/nimeämisessä?

1,97

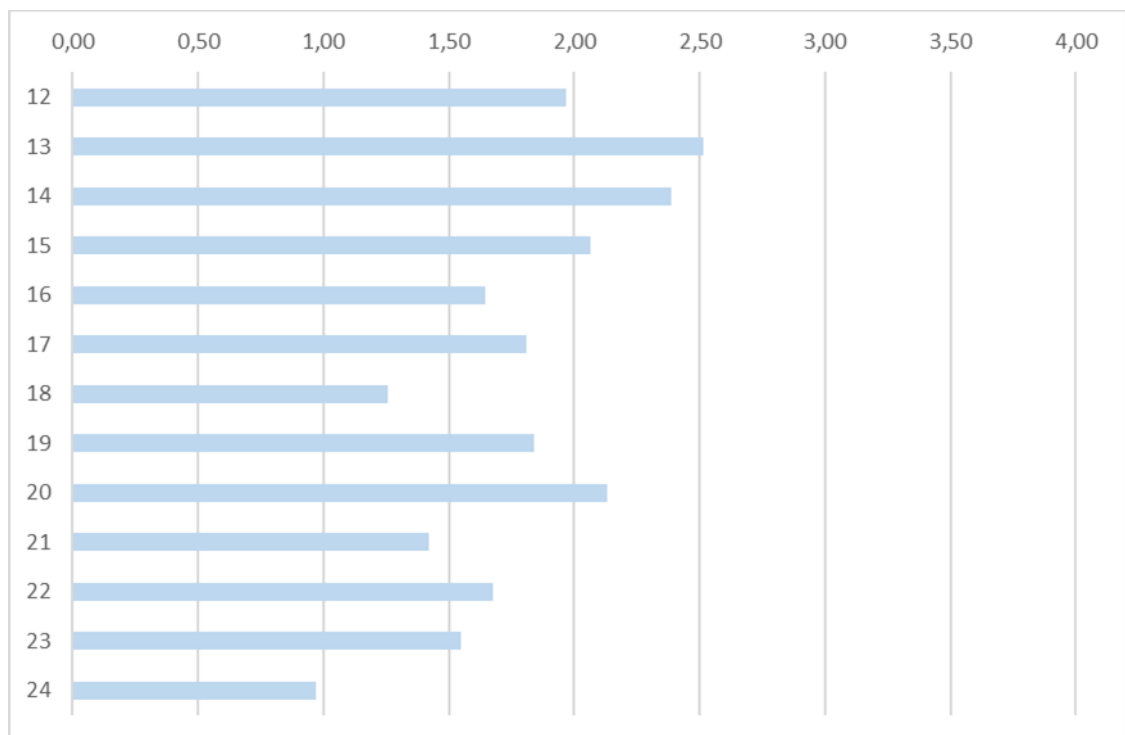
13. Saadaanko projektiryhmiin riittävästi asiantuntemusta?

2,52

14. Määritelläänkö projektien tavoitteet ja lopputuotokset riittävällä tarkkuudella?

2,39

15. Laaditaanko aikataulut Thinking Portfolioon?	2,06
16. Laaditaanko resurssisuunnitelmat Thinking Portfolioon?	1,65
17. Laaditaanko riskienhallintasuunnitelmat?	1,81
18. Laaditaanko budjetit Thinking Portfolioon?	1,26
19. Laaditaanko viestintäsuunnitelmat?	1,84
20. Onnistutaanko tietosuojavaatimusten huomioimisessa?	2,13
21. Toteutuuko vuorovaikutus arkkitehtuuritiimin kanssa?	1,42
22. Toteutuuko vuorovaikutus sisäisen asiakkuustiimin kanssa?	1,68
23. Käynnistyykö yhteistyö palveluvastaavien kanssa riittävän ajoissa?	1,55
24. Kuvataanko projektien väliset riippuvuudet Thinking Portfolion riippuvuuskarttaan?	0,97



