

Saila Väisänen

PROJEKTIJOHTAMISEN
KEHITTÄMINEN KANGASNIEMEN
KUNNAN TOIMISTOPALVELUISSA

Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)


Maaliskuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 15.3.2016
Tekijä(t) Saila Väisänen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)
Nimeke Projektijohtamisen kehittäminen Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa	
Tiivistelmä Tässä opinnäytetyössä tutkittiin projektijohtamista Kangasniemen kunnan toimistopalvelut-yksikössä. Opinnäytetyötä varten toteutettiin tapaustutkimus, jolla kartoitettiin toimistopalveluiden projektijohtamisen nykytila, yhtenäisen projektijohtamiskulttuurin positiiviset vaikutukset toimistopalveluihin ja se, millä keinoilla projektijohtamista voitaisiin kehittää toimistopalveluissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimistopalveluiden projektijohtamista niin, että uusia projekteja on helppo lähteä toteuttamaan ja projektityöskentelystä saadaan maksimaalinen hyöty irti. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli puolestaan aikaan saada kunnan toimistopalveluihin yhteinen toimintaohje projektipäälliköille ja luoda mallipohjat projektisuunnitelmille sekä projektien loppuraportteille. Opinnäytetyön sisältämä teoriakatsaus painottuu projekteihin, projektijohtamiseen, projektinhallintaan sekä projektityöskentelyn onnistumisen edellytyksiin. Työ sisältää myös Kangasniemen kunnan ja toimistopalvelut-yksikön esittelyt sekä perehtymisen yhteen kunnassa juuri päättyneeseen it-projektiin. Teemahaastattelujen, havainnoinnin ja dokumenttien kautta kerätty tutkimusaineisto osoitti toimistopalveluiden projektijohtamisen olevan melko hyvällä pohjalla, mutta projektijohtamiskulttuurin yhtenäistämistä toivottiin. Keskeisimmiksi asioiksi projektien onnistumisen kannalta haastatteluissa nousivat muun muassa projektipäällikön vahva visio lopputuloksesta, ylemmän johdon vahva tuki, hyvä yhteistyö toimijoiden kesken, riittävän pitkä aikataulus projektille, tiedottaminen, projektiryhmän jäsenten sitouttaminen tehtäviinsä sekä projektipäällikölle uskotun vastuun kantaminen. Haastatteluissa nousi esille, että toimistopalveluissa projektien jälkeiseen seurantaan ja näkyvään projektidokumentointiin tulee panostaa jatkossa enemmän. Toimistopalveluiden yksittäiset projektit olivat laadukkaita. Tämä osaltaan oli mahdollistanut tietojärjestelmien uusimisen nopealla aikataululla it-projektien muodossa. Etenkin oli onnistuttu muun muassa budjettien ja aikataulujen suunnittelussa ja niissä pysymisessä, projektipäälliköiden valinnoissa, luottavaisen suhteen rakentamisessa ohjelman toimittajan kanssa sekä projektiryhmän tiimityöskentelyssä.	
Asiasanat (avainsanat) projektit, projektijohtaminen, projektinhallinta, sähköinen asiointi	
Sivumäärä 108 sivua	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Harri Virolainen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Kangasniemen kunnan toimistopalvelut

DESCRIPTION

	Date of the master's thesis 15 March 2016
Author Saila Väisänen	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Competence
Name of the master's thesis Developing project management in the office services in the municipality of Kangasniemi	
Abstract <p>The aim of this thesis was to study project management in the office services in Kangasniemi. A case study, which was executed for this thesis, examined the current state of project management of office services, the positive effects of collective project culture, and which ways project management can be developed in office services. The goal of this thesis was to develop project management in the office services so that new projects would be easier to start and the current projects would be as effective as possible. Another goal of this thesis was to create a collective procedure for project managers who work in the office services and to create patterns for project plans and end reports.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of information about projects, project management, and requirements of success in projects. The thesis also includes presentations of the municipality of Kangasniemi and the office services. The thesis also takes a look at one recently finished it-project.</p> <p>The information which was collected through a case study by qualitative data collection methods (theme interviews, observation, and documents) showed that in the office services the quality of project management was at a good level. However, there was a desire to form a more collective project culture. The theme interviews showed that the most important elements to succeed in projects were: project manager's own vision of the result, upper management's strong support, functional co-operation with the other party, long enough project schedule, project reporting, project team's commitment, and project manager taking the responsibility. The interviews also showed that more efforts must be put into follow-up and documentation of projects.</p> <p>Single projects of the office services were of good quality. This allowed to renew information systems rapidly through it-projects. The office services had succeeded especially well in budgets and schedules, project manager choices, building a reliable relationship with the supplier of the information systems, and project groups' teamwork.</p>	
Subject headings, (keywords) projects, project management, electronic transactions	
Pages 108 pages	Language Finnish
Remarks, notes on appendices 	
Tutor Harri Virolainen	Master's thesis assigned by The office services of Kangasniemi

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Tavoitteet ja rajausta.....	2
2.2	Tapaustutkimus.....	4
2.3	Laadullinen tutkimus	6
2.4	Aineistonkeruumenetelmät	7
2.4.1	Haastattelut	7
2.4.2	Havainnointi.....	9
2.4.3	Dokumenttiaineisto.....	10
2.5	Opinnäytetyöprosessi.....	11
3	PROJEKTIT JA PROJEKTITYÖSKENTELY	12
3.1	Projekti käsitteenä.....	12
3.2	Projektin vaiheet	15
3.3	Projektityypit	19
3.4	Projektioorganisaatio	20
3.4.1	Hierarkkinen malli	20
3.4.2	Matriisiorganisaatiomalli	21
3.4.3	Työyhteenliittymä.....	22
3.4.4	Virtuaaliorganisaatiomalli.....	22
3.5	Projektit kunnissa.....	23
3.6	Projektiryhmän roolit.....	24
3.7	Projektsuunnitelma	28
3.8	Projektiviestintä ja tiedottaminen	31
3.9	Projektin raportointi, dokumentointi ja dokumenttien hallinta.....	32
4	PROJEKTINHALLINTA JA ONNISTUMINEN PROJEKTISSA	34
4.1	Projektijohtamisen kokonaisuus	35
4.2	Projektinhallinta.....	36
4.3	Projektinhallinnan menetelmät	41
4.4	Projektisalkunhallinta	43
4.5	Projektkulttuuri.....	47
4.6	Projektin riskit ja epäonnistuminen projekteissa	49
4.7	Onnistumisen edellytyksiä.....	56

5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	61
5.1	Kangasniemen kunta.....	61
5.2	Toimistopalvelut.....	61
5.3	Digitalisaatio kunnissa.....	62
5.4	Digitalisoituminen Kangasniemen kunnan strategiassa	64
5.5	MultiPrimus+Wilma -projekti	64
5.5.1	Historiaa.....	65
5.5.2	Tietojärjestelmät	65
5.5.3	Projektin vaiheet	67
5.5.4	Vastuut ja tavoitteet	69
6	TUTKIMUKSEN AINEISTONKERUU JA ANALYSOINTI.....	70
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	73
7.1	Projektityöskentelyn nykytila	73
7.2	Projektinjohtamiskulttuuri toimistopalveluissa	76
7.3	Projektinhallintaan ja projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	78
7.4	Riskienhallinta	82
7.5	Viestintä.....	85
7.6	Projektiorganisaatio	87
7.7	Projektijohtaminen ja projektinhallinta toimistopalveluissa	90
7.8	Projektisalkunhallinta	92
7.9	Tulevaisuuden projektityö	93
7.10	Yhteenvedo	94
8	KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	96
9	POHDINTA	101
	LÄHTEET	104

LIITTEET

- 1 MultiPrimus+Wilma -projektin keskeisimmät päivämäärät
- 2 Puolistrukturoitu haastattelurunko
- 3 Projektisuunnitelman lomakepohja
- 4 Projektin loppuraportin lomakepohja
- 5 Projektipäällikön toimintaohje

1 JOHDANTO

Virtasen mukaan (2009, 10) projektien, projektijohtamisen ja koko projektityön tarve on lisääntynyt yhteiskunnan muuttumisen myötä. Projektiajattelun sisäistäminen ja sen osaamisen merkitys kasvavat etenkin strategisessa johtamisessa ja projektien johtamisessa, mutta myös johtamisessa ylipäänsä. Kompleksisessa maailmassa projektit ovat välineitä, joiden avulla organisaatiot kykenevät vastaamaan toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin, pääsemään tavoitteisiinsa ja uusiutumaan.

Myös Suomen Projekti-instituutti Oy:n mukaan projektityöskentelyn suosio Suomessa kasvaa edelleen. Suomen Projekti-instituutti on kansainvälinen projektijohtamisen koulutus- ja konsultointiyritys, jonka yhteiskunnallinen päämäärä on ”edistää ja lisätä projektitoiminnan tunnettuutta Suomessa” (Projekti-instituutti 2015). Jo vuonna 1990 perustetulla Projekti-instituutilla on reilusti yhteistyökokemusta monien yritysten kanssa toimimisesta, ja projektityön määrä sekä kauaskantoisuus ovat todella yllättäneet heidät: ”alun perin veikkasimme projektijohtamisen konsultoinnin ja valmennuksen tuovan leivän pöytään korkeintaan 10 vuoden ajan. Projektijohtaminen on yhä tärkeämmässä roolissa nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja kiristyvässä kilpailutilanteessa” (Projekti-instituutti 2015).

Markkinoiden, teknologian ja koulutuksen kehittyminen tuovat kansainvälisesti paineita projektitoiminnan tuottavuudelle. Kansainvälinen kilpailu vaikuttaa suoranaisesti hintojen laskuun, vastausaikojen lyhenemiseen sekä luovimpiin tuote- ja palveluratkaisuihin. Näihin kaikkiin vaatimuksiin voidaan vastata tietotekniikan ja korkean koulutuksen mahdollistamien uusien työkalujen avulla. Tämä vaikuttaa suoraan myös projektinhallintaan sekä etenkin sen levittäytymiseen aivan uudenlaisten metodien pariin. Projekteja syntyy paljon, mutta niiden elinkaaret ovat lyhyitä. (Meredith ym. 2015, 15.)

Projektitoiminta nähdään yhtenä keskeisenä kehittämistyön toimintatapana myös kunnissa. Erityisesti Suomen EU-jäsenyyden myötä projektitoiminta on lisääntynyt kuntasektorilla voimakkaasti, sillä EU:n yhteisiä ohjelmia toteutetaan usein projektein. Tämä vauhdittaa projektimuotoisen työskentelytavan omaksumista myös kuntaorganisaatioiden perustoiminnoissa. Valmiudet tulokselliseen projektityöhön eivät kuitenkaan ole riittävät kunnissa. (Viirakorpi 2000, 5.)

Pelinin mukaan (2015) kunnissa ei osata hyödyntää tarpeeksi projektimuotoista työtapaa. Linjapäälliköt johtavat hankkeita, joista voisi selkeästi perustaa projekteja. Pelin selventää, että myös kuntaorganisaatioissa projektit ovat käytännöllisiä sellaisiin työkokonaisuuksiin, joilla on selvä tavoite ja valmistumisaikataulu. Projektitoiminta edellyttää ohjeistamista ja selvää työnjaon kuvaamista linja- ja projektiorganisaation välille sekä projektipäälliköiden kouluttamista tehtäviinsä.

Kuntaorganisaatioiden tämänhetkinen trendi on lisätä digitalisoitumista (Kasvuntekijät 2015b), mikä luo oivan mahdollisuuden projektityöskentelylle. Tietojärjestelmien käyttöönotto vaatii saumatonta moniammatillista yhteistyötä, jonka projektityöskentely mahdollistaa erinomaisesti. Myös Kangasniemen kunnassa on meneillään useita projekteja, joiden avulla tietojärjestelmien digitalisoitumista viedään eteenpäin (Pääkäyttäjien palaveri 2015).

Kangasniemen kunnan toimistopalvelut hyötyisivät yhtenäisemmäksi rakennetusta projektijohtamiskulttuurista. Etenkin projektijohtaminen, projektien kustannusten, aikataulun ja laadun hallinta sekä seuraaminen olisi huomattavasti helpompia toteuttaa, jos käytössä olisivat yhdenmukaisemmat projektityökalut. Myös projektiorganisaatioihin kuuluvien henkilöiden roolit sekä niiden vastuut ja odotukset olisivat selkeämpiä hahmottaa, jos projektityöhön olisi laadittu yhteinen ohjeistus.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, näkökulmien rajaukset sekä käytetty tutkimusmetodi ja tutkimusote. Luku sisältää myös käytettyjen aineistonkeruumenetelmien kuvaukset sekä opinnäytetyöprosessikuvauksen.

2.1 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kangasniemen kunnan toimistopalveluiden projektijohtamisen nykytila, kartoittaa yhtenäisemmän projektijohtamiskulttuurin positiiviset vaikutukset sekä tarjota keinoja yhtenäisen projektijohtamiskulttuurin rakentamiseen. Tavoitteena oli kehittää toimistopalveluiden projektijohtamista niin, että uusia projekteja on helppo lähteä toteuttamaan ja projektityöskentelystä saadaan maksimaalinen hyöty irti. Tehokkaalla ja tavoitteisiin pyrkivällä johtamisella edesautetaan

projektien onnistumista niin, että aikataulut, laatu ja budjetti toteutuvat ennalta suunnitellusti. Yhtenäisillä projektijohtamisen työkaluilla myös projektien jälkeistä seurantaan helpotetaan. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli puolestaan saada aikaan kunnan toimistopalveluihin yhteinen toimintaohje projektipäälliköille ja luoda mallipohjat projektisuunnitelmille sekä projektien loppuraportteille.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdyn tutkimuksen sekä teorian kautta vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen on toimistopalveluiden projektijohtamisen nykytila?
- Millaisia positiivisia vaikutuksia yhtenäisellä projektijohtamiskulttuurilla olisi toimistopalveluille?
- Millä keinoilla projektijohtamista voidaan toimistopalveluissa kehittää?