Kuva 12. Projektien suunnitteluvaihe; vastaukset

25. Vapaat kommentit



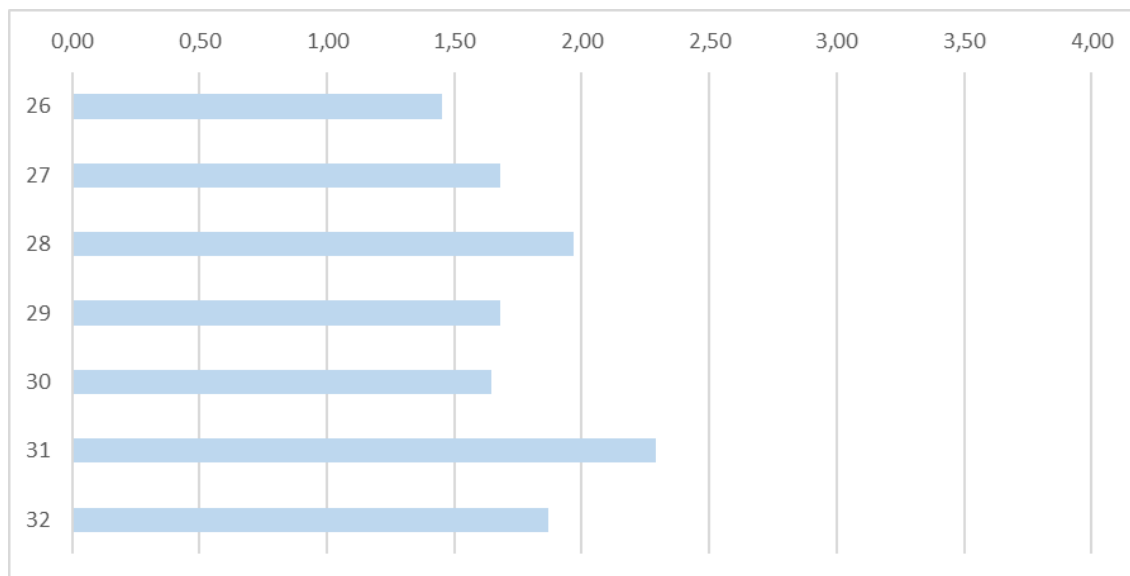
<b>Missä tehtävässä työskentelet tai mitä sidosryhmää edustat?</b>	<b>Kommenttini liittyen suunnitteluvaiheeseen</b>
1 Projektipäällikkö tai -koordinaattori (Keusote)	Oman projektini osalta on ollut vaikea saada eri tiimeihin yhteyttä
1 Projektipäällikkö tai -koordinaattori (Keusote)	Kysymyksissä voisi olla kohta, jossa vastauksia voisi tarkentaa. Joihinkin kysymyksiin vastaus vaihtoehdot hyvin tai huonosti ei päde, ero on iso kumman valitsee eikä vastaus välttämättä kuvasta todellista tilannetta.
3 Palvelun/järjestelmän toimittajan edustaja	Järjestelmätoimittajan puolelta on vaikea ottaa kantaa Kausoten sisäisiin prosesseihin, joihin valtaosa kysymyksistä viittaa.
4 Palvelualueen esihenkilö, asiantuntija tai ammatillinen osaaja (esim. lääkäri, hoitaja, sosiaaliohjaaja tms.)	Kehitystyöideat nousevat nähdäkseni usein johto/ylätasolta, ei niinkään ruohonjuuritasolta. Siksi kehittäminen jää joskus vähän irralliseksi eikä sen koeta tukevan työtä, vaan pikemminkin "hukutaan hankehumppaan" -sanonta on syntynyt. Ulkoiset projektipäälliköt kalliita, mutta myös aika ulkopuolisia kantamaan vastuuta perustyön sujumisesta. Siksi päällikön löytäminen sisältä +. Ruohonjuurityöhön hankeresurssointia pitäisi kohdentaa enemmän, jotta sieltä mahdollistuisi nousu kehittämisryhmiin eikä perustyö söisi kaikkea työaika. Siellä parasta/tärkeää osaamista ja käsitystä kehittämistarpeista työn tehostamiseksi, mutta ei aikaa osallistua/perehtyä kehittämiskanaviin/projekteihin/mahdollisuuksiin. Perustyössä siis usein puuttuu tieto, mitä projekteja organisaatiossa on menoissa. Koonti niistä olisi hyvä olla olemassa ja esillä Keunetissa.
5 Hallinto- ja talouspalvelut	Tietosuojaa on alettu huomioimaan paremmin.
7 Tietohallintopalvelut	arkkitehtuurivaihe jää usein huomiotta-tätä pitäisi ehdottomasti parantaa