Tämä opinnäytetyö pyrkii tarjoamaan ohjeita projektijohtamiseen ja kuvaamaan projektijohtamisen onnistumisen edellytyksiä. Kehittämistehtävästä haastavan tekee projektien ainutlaatuisuus ja runsaus, mutta pyrkimyksenä on selvittää eritoten sitä, mihin asioihin keskittymällä yleisesti projekti saadaan onnistumaan. Opinnäytetyössä otetaan kantaa myös siihen, milloin projekti on ylipäänsä onnistunut.

Opinnäytetyössä ei tarkastella yksityiskohtaisesti kaikkia Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa tutkimuksen tekoheikellä meneillään olevia yksittäisiä projekteja. Tarkoituksena on tutkia vain projektijohtamista ilmiönä ja sitä, kuinka sitä voitaisiin kehittää yhtenäisemmäksi ja tuottavammaksi etenkin pienissä it-projekteissa.

Opinnäytetyössä tarkastellaan kuitenkin lähemmin esimerkinomaisesti yhtä Kangasniemellä juuri päättynyttä it-projektia. Lukuvuoden 2014–2015 aikana toteutettiin Kangasniemen kunnan toimistopalveluiden, tietohallinnon ja sivistystoimen yhteinen MultiPrimus+Wilma -projekti, jossa laajennettiin koulujen hallinnollisia tietojärjestelmiä. Opinnäytetyössä perehdytään etenkin MultiPrimus+Wilma -projektin projektipäällikön, tämän opinnäytetyön tekijän, kokemuksiin projektin toteutuksesta, hallinnasta ja päävaiheiden läpiviemisestä.

2.2 Tapaustutkimus

Opinnäytetyöllä on tapaustutkimuksen luonne, sillä tutkitaan projektijohtamista sekä sen kehittämistä Kangasniemen kunnan toimistopalvelut-yksikössä.

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, joka tutkii ilmiötä todellisessa ympäristössä. Oleellista on selvittää, mikä on tapaus. Tilastollisessa tutkimustraditiossa tapauksella tarkoitetaan usein yhtä tutkimuskohteen osaa eli tutkimusyksikköä. Tutkimuksen kohde on puolestaan määritelty käsitteenä tai käsitteiden välisenä suhteena. Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimuksen on täytettävä kovat laatuvaatimukset. Laatuvaatimuksina käytetään kriteerejä reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä on tutkijan syytä ottaa huomioon kussakin tutkimuksen vaiheessa. (Laitinen 1998, 19, 33.)

Laineen ym. mukaan (2007, 9-10) tapaustutkimusta voidaan pitää tutkimustapana tai tutkimusstrategiana, koska se sisältää useita tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimuksen kohde on tapahtumakulku tai ilmiö, eli siinä tarkastellaan usein vain yhtä tiettyä tapausta. Tämä tutkimustapa antaa perusteellisen ja tarkkapiirteisen kuvauksen tutkittavasta asiasta. Tapaustutkimus ei ole kuitenkaan vain pelkkä kuvaus tapahtumien kulusta tai ilmiöstä, vaan siihen liittyy myös kiinnostus jotain tiettyä jännitettä kohtaan.

Tapaus ja tutkimuksen kohde ovat siis eri asioita. Tapauksena voi toimia esimerkiksi ihmisryhmät, kaupungit, organisaatiot tai projektit. Tässä tutkimuksessa tapauksena toimi Kangasniemen kunnan toimistopalvelut-yksikkö. Tutkimuksen kohde viittaa puolestaan asiaan, jota tapaus ilmentää. Tässä tutkimuksessa kohteena oli projektijohtaminen. Tutkijan tavoite on esittää kohteesta jotain konkreettista tai teoreettista. Tapaustutkimus voidaan aloittaa kiinnostavasta tapauksesta ja pohtia, mistä tapaus kertoo, tai se voidaan aloittaa niin, että kohde on jo selvillä, mutta etsitään sille tapaus, jossa päästään käyttämään ennalta sovittuja käsitteitä. (Laine ym. 2007, 10–11.)

Laitisen mukaan (1998, 85) tapaustutkimukseen kohdistuva tavallisin kritiikki koskee sitä, että koska tutkimus kohdistuu vain yhteen tapaukseen, objektiivisuusvaatimus ja yleistäminen eivät toimi. Tapaustutkimukseen kohdistettu kritiikki koskettaa myös sitä, että tutkijan itsensä vaikutus voi tuottaa ”harhaa”. Tutkijan läsnäolo ja omat subjektiiviset havainnot voivat vääristää tutkimustuloksia. Kritiikkiä saa myös se, kun tapaustutkimuksessa ei tarkasti mitata riippuvia ja riippumattomia muuttujia, vaan se

tukeutuu mielivaltaiseen tulkintaan. Kriitikistä pohjautuen tapaustutkimuksessa on tärkeää toistaa tutkimusprosessi eli kuvata se, miten johtopäätös voidaan tehdä uudelleen.

Case- eli tapaustutkimuksen ja survey-tutkimuksen erona on se, että surveyllä tutkitaan pientä muuttujien joukkoa isossa, hyvin rajatussa aineistossa, kun taas case-tutkimus puolestaan pyrkii selvittämään hyvin rajattua suppeaa kohdetta rajatulla aineistomassalla. Case-tutkimusta käytetään, kun halutaan hyvää taustainformaatiota. Tutkimuksen intensiivisyyden avulla saadaan esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. (Case-tutkimus 2015.)

Tapaustutkimusta pidetään intensiivisenä tutkimusmenetelmänä, jossa on mahdollista suorittaa systemaattista observointia ja haastatteluja. Tapaustutkimus ei ole riippuvainen henkilöstön osallistumisesta, mutta määrällistä analyysiä täydentää usein henkilötasolta saatu tieto. Case-tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, vaan tärkeintä on ratkaista kyseessä oleva tapaus. (Case-tutkimus 2015.)

Case-tutkimuksen vaiheet ovat seuraavat: määritellään tutkimuksen tavoitteet ja kohde, laaditaan tutkimussuunnitelma, kartoitetaan lähdeaineisto sekä tiedonkeruumenetelmät, kootaan aineisto ja lopuksi järjestetään saatu informaatio kiinteään, hyvin integroituneeseen muotoon. Tutkimustulokset tulee myös raportoida ja pohtia niiden merkittävyyttä (mt.).

Myös tätä opinnäytetyötä varten toteutettu tapaustutkimus eteni edellä esitetyn kaavan mukaisesti. Ensimmäin määriteltiin tutkimuksen tavoitteet ja valittiin tutkimuksen kohteeksi projektijohtaminen sekä sen kehittäminen. Tutkimuksen tapaukseksi eli tutkimusyksiköksi valikoituivat Kangasniemen kunnan toimistopalvelut, koska tutkimuksen tekijä on itse työskennellyt siellä vuodesta 2013 lähtien ja näki tutkimukselle olevan tarvetta. Toimistopalveluissa oli meneillään monta samanaikaista it-projektia, mutta sieltä näytti puuttuvan yhtenäinen projektijohtamiskulttuuri.

Seuraavaksi laadittiin tutkimukselle tutkimussuunnitelma, johon koottiin teoriaa tutkimuksen kohteesta ja kirjattiin tapaustutkimuksen alustava kulku. Tämän jälkeen perehdyttiin tarkemmin lähdeaineistoon, kuten teoretietoon projektijohtamisesta ja projektinhallinnasta, aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, Kangasniemen kunnan

tuottamiin dokumentteihin ja yleisesti toimistopalveluiden organisaatioon. Tämän jälkeen valittiin tutkimukselle sopivat tiedonkeruumenetelmät (haastattelut, havainnointi ja dokumentit) ja koottiin aineisto.

Tutkimuksen teko eteni tästä aineiston analysoinnin kautta sen raportointiin. Tutkimustuloksista nostettiin esiin vain tutkimuksen tavoitteiden kannalta oleelliset tekijät. Tavoitteena oli antaa perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus projektijohtamisen esiintymisestä tutkimuksen tekohetkellä Kangasniemen toimistopalveluissa sekä kartoittaa yhtenäisemmän projektijohtamiskulttuurin kehittämisen edellytyksiä toimistopalveluissa.

2.3 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyötä varten toteutetun tutkimuksen tutkimusote eli tutkimuksellinen lähestymistapa oli kvalitatiivinen. Tarkoituksena oli kartoittaa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden subjektiiviset näkemykset ilmiöstä. Toteutettu tapaustutkimus kohdistui pieneen joukkoon, Kangasniemen kunnan toimistopalveluiden projektipäälliköihin sekä vain muutamaaan muuhun kunnan työntekijään, joten kvantitatiiviset kyselyt eivät olleet tarpeen tutkimustulosten kannalta.

Laadullisella tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Kuvaukset koostuvat niistä asioista, jotka ihmiset kokevat itselleen sekä elämälleen tärkeinä. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy aina pohdinta, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. Joskaan tutkittavan kokemukset eivät ikinä tule täydellisesti ymmärretyiksi. (Vilkkä 2015, 118.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tiedonkeruu ja analyysi vuorottelevat syklissä. Kerätty aineisto analysoidaan, minkä jälkeen kerätään uutta aineistoa analysoitavaksi. Syklejä on useita, sillä etukäteen on mahdoton määritellä, mitä tietoa ja kuinka paljon tietoa tarvitaan. Analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi yhteismitallistaminen (litterointi), koodaus (tiivistäminen, hajottaminen), luokittelu (kategorisointi) ja yhdistäminen (laajentaminen). (Kananen 2014, 99–101.)

2.4 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistojen avulla kerätään vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistot kerätään tiedonkeruumenetelmillä, joiden menetelmät riippuvat valitusta tutkimusmenetelmästä. Laadullisen tutkimusotteen tiedonkeruumenetelmät voidaan jakaa primäärisiin, joista tavallisimpia ovat havainnointi, haastattelut, kyselyt, sekä sekundäärisiin eli dokumentteihin. Havainnointi jakautuu tekniseen, piilo-, suoraan, osallistavaan ja osallistuvaan havainnointiin. Haastattelut puolestaan voidaan jakaa strukturoituihin ja ei-strukturoituihin (teemahaastattelu) haastatteluihin. Sekundäärisillä tiedonkeruumenetelmillä tarkoitetaan erilaisia dokumentteja eli jo olemassa olevia aineistoja, esimerkiksi kirjoja, tutkimuksia, vuosikertomuksia, muistioita ja tilastoja. (Kananen 2014, 27, 64.)

Tämän opinnäytetyön tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja, piilohavainnointia sekä dokumenttien antamaa tietoa. Pääpaino oli puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa, jotka toteutettiin yhteensä neljälle Kangasniemen kunnan toimistopalveluiden henkilölle, kunnan tietohallintosuunnittelijalle sekä projektihallinnan konsultti ja kouluttaja Risto Pelinille (Projektijohtaminen Oy Risto Pelin).

2.4.1 Haastattelut

Haastatteluiden avulla saadaan laadukasta aineistoa etenkin ammatilliseen tutkimukseen. Haastattelu mahdollistaa nopean ja helpon tavan koota suuriakin aineistoja. Aineiston keruussa apuna käytetään usein äänitallennusta, videointia, valokuvausta tai tutkijan omia muistiinpanoja. Haastateltavan omat kenttämuistiinpanot lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, sillä tallenteisiin ei välttämättä tilanteesta johtuen tallennu kaikki merkittävät asiat. (Haastatteluun perustuvan tutkimuksen suorittaminen 2015.)

Haastattelu voidaan toteuttaa etukäteen suunnitellulla tavalla, jolloin puhutaan strukturoidusta haastattelusta. Tässä menetelmässä pidättäydytään rajatuissa kysymyksissä ja aiheissa, esimerkkinä teemahaastattelu, keskitetään kysymykset suoraan asiantuntijoille (asiantuntijahaastattelu) tai johdatellaan aiheen mukaisiin yksityiskohtaisiin pohdintoihin (syvähaastattelu). Ei-strukturoidussa haastattelussa käytetään avoimempaa me-

netelmää, eikä kysymyksiä valmistella etukäteen. (Haastatteluun perustuvan tutkimuksen suorittaminen 2015.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessaakin käytettyä aineistonkeruumenetelmää, teema-haastattelua, voidaan kutsua puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, koska sille on ominaista, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, joita sitten tarkennetaan tukikysymyksillä. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Se pohjautuu oletukseen, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia sekä tunteita voidaan tutkia. Keskeiseksi nousevat siis haastateltavien määritelmät tilanteesta sekä vuorovaikutuksesta syntyvät merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2003, 77.)

Valittu haastattelumuoto määrittää sen, kuinka saatuja aineistoja lähdetään analysoimaan. Valmiiksi strukturoitu haastattelu ja etenkin teemahaastattelu johtaa luokittelevaan sisältöanalyysiin, ja ei-strukturoidut tai löyhästi strukturoidut aineistot antavat puolestaan syvällisempää tulkintaa. Kaikki haastattelut tulee litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi, minkä jälkeen voidaan aineistoa siis lähteä käsittelemään joko sisällön luokittelulla tai sisällön tulkinnalla. (Haastatteluun perustuvan tutkimuksen suorittaminen 2015.)

Vilka (2015, 123) jakaa laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuodot lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Yleisin tapa on suorittaa haastattelut yksilöhaastatteluina, mutta myös pari- tai ryhmähaastattelut voivat tulla kysymykseen tutkimuksen tavoitteista riippuen. Yksilöhaastattelu soveltuu parhaiten henkilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen.

Tätä opinnäytetyötä varten toteutettujen haastattelujen teemat auttoivat aineiston luokittelussa, mutta jokaisesta haastattelusta nousi esiin myös syvälisiä, yksilöllisiä asioita. Teemoittain haastatteluista koottiin yhtenevät sekä eriävät mielipiteet, jonka jälkeen käsiteltiin haastattelujen yksilöllisiä asioita. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina osittain kasvokkain ja osittain sähköpostilla. Kasvokkain toteutetut haastattelut äänitallennettiin, ja niiden aikana tutkija teki omia kenttämuistiinpanoja. Jälkikäteen haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin auki.

2.4.2 Havainnointi

Vilkan mukaan (2006, 5, 8–9) havainnoinnilla kerätään aineistoa ja tuotetaan uusia havaintoja (tutkimuskohteita). Observoinnilla viitataan puolestaan tutkijan aktiivisesti tekemiin havaintoihin tutkimuskohteesta tiettyjen hyväksytyjen metodien mukaisesti. Tutkimushavainnointi on kokonaisvaltaista sekä tietoista ilmiöiden aistimista suhteessa siihen, missä ne ilmenevät.