7 Tietohallintopalvelut	Tiedän tosi vähän muista kuin omista projekteista, joten vastaamisen lähtökohdat ovat kovin ohuet
10 Hyvinvointi, terveys ja asiakkuudet	mikä on arkkitehtuuri tiimi? mikä on sisäinen asiakkuustiimi?

Kuva 13. Projektien suunnitteluvaihe - vapaat kommentit

### Projektien toteutusvaihe

Kysymys	Kokonais-ka
26. Toteutetaanko projektien kuluseurantaa riittävällä tarkkuudella?	1,45
27. Pidetäänkö Thinking Portfolion resurssisuunnitelmaa ajan tasalla projektien toteutuksen aikana?	1,68
28. Kirjataan projekteilte tehty työtunnit Thinking Portfolioon ohjeiden mukaisesti kuukausittain?	1,97
29. Päivitetäänkö riskienhallintasuunnitelmaa riittävästi projektien aikana?	1,68
30. Onko projektien aikaiselle muutoshallinnalle olemassa riittävän selkeä prosessi?	1,65
31. Onnistuuko projektiryhmien sisäinen viestintä?	2,29
32. Saavatko projektien kohde- ja sidosryhmät riittävästi tietoa projektien edistymisestä?	1,87



Kuva 14. Projektien toteutusvaihe - vastaukset

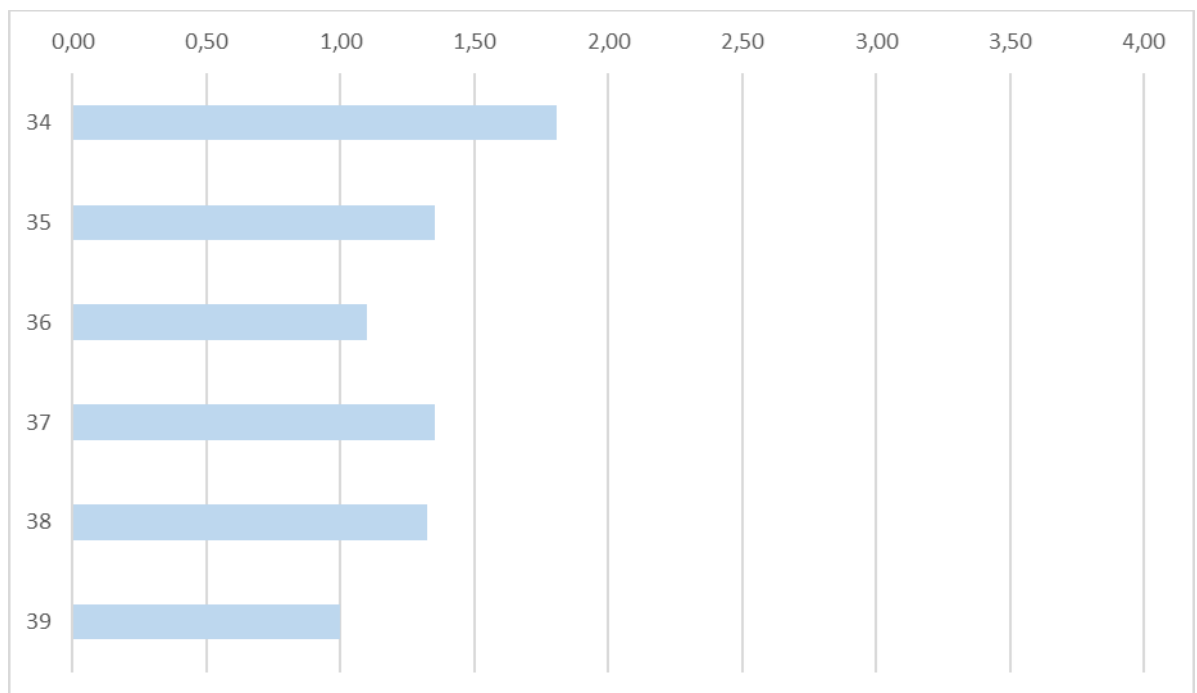
### 33. Vapaat kommentit

Missä tehtävässä työskentelet tai mitä sidosryhmää edustat?	Kommenttini liittyen toteutusvaiheeseen
1 Projektipäällikkö tai -koordinaattori (Keusote)	Kuluseuranta on yllättävän vähäistä. Olen tottunut tiiviimpään seurantaan ja kulujen analysointiin säännöllisesti.
2 Projektipäällikkö (ulkoinen)	Sidosryhmäviestintää ei voi olla koskaan liikaa.
4 Palvelualueen esihenkilö, asiantuntija tai ammatillinen osaaja (esim. lääkäri, hoitaja, sosiaaliohjaaja tms.)	Projekteista huonosti tietoa kentällä. Mitä kaikkea kehitetään ja miksi? Kirjallinen tietoisku meneillään olevista hankkeista olisi paikallaan.