Arkihavainnointiin liittyy aina havainnointi- ja tulkintavirheitä, jotka pyritään minimoimaan tutkimushavainnoinnissa suunnitelmallisuudella, järjestelmällisyydellä, johdonmukaisuudella, luokittelulla sekä erittelyillä. Tutkimushavainnot tehdään usein rajatusti ja tietoisesti valikoituina, jopa vuosia kestävien tutkimusjaksojen aikana. Pitkällä havaintojaksolla tutkija saa varmistusta subjektiivisille havainnoilleen. Havainnot pohjautuvat aina tutkijan omiin kokemuksiin ja hänen omaan elämäänsä. (Vilka 2006, 11, 13.)

Tutkimuksessa havainto on aina valikoivaa. Tutkimuksen kannalta tämä on sekä kielteistä (valikointi on tiedostamatonta) että myönteistä (valikointi on tietoista). Usein sorrutaan havainnoimaan vain tuttuja asioita, ja tutkimustuloksista tulee juuri sellaisia kuin etukäteen haluamme. Tutkimuskohteessa oleva hiljainen tieto jää havainnoimatta. Myönteisessä mielessä valikoinnilla tuotetaan uusia havaintoja tarkasteltaessa tutkittavan ja tutkijan välisessä vuorovaikutuksessa muodostuneita havaintoja. Tietoinen valikointi onnistuu teorian tiedon avulla. (Mts. 13.)

Alasuutarin mukaan (2011, 39–43) laadulliseen analyysiin kuuluu kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen eli tulosten tulkitseminen. Havaintojen pelkistäminen jakaantuu edelleen kahteen osaan: aineiston tarkastelu tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta sekä havaintojen yhdistäminen. Havaintoja pyritään siis karsimaan niin, että vain oleellinen tuodaan esiin. Havaintojen pelkistämiseen kuuluu se, että aineistossa ajatellaan olevan näytteitä samasta ilmiöstä. Erilaisuudet ihmisten välillä ovat tärkeitä laadullisissa analyysissä, sillä niistä tutkija saa johtolankoja päättelyyn, mistä jokin asia johtuu. Eroja löytyy helposti, koska tavalla tai toisella jokainen ihminen on ainutkertainen.

Laadullisen analyysin toinen vaihe, arvoituksen ratkaiseminen, tarkoittaa johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehtävää merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Aina on löydettävissä erityyppisiä arvoitusten ratkaisumalleja riippuen siitä, mitä pidetään teoreettisena ydinkäsitteenä. Ratkaisun luotettavuudesta kertoo se, jos arvoituksen ratkaisemisessa on käytettävissä useita mysteeriiin liittyviä vihjeitä. Tieteellinen tutkimus ei kuitenkaan koskaan voi saavuttaa täydellistä varmuutta. (Alasuutari 2011, 44–48.)

Tätä opinnäytetyötä varten toteutettu piilohavainnointi suoritettiin tutkimushavainnoinnin keinoja mukaillen. Tietoisesti, järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti selvitettiin toimistopalveluiden muiden projektien projektijohtamista, projektipäälliköiden toimintaa ja kartoitettiin vallitsevaa projektikulttuuria. Tutkija kirjasi ylös omia huomioita reilun vuoden ajalta erilaisissa tilanteissa, kuten toimistopalveluiden yhteisissä kokouksissa, sähköpostiviesteistä, keskusteluista ja koulutustilaisuuksissa. Toki havainnointiin kuuluu aina se, että havainnoitsija sortuu tutkimaan hänelle ennestään tuttuja asioita ja tulkitsee havainnoimaansa ennalta odotetusti, mutta tämä asia tiedotettiin havainnoita tehdessä ja pyrittiin jättämään taka-alalle.

2.4.3 Dokumenttiaineisto

Tapaustutkimusta tehdessä on syytä pitää mielessä dokumenttilähteet (esimerkiksi kirjeet ja päiväkirjat), arkistolähteet, haastattelut, havainnointiaineistot ja fyysiset esineet. Etenkin haastattelut ja kirjalliset aineistot tukevat tapaustutkimusta. Dokumenttien avulla päästään helposti ja edullisesti kiinni tutkittavaan ilmiöön. (Koskinen ym. 2005, 157–158.)

Dokumenttiaineistot tarjoavat tietoa jo tapahtuneista ilmiöistä, niiden historiallisesta taustasta ja kehityspoluista. Dokumenteiksi luetaan kaikki sellainen aineisto, joka on dokumentoinut kyseistä tutkittavaa ilmiötä, esimerkiksi ajankohtaan liittyvät artikkelit, lehtiutiset, tilastot, kirjat, arkistomateriaalit, kertomukset, valokuvat ja esineistö. (Metodix 2015.)

Opinnäytetyön tekijä alkoi heti aiheen varmistuttua etsimään relevantteja dokumenttiaineistoja projekteista, projektijohtamisesta ja Kangasniemen kunnan toimistopalveluista. Lehtiartikkeleja, uutisia ja kirjallisuutta alkoi kertyä runsaasti tutkimustyön

edetessä. Myös kunnan sisäistä materiaalia, kuten muistioita, kuntastrategiaa ja päätöksiä, selattiin, luettiin ja hyödynnettiin runsaasti. Dokumenttiaineistoista seulottiin vain tutkimusta parhaiten tukeva aineisto ja sitä hyödynnettiin tässä opinnäytetyössä.

2.5 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön prosessointi alkoi syksyllä 2014, kun opinnäytetyön tekijä aloitti opintonsa Mikkelin avoimessa ammattikorkeakoulussa. Samaan aikaan hänet valittiin Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa, sivistystoimessa ja tietohallinnossa toteutettavan it-projektin, MultiPrimus+Wilma -projektin, projektipäälliköksi. Jo tuolloin oli selvää, että tulevassa opinnäytetyössä tullaan yhdistämään tutkimus ja projektijohtaminen toisiinsa.

It-projektin kestoksi kirjattiin projektisuunnitelmaan elokuu 2014 – toukokuu 2015, minkä jälkeen oli luonnollista varata opinnäytetyön kirjoittamiseen ja tapaustutkimuksen tekemiseen aikaa kesäkuusta 2015 helmikuuhun 2016 (ks. kuva 1). Suunnitelma piti hyvin paikkansa sekä toteutetun projektin että opinnäytetyön kanssa.

syksy 2014	talvi 2014-2015	kevät 2015	kesä 2015	syksy 2015	talvi 2015-2016
Projekti alkaa Opinnot alkavat	Projekti käynnissä	Projekti päättyy Tutkimus- suunnitelma Opinnäytetyö- sopimus	Kirjallisuus- katsauksen kirjoittaminen	Tutkimuksen toteuttaminen Opinnäytetyön kirjoittaminen	Opinnäytetyön kirjoittaminen valmis

KUVA 1. Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyösopimus allekirjoitettiin Kangasniemen kunnan taloussuunnittelijan ja opinnäytetyön tekijän kesken huhtikuussa 2015. Sopimuksesta kävivät ilmi opinnäytteen alustava aihe sekä sen tavoitteet. Taloussuunnittelija toimi tämän opinnäytetyön työelämäohjaajana eli mentorina.