5 Hallinto- ja talouspalvelut	Niissä projekteissa missä on itse ollut mukana, on projektitoimiston edustaja pitänyt kokouksissa hyvin asiat hallussa.
7 Tietohallintopalvelut	Tiedän tosi vähän muista kuin omista projekteista, joten vastaamisen lähtökohdat ovat kovin ohuet

Kuva 15. Toteutusvaihe - vapaat kommentit

## Projektien lopetusvaihe

<u>Kysymys</u>	<u>Kokonais-ka</u>
34. Tunnetko keskeisimmät dokumentit, joiden avulla projektit siirretään jatkuvien palveluiden piiriin?	1,81
35. Laaditaanko loppuraportit Thinking Portfolioon?	1,35
36. Kuitataanko loppuraportit hyväksytyksi Thinking Portfoliossa?	1,10
37. Pidetäänkö projektien päätöspalaverit?	1,35
38. Huolehditaanko projektien päättymisen viestinnästä sidosryhmille?	1,32
39. Jälkiarvioidaanko projektit muutama kuukausi päättymisen jälkeen?	1,00



Kuva 16. Projektien lopetusvaihe - vastaukset

40. Vapaat kommentit

<b>Missä tehtävässä työskentelet tai mitä sidosryhmää edustat?</b>	<b>Kommenttini liittyen lopetusvaiheeseen</b>
1 Projektipäällikkö tai -koordinaattori (Keusote)	En ole ehtinyt vielä olla mukana päätösvaiheessa
1 Projektipäällikkö tai -koordinaattori (Keusote)	Arviointi kannattiko projekti ja mitä tästä eteenpäin jää yleensä hyvin epäselväksi, ja kokonaiskuva kehittämisestä on hankala hahmottaa.
1 Projektipäällikkö tai -koordinaattori (Keusote)	Minun on vaikea löytää ohjeistusta ja dokumentteja projektin lopetusvaiheeseen liittyen. Esim. Teams-ryhmien arkistointiin liittyvät ohjeet.
3 Palvelun/järjestelmän toimittajan edustaja	Palveluntuottajalla on tuotannon seurannan palaveri käytäntö palvelun käyttöönoton seurannassa
7 Tietohallintopalvelut	jälkiarviointia ei suoriteta
7 Tietohallintopalvelut	Tiedän tosi vähän muista kuin omista projekteista, joten vastaamisen lähtökohdat ovat kovin ohuet

Kuva 17. Projektien lopetusvaihe - vapaat kommentit

#### 41. Vapaat kommentit projektitoimintaan liittyen

<b>Missä tehtävässä työskentelet tai mitä sidosryhmää edustat?</b>	<b>Muita huomioita projektitoimintaan liittyen</b>
1 Projektipäällikkö tai -koordinaattori (Keusote)	Uusien henkilöiden perehdytys PMO:n osalta on ollut hyvää. Matalalla kynnyksellä on saanut yhteyden. Muiden asioiden kanssa haastaa perehdytyksen puute ja se, ettei kaikkiin tarvittaviin järjestelmiin saa tunnuksia, kun ei oikein kukaan tiedä mitä kaikkia järjestelmiä tarvitsee.

1 Projektipäällikkö tai - koordinaattori (Keusote)	Paljon riippuu siitä kuinka tarkka ja huolellinen projektipäällikkö itse on. Hänen tulee roolissaan olla itse aktiivinen mm sidosryhmiin ja Keusoten viestintään sekä palvelualueiden suuntaan (asiakkuustiimin kautta/avustuksella). Riippuu paljon projektipäällikön persoonastakin miten hyvin projektista tiedetään ja sen etenemisestä kerrotaan.
4 Palvelualueen esihenkilö, asiantuntija tai ammatillinen osaaja (esim. lääkäri, hoitaja, sosiaaliohjaaja tms.)	<p>Keusotessa käynnistyy jatkuvasti uusia projekteja ja syntyykin vaikutelma, että käynnistäminen on itseisarvo. Projektien työstäminen ja erityisesti loppuun saattaminen tulosraportointineen jää hyvin vähälle, jos sitä on lainkaan. Sama projekti on saatettu käynnistää useita kertoja, mutta koska ne tulee tehdä oman työn ohessa, ei kenelläkään ole aikaa keskittyä asiaan alkuselvittelyjä pidemmälle. Kunnes sama asia keksitään vuoden kuluttua uudelleen.</p> <p>Kokonaiskehittämisen malli on tuonut mukanaan palvelualueilta ulkoistettuja, erittäin kankeita, rakenteita. Tällöin myös päätöksenteko jonkin asian tarpeellisuudesta ulkoistuu. Tämä on erittäin haitallista organisaation perustehtävän kehittämisen kannalta.</p> <p>Perustehtävä (sote-palvelujen tuottaminen) on koira, jota tukipalvelut (viestintä, IT, ym.) häntänä pyörittää.</p>

Kuva 18. Vapaat kommentit projektitoimintaan liittyen

#### 5.4 Tulosten pohdintaa, yhteenvetoa

##### Korkeimmat pistemäärät

Koko kyselyn korkeimmat yhteispisteet sai Projektien ideointi-, esiselvitys- ja projektointivaiheen kysymys ”Nimetääkö projekteille omistajat?”. Sen pistemäärä oli 2,71, joten arvosteluasteikon numeroinnilla se selvisi lähelle kolmosta, eli ”hyvää”. Tässä tehtävässä on siis onnistuttu melko hyvin eli omistajat löytyvät projekteille.