Keväällä 2015 laadittiin myös opinnäytetyön tutkimussuunnitelma, joka toimi erinomaisena manuaalina koko opinnäytetyölle. Jo tutkimussuunnitelma sisälsi kattavasti pääkohdat projektien ja projektijohtamisen teoriasta, mutta etenkin kesällä 2015 opin-

näytetyön kirjallisuuskatsaus täydentyi lopulliseen muotoonsa. Syksyllä 2015 toteutettiin tutkimukseen kuuluvat haastattelut, litteroitiin ne ja suoritettiin niiden analysointi.

Opinnäytetyön aihe tarkentui juuri ennen haastattelujen toteuttamista. Ensin tarkoituksena oli tutkia enemmän opinnäytetyön tekijän johtamaa MultiPrimus+Wilma -projektia, mutta suurempi hyöty koettiin saavutettavan, jos tutkimuksen kohteeksi nostetaan laajemmin koko toimistopalveluiden projektijohtaminen. Lopulta aiheeksi muotoutui projektinjohtamisen kehittäminen Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa. Tutkimuksen tarve nousi esiin lukuvuoden 2014–15 aikana, kun yhtä aikaa toimistopalveluissa oli käynnissä useita tietojärjestelmien päivitysprojekteja. Lisäksi opinnäytetyön tekijä huomasi, että kunnasta puuttuvat yhtenäiset, selkeät projektijohtamisen ohjeet sekä mallit projektiraportoinnille.

Opinnäytetyön lopputuloksena oli tarkoitus ottaa Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa käyttöön yhtenäinen projektipäälliköiden toimintaohje sekä yhtenäiset mallipohjat projektisuunnitelmille ja projektien loppuraporteille. Tavoitteena oli kunnan johtoryhmän aloitteesta luoda pohjaa yhtenäiselle projektijohtamiskulttuurille ja käyttää tutkimuksessa saatuja tuloksia hyödyksi toiminnan kehittämisessä. Tämän opinnäytetyön teoriaosuus puolestaan tarjoaa kattavasti relevanttia tietoa projektien ominaisuuksista sekä projektijohtamisen keinoista.

3 PROJEKTIT JA PROJEKTITYÖSKENTELEY

Projektitarkastelussa ja projektijohtamisessa keskeisintä on pitää mielessä kolme projektinhallinnan päätavoitetta: laatu, aikataulu ja kustannukset. Näihin tekijöihin panostamalla projektin onnistumisen edellytykset täyttyvät. Litken ja Kunowin mukaan (2004, 16) kyseessä on projektinhallinnan ”taikakolmio”, jossa yhden tavoitteen vaarantuminen vaikuttaa automaattisesti kahteen muuhun tavoitteeseen. Projektinhallintaa tarkastellaan lähemmin tämän opinnäytetyön seuraavassa luvussa. Tässä luvussa puolestaan käydään läpi perusasioita projektien olemuksesta ja projektityön käsitteistöstä.

3.1 Projektin käsitteenä

Pelinin mukaan (2008, 33–34) projekti voidaan määritellä seuraavasti: "Projekti on se työ, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi." Määritel-

män tarkoituksena on erottaa itse projekti ja sen tulos. Selkeä organisaatio, suunnitelmallisuus ja määrämuotoinen seuranta tekevät Pelinin mukaan projektista projektin.

Lööwin mukaan (2002, 17–18) projektimuotoisen työskentelyn tulee täyttää seuraavat kuusi kriteeriä: projektilla pitää olla tilaaja, projektin tulee olla ajallisesti ja laajuudeltaan rajattu, projektilla täytyy olla selkeä tavoite, projektin tapahtumia tulee dokumentoida tiiviisti, projektista pitää laatia kuvaus sekä sen aikana on noudatettava tulosten saavuttamisen takaavia työskentelymuotoja. Näitä ovat esimerkiksi projektikokoukset, jatkuva tiedottaminen asianosaisille, välitavoitteiden ja tarkistuspisteiden hyödyntäminen, toimenpidesuunnitelmien laatiminen sekä työn ja vastuun jakaminen osallistujien kesken. Projektityöskentelyn keskeisimmät painopisteet ovat aikataulu, budjetti ja laatu.

On olemassa sekä sisäisiä että ulkoisia projekteja. Ulkoisiksi projekteiksi kutsutaan sellaisia, joilla on ulkopuolinen toimeksiantaja, joka asettaa tavoitteet ja vaatii tiettyä tulosta tai tuotetta. Sisäisissä projekteissa tavoitteet tulevat itse projektilta, ja ne voivat muuttua projektin kuluessa. (Lööw 2002, 18.)

Projektien määrittämisessä puolestaan Kettunen korostaa (2009, 15–16) projektien ainutlaatuisuutta ja tavoitteellisuutta. Hän luonnehtii projektia kehityshankkeeksi, jolla on omat erityispiirteensä ja joka poikkeaa toisista vastaavista kehityshankkeista. Projektin tavoitteet hän jakaa toiminnallisiin, taloudellisiin, toteuttaviin ja toimintaa muuttaviin tavoitteisiin. Projektityö kattaa kaiken sen toiminnan, jolla asetettuun tavoitteeseen päästään.

Kettusen mukaan (2009, 15–17) projekti on yksi työkokonaisuus, jolla on selkeärajainen tehtävä ja omistaja. Hän listaa projekteihin keskeisesti liittyviksi piirteiksi ainutlaatuisuuden ja tavoitteellisuuden lisäksi aikataulutuksen, taloudellisten reunaehto- olemassaolon, toiminnan ohjaamisen, ihmisten välisen yhteistoiminnan ja tuloksien seuraamisen. Hankkeet hän määrittää useiden projektien muodostamiksi kokonaisuuksiksi.

Ruuskan mukaan (2007, 18) projekti-sana on peräisin latinasta ja se tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Hanke-sanaa voidaan pitää projektin synonyyminä, mutta

yleensä hankkeella viitataan projektia laajempaan työkokonaisuuteen. Hanke voi myös koostua useista projekteista.

Usein myös termi prosessi sekoitetaan projektiin. Prosessilla tarkoitetaan kuitenkin jatkuvaa toimintaa, kun taas projektilla on aina selkeä alku ja loppu. Prosesseja ovat esimerkiksi laadun parantaminen, tuotteen valmistus linjalla tai tuotteen myynti, kun taas projekteina edellä esitetyt voidaan toteuttaa seuraavanlaisina: laatujärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto, tuotantolinjan rakentaminen ja uuden tuotteen markkinointikampanja. (Pelin 2008, 22.)