Muita kysymyksiä korkeimmilla pistemäärillä olivat Suunnitteluvaiheen kysymys ”Saadaanko projektiryhmiin riittävästi asiantuntemusta?” pistemäärällä 2,52, ideointi-, esiselvitys- ja projektointivaiheen kysymys ”Tunnetko kokonaiskehittämisen mallin?” pisteillä 2,45 sekä Suunnitteluvaiheen kysymys

"Määritelläänkö projektien tavoitteet ja lopputuotokset riittävällä tarkkuudella?" pisteillä 2,39. Sitä lähelle ylti vielä Toteutusvaiheen kysymys "Onnistuuko projektiryhmien sisäinen viestintä?" pistemääränään 2,29.

Näistä voisi päätellä, että parhaiten onnistuu asiantuntijuuden löytyminen, kokonaiskehittämisen mallin sekä tavoitteiden ja lopputuotosten kommunikointi ja projektiryhmien sisäinen viestintä. Nämä kuitenkin lähentelevät pistemäärää 2, joka on sanallisena arviona "huonosti", joten tekemistä riittää näidenkin parantamisessa.

### **Matalimmat pistemäärät**

Kyselyn matalimmat pisteet sai Projektien suunnitteluvaiheen kysymys "Kuvataanko projektien väliset riippuvuudet Thinking Portfolion riippuvuuskarttaan?" pistemäärällä 0,97. Se selvisi siis lähelle ykköstä, joka on arvosana sanalliselle arviolle "todella huonosti". Riippuvuuksien kuvaaminen onkin aika hankala tehtävä ja tässä varmaan tarvitaan lisää koulutusta projektipäälliköille riippuvuuksien kuvaamiseen ja ylipäänsä niiden tunnistamiseen.

Matallimmasta päästä olivat myös Lopetusvaiheen kysymys "Jälkiarvioidaanko projektit muutama kuukausi päättymisen jälkeen?" pisteillä 1,00 (todella huonosti), myöskin Lopetusvaiheen listalta kysymys "Kuitataanko loppuraportit hyväksytyksi Thinking Portfoliossa?" pisteillä 1,10, ideointi-, esiselvitys- ja projektointivaiheen kysymys "Saatko tarpeeksi tietoa ideasi etenemisestä?" pisteillä 1,23 sekä Suunnitteluvaiheen kysymys "Laaditaanko budjetit Thinking Portfolioon?" pisteillä 1,26.

Thinking Portfolio toistuu näissä matalien pisteiden kysymyksissä ja onkin pohdittava, onko sen käyttö selvää kaikille niille, joiden sitä tulisi käyttää. Onko osaamista tarpeeksi? Tulisiko sen käyttöä kouluttaa? Myöskin tulisi kertoa, miksi halutaan ihmisten käyttävän tätä työkalua ja mitä hyötyä siitä koko organisaatiolle on.

### **Kyselyn vapaat kommentit**

Projektien ideointi-, esiselvitys- ja projektointivaiheen vapaista kommentteista kannattaa huomioida ulkoisen projektipäällikön kommentti tietoliikennetarpeen kartoittamisesta integraatioprojektien esiselvitysvaiheessa. Olisiko tästä Keusoten PMO:lle hyötyä projektin juoksutuksessa ja sujuvuudessa ja projektipäällikölle riippuvuuksien kartoituksessa ja kuvaamisessa? Vastaaja kehottaa ottamaan tätä kartoitusta varten resurssin Telialta eli asiantuntijuus tästä osa-alueesta on ilmeisesti siellä.

Projektin suunnitteluvaiheen kommentteista huolestuttaa Keusoten sisäisen projektipäällikön tai koordinaattorin kommentti siitä, että hänellä on ollut vaikeuksia saada oman projektinsa osalta eri tiimeihin yhteyttä. Syytä tähän tulisi selvittää.

Toinen pohdittava asia on palvelualueen esihenkilön, asiantuntijan tai ammatillisen osaajan kommentti siitä, että ideat nousevat usein johto/ylätasolta, eikä ruohonjuuritasolta, jolloin tekijät eivät koe hankkeen tukevan työtä. Tällöin motivaatio osallistua projektityöhön voi olla vähän huono.