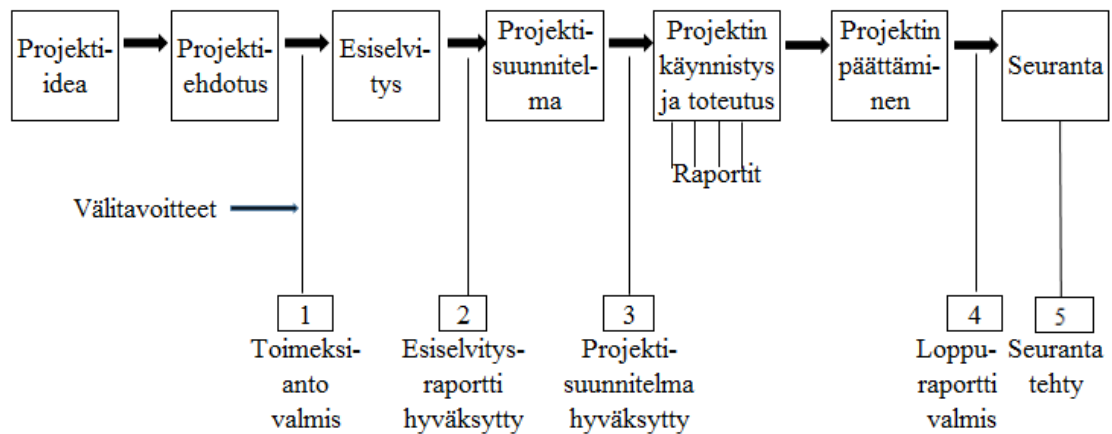
Projektille on kehitetty paljon hyviä määritelmiä, mutta tässä opinnäytetyössä sovelletaan Anttonen (2003, 15) määritelmää projektista: ”Projektissa tehdään yksi asia, yhden kerran, alusta loppuun, tavoitteena haluttu lopputulos annetussa aikataulussa ja budjetoiduin kustannuksin.” Anttonen esittää (2003, 13) perinteisten aikajärjestyksessä etenevien käytännön toimien rinnalle seitsemän projektityön johtotähteä, jotka ohjaavat ja selkeyttävät projektityöskentelyä.

Projektityön johtotähdiksi Anttonen listaa (2003, 9, 19–21) päämäärän (projektityötä tehdään päämäärää silmällä pitäen), ihmiset (paras mahdollinen miehitys), keskittymisen (tiivis paneutuminen), vuorovaikutuksen (asioiden selveneminen kertojalle, kun siitä puhuu muille), muutokset (muutoksia esiintyy projekteissa, mutta niitä tulee tarvittaessa lykätä myös jatkoprojekteihin), ongelmat (projektin riskit tulee tunnistaa ja arvioida) ja jatkuvan parantamisen (kritiikki ja aktiivinen projektin seuraaminen antavat mahdollisuuden kehittyä). Johtotähtien tarkoituksena on helpottaa yksittäisten asioiden ja ohjeiden soveltamista projektityössä. Asioiden pitäminen yksinkertaisina mutta tärkeisiin (päämäärään tähtäviin) asioihin panostamalla saadaan aikaan tulosta.

Johtotähtien lisäksi Anttonen nostaa (2003, 18–19, 21) projektissa esille viisi toimenpiteiden luokkaa: käynnistys, suunnittelu, suoritus, valvonta ja lopetus. Nämä käytännön toimet ovat yksinkertaisimmillaan johtotähtien järjestelmällistä seuraamista. Viisi toimenpidettä muodostavat pelkistetyn mutta selkeän kuvan projektin vaiheista. Seuraavaksi tutkitaan tarkemmin projektin vaiheita.

3.2 Projektin vaiheet

Lööv jakaa (2002, 21) projektin rakenteen eri vaiheisiin, jotka esiintyvät samankaltaisina monissa erityyppisissä projekteissa. Kuvassa 2 on esitetty Lööwin luoma projektin rakenne. Vaiheet on siinä jaettu seitsemään askeleeseen projektin suunnittelusta toteutukseen ja seurantaan.



KUVA 2. Projektin rakenne (Lööv 2002, 21)

Projektiehdotus syntyy yhden tai useamman ihmisen toimesta. Ideana on kehittää jotain eli pyrkiä tavoitteelliseen toimintaan. Projektiehdotus muovautuu projektiehdotuksen pohjalta. Projektiehdotus toimii toimeksiantona, kun projektipäällikkö ja projektin tilaaja, ohjausryhmä tai johtoryhmä ovat päässeet yksimielisyyteen sen sisällöstä. Projektiryhmän valitsemisen jälkeen projektista voidaan tehdä esiselvitys tai projektityö aloitetaan suoraan suunnittelulla. Suunnittelutyön tavoitteena on syventää projektiehdotusta ja tuottaa projektisuunnitelma. Suunnitelman pohjalta tehdään ehdotuksen päätös siitä, toteutuuko projekti vai ei. (Lööv 2002, 22.)

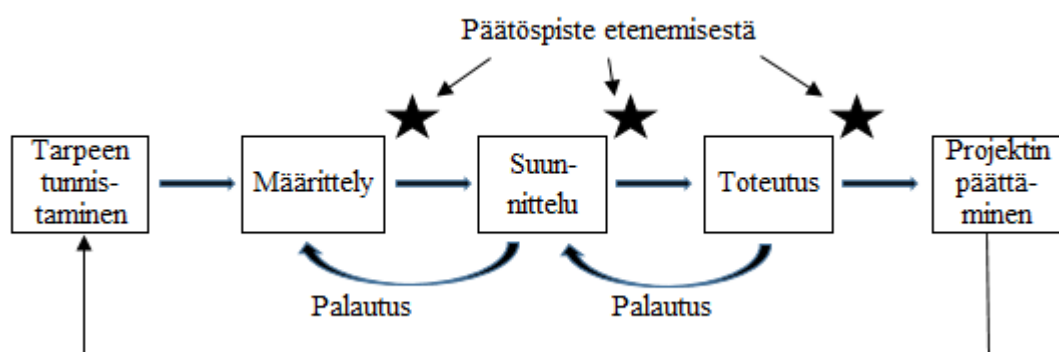
Projektin käynnistäminen voidaan suorittaa käynnistystilaisuudella (kick-off). Projektin toteuttamisvaiheeseen kuuluvat useat ohjauskeinot ja projektin tapahtumien dokumentointi. Projekti päättyy sille etukäteen määriteltynä ajankohtana ja tuolloin sovietaan projektin tavoitteiden toteutumisen seurannasta. (Mts. 22.)

Karlsson ja Marttala puolestaan kuvaavat (2001, 4) projektin vaiheita enemmän ratkaisukeskeisestä näkökulmasta. Heidän mukaansa projektityöskentely alkaa tarpeen tunnistamisesta. Useimmat projektit alkavat alustavasta ratkaisuehdotuksesta, kuinka

päästä tämänhetkisestä tilanteesta toivottuun tilanteeseen. Ongelman selvittäminen johtaa projektin puitesuunnitelman laatimiseen, johon kirjataan ainakin projektin tausta, ongelma, visio, rajaukset, aikataulu, voimavarat, kriteerit, yhteistyökumppanit ja toimeksiantaja.

Itse projektityössä korostuvat Karlssonin ja Marttalan mukaan (2001, 17–18) seuraavat vaiheet: selvittäminen, suunnan valinta, toteutuksen suunnittelu, toteuttaminen ja projektin tuloksen luovuttaminen. Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan ja jäsenellään ongelmaa sekä sen ympäristöä. Tarkoituksena on tutkia tilannetta vapaasti eikä sulkea pois mitään ratkaisuvaihtoehtoa. Toisessa vaiheessa kartoitetaan luovasti erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Näistä valitaan paras toteutettavaksi. Kolmannessa vaiheessa tutkitaan, mitä ongelmaratkaiseminen valitulla keinolla vaatii. Toteutusvaiheessa toteutetaan se, mitä on sovittu. Tässä vaiheessa korostuvat voimavarojen ja projektihenkilöstön oikea mitoitus. Viimeinen vaihe sisältää projektin luovuttamisen asiakkaalle tai toimeksiantajalle. Tässä vaiheessa on tärkeää olla selvillä, kuinka seuranta tapahtuu.

Projektin vaiheistukseen Kettunen (2009, 43) tuo uusina näkökulmina edellisiin malleihin verrattuna mahdollisuuden palata edellisiin vaiheeseen, projektin etenemiseen kantaa ottavien pisteiden asettamisen ja projektityön syklisyyden. Kuvassa 3 on esitetty projektin kulku Kettusen määrittelemänä.



KUVA 3. Projektin kulku (Kettunen 2009, 43)

Projektin vaiheet seuraavat toisiaan ajallisesti tai ovat osittain päällekkäin. Yleensä projekti etenee tarpeen tunnistamisesta, määrittelyyn, suunnittelun ja toteutuksen kautta projektin päättämiseen, mutta toisinaan on tarpeen kesken projektin palata edelliseen vaiheeseen. Määrittelyvaihe pitää sisällään tunnistetun kehitystarpeen tai idean kan-

nattavuuden arvioinnin, suunnitteluvaiheessa viedään tavoitteet konkreettisiksi suunnitelmiksi sekä laaditaan projektisuunnitelma, ja toteutusvaiheessa projektityö tapahtuu suunnitelman mukaisesti. Projektin päättämiseen kuuluu loppuraportointi, projektiorganisaation purkaminen ja jatkoideoiden esittäminen. Eri vaiheiden väliin sijoitettua päätöspisteissä puntaroidaan ja arvioidaan projektin jatkamisen edellytyksiä. Suunnitteluvaiheen jälkeisessä päätöspisteessä tulee eritoten huolellisesti arvioida projektin kannattavuutta, sillä toteutusvaiheessa keskeytetty projekti tulee kalliiksi. (Kettunen 2009, 43–45.)

Kettusen mukaan (2009, 156) projekti käynnistetään suunnitteluvaiheen päätteeksi tehtävällä käynnistyspäätöksellä. Päätöksen tekee yleensä projektin omistaja tai ohjausryhmä suunnitteluvaiheessa saamiensa tietojen pohjalta. Tässä projektin toteutusvaiheessa projektipäällikkö on jo hyvin tietoinen siitä, mitä tullaan tekemään, miten ja millä resursseilla. Usein tässä vaiheessa pidetään projektin käynnistyspalaveri tai kick-off-tilaisuus. Käynnistyspalaverissa projektiryhmälle kerrataan projektin tavoitteet ja jaetaan projektitehtävät. Kick-off-tilaisuus järjestetään, jos projektiryhmä ei tunne toisiaan entuudestaan. Tällöin tavoitteena on tutustua toisiin, jotta itse projektityö olisi helpompaa.

Projektin toteutusvaiheessa keskeistä on projektijohtaminen. Projektipäällikkö vastaa työn lopullisista tuloksista, mutta tehtävien delegointi osaprojekteille ja vastuun jakaminen eri osakokonaisuuksista helpottavat projektipäällikön työtä. Toteutusvaiheessa projektipäällikön pitää uskaltaa tehdä päätöksiä nopeallakin aikataululla, mutta harkita päätösten laaja-alaisia vaikutuksia projektin kulkuun ja lopputulokseen. Vaikeissa tilanteissa on syytä keskustella projektiryhmän sekä ohjausryhmän kanssa tai kysyä neuvoa kollegoilta. Ohjausryhmän kanssa on neuvoteltava etenkin, jos päätökset koskevat projektin aikataulua, lopputulosta tai budjettia. Muutosten hallinta kuuluu tiiviinä osana projektijohtamista. (Mts. 157, 163.)

Projektityöskentelyn edetessä projektipäällikön rooli projektiryhmän johtajana korostuu. Projektiryhmä mahdollistaa projektin onnistumisen, joten ryhmän jäseniä on kohdeltava yksilöinä ja osattava ottaa huomioon heidän erilaisuutensa. Ihmiset kaipaavat tukea ja motivointia, jotka muodostuvat yksilöille eri asioista. Tässä korostuu projektipäällikön ihmisten johtamisen taidot. Pääasiassa projektityössä käytetään kolmea

johtamistyyliä: käskyttävää, keskustelevaa ja vastuuttavaa johtamistyyliä. (Mts. 161–162.)

Projektin päättämiseen kuuluu projektin päättyminen niin päätöksenteon tasolla kuin henkisesti. On tärkeää, että projektista kirjoitetaan loppuraportti työn tilaajalle, mutta yhtä tärkeää on, että ohjausryhmä tekee projektin päättymisestä virallisen päätöksen. Tämä voidaan toteuttaa projektin lopuksi järjestettävässä kokouksessa, jossa ohjausryhmälle esitetään projektin tulokset sekä päätösesityksenä projektin päättäminen. Mahdolliset esiin nousevat uudet tarpeet ja ajatukset kirjataan ylös seuraavien projektien pohjaksi. Projektin päättämiseen kuuluu myös projektin tulosten luovuttaminen. (Mts. 181–182.)

Myös Ruuskan mukaan (2007, 40, 265) projekteilla täytyy olla selkeä päätepiste. Projekti päättyy, kun projektisuunnitelmassa määritellyt tehtävät on suoritettu ja tilaaja on hyväksynyt projektin lopputuloksen. Vaikka projektille olisi luontaista jatkaa työprosessin kuluessa esiin nousseiden kehitysehdotusten pohjalta, tulisi niistä kuitenkin oikeaoppisesti projektoida uusia projekteja. Yksittäisen projektin venyminen vaikuttaa perusorganisaation henkilöstösuunnitteluun häiritsevästi, sillä voimavarojen oletetaan vapautuvan uusiin tehtäviin heti projektin päättymisen jälkeen.

Usein kun lopputuote on luovutettu tilaajalle, projektipäällikkö kutsuu koolle vielä johtoryhmän. Johtoryhmän tulee todeta kokouksessa, että projektin päättämisen edellytykset ovat täyttyneet. Tämän jälkeen projektiorganisaatio puretaan. Projektipäällikön tulee laatia projektista loppuraportti ennen uusiin tehtäviin siirtymistä. Kaikkiin näihin projektin päättämiseen liittyviin tehtäviin on osattava varata riittävästi aikaa jo projektin suunnitteluvaiheessa. (Ruuska 2007, 265–266.)

Projekti on aina oppimisprosessi, sillä kahta samanlaista projektia ei ole. Suurimmat annit lienevät projektiin osallistuneiden henkilöiden asiantuntemuksen vahvistuminen sekä projektityökokemuksen karttuminen. Projektin aikana kertynyttä tietoa ja osaamista on pyrittävä siirtämään myös koko organisaation käyttöön. Projektin loppuraporttiin kootaan projektiin liittyvät ongelmat ja kehitysehdotukset, jotka ovat koko organisaation luettavissa, ja loppuraportti toimiikin tehokkaana yhteenvetona projektin