Projektien toteutusvaiheen vapaista kommentteista Keusoten sisäisen projektipäällikön tai -koordinaattorin viesti kuluseurannan vähäisyydestä on kiinnostava. Onko seuranta kuitenkin Keusotelle riittävää?

Toinen huomionarvoinen kommentti tulee palvelualueen esihenkilöltä, asiantuntijalta tai ammatilliselta osaajalta liittyen tietoon siitä, mitä kaikkea kehitetään ja miksi. Hän toteaa, että paikallaan olisi tietoisuus meneillään olevista hankkeista.

Projektien lopetusvaiheen vapaissa kommentteissa korostuu se, että projekteille ei tehdä jälkiarviointia ja myöskin ohjeistus ja dokumentit tähän liittyen ovat vaikeasti löydettävissä. Jonkinlainen ”Lessons learned”-tutkinta projektien jälkeen olisi hyödyksi jatkokehitystä varten.

Vapaissa kommentteissa yleisesti Keusoten projektitoimintaan liittyen on myös hyvää palautetta siitä, että PMO on onnistunut uusien henkilöiden perehdyttämisessä.

Hyvä kommentti on myös Keusoten projektipäälliköltä tai koordinaattorilta siitä, että paljon riippuu projektipäällikön persoonasta, miten hyvin projektista tiedetään ja sen etenemisestä kerrotaan. Tämä liittyy projektipäälliköiden rekrytointiin, että osataanko valita oikeanlainen, tarpeeksi kyvykäs henkilö.

Huolestuttava on palvelualueen esihenkilön, asiantuntijan tai ammatillisen osaajan kommentti siitä, että samaa projektia on saatettu käynnistää useita kertoja, mutta sitä ei saada vietyä loppuun, kun kenelläkään ei ole oman työn ohessa aikaa keskittyä hankkeeseen. Voisi pohtia, onko projektin päämäärä ylipäänsä tarpeellinen ja paljonko kustannukset nousevat, jos sitä yritetään käynnistää useaan kertaan. Hankkeen voisi ehkä perua.



## 6 Lopuksi

Keusoten projektitoimisto sai hyvää tietoa kyselyn vastauksista. Niistä selvisi tärkeimmät kehityskohteet ja niihin on lähdetty jo reagoimaan.

Kysymysten hahmottaminen vei yllättävän kauan aikaa ja olin pari kertaa aivan hakoteillä niiden luomisessa. Projektitoimiston luomat uimaratakaaviot auttoivat kuitenkin oikeiden kysymysten äärelle, joskin niidenkin muotoa muokattiin ICT kehittämisspäällikkö Jussi Niemen kanssa moneen kertaan. Kun kysymykset olivat valmiina, oli niiden kirjaaminen Webropol-työkaluun helppoa.

On hienoa, että opinnäytetyön käytännön osuus oli sellainen, mitä voitiin hyödyntää oikeassa työelämässä. Tämä toi motivaatiota tehdä tätä työtä. Nyt kun tulokset ovat Keusoten projektitoimistolla, heidän on helppo vuoden päästä toteuttaa kysely uudestaan ja verrata, ovatko tulokset muuttuneet mitenkään.

Jatkossahan he voivat uudelleen hyödyntää opiskelijan työpanosta kyselyn toteuttamiseen.

Keusoten projektitoimistolla on avoin ja rehellinen ote omaan työhön ja sen kehittämiseen. Tämä osoittaa tiettyä kypsyystasoa. Myös yhteistyö opiskelijan kanssa oli hyvin toimivaa.

## Lähteet

Artto, K.; Martinsuo, M.; Kujala, J. 2008. Projektiliiketoiminta. Viitattu 28.7.2023.  
<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2020-08/Projektiliiketoiminta.pdf>

Heiskanen, A. 2011. Hankesalkun hallinta. Projektitoiminta 2/2011  
Projektiyhdistys ry:n jäsenlehti. Viitattu 2.9.2023.  
[https://www.pry.fi/files/103/Projektitoiminta\\_1\\_2011.pdf](https://www.pry.fi/files/103/Projektitoiminta_1_2011.pdf)

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Talentum.

Kankaanpää, E. 2017. Talouden johtaminen. Teoksessa Rissanen, S.;  
Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveystoiminta. E-kirja. Sanoma Pro Oy.  
Painos 3

Kimmerle, J.; Moskaliuk, J.; Oeberst, A. ;Cress, U. 2015. Learning and  
Collective Knowledge Construction With Social Media: A Process-Oriented  
Perspective. Educational Psychologist. Volume 50, 2015 - Issue 2. Published  
online: 27 May 2015. Pages 120-137. Viitattu 17.9.2023.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00461520.2015.1036273>

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Julkaisusarja: Xamk Kehittää  
81. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.6.2023.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Miller, B. 2004. Project Management Institute. The pathway to OPM3, a busy  
project manager's guide to advancing organizational maturity. Conference  
Paper. Viitattu 21.8.2023.  
<https://www.pmi.org/learning/library/pathway-organizational-project-management-maturity-8221>

Mullaly, M. 2010. Project Management Institute. Re-thinking project management maturity. Perspectives gained from explorations of fit and value. Conference Paper. Viitattu 15.7.2023.

<https://www.pmi.org/learning/library/management-maturity-model-performance-assessment-6491>

Niemi, J. 2022. Keusoten PMO:n ICT-kehittämispäällikkö Jussi Nimeä haastatteli 6.10.2022 Leena Pirttilahti. Teams.

Niemi, J. 2023. ICT kehittämispäällikkö. Keusote PMO. Sähköposti 11.05.2023.

Ranta, M. 2022. Adapron konsultti, valmentaja ja kehittäjä Milla Rantaa haastatteli 21.10.2022 Leena Pirttilahti. Teams.

Reuter, N.; Hakkarainen, A. 2008. Projektityökalut/ Projektikulttuurin arvioiminen ja kehittäminen – Nosta kypsyystasoa menetelmillä ja työkaluilla. Projektitoiminta 2/2008 Projektityödistys ry:n jäsenlehti. Viitattu 15.9.2023.  
[https://www.pry.fi/files/95/Projektitoiminta\\_2\\_2008.pdf](https://www.pry.fi/files/95/Projektitoiminta_2_2008.pdf)

Rissanen, S.; Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen ympäristönä. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. E-kirja. Sanoma Pro Oy. Painos 3

Saramies, J.; Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka : mittaa, ymmärrä, menesty. E-kirja. Alma Talent Oy

Saranto, K.; Kuusisto-Niemi K. 2017. Tiedon hallinta johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S.; Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. E-kirja. Sanoma Pro Oy. Painos 3

Saros, T. 2011. Mikä on organisaatiolle sopiva projektinhallinnan kypsyystaso? PRY Projektitoiminta 1/2011 TYÖKALUT JA MENETELMÄT. Viitattu 30.8.2023.  
[https://www.pry.fi/files/103/Projektitoiminta\\_1\\_2011.pdf](https://www.pry.fi/files/103/Projektitoiminta_1_2011.pdf)

Savelainen, M. 2022. Netsin Senior PMO Specialist Merja Savelaista haastatteli 20.10.2022 Leena Pirttilahti. Teams.

Siro, M. 2022. Metsä Groupin Head of PMO:ta Marko Siroa haastatteli 24.10.2022 Leena Pirttilahti. Teams.

Stenman, S. 2022. ASPOn Head of DMO:ta Sari Stenmania haastatteli 21.10.2022 Leena Pirttilahti. Teams.

Valtioneuvosto. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin. Viitattu 5.5.2023.  
<https://soteuudistus.fi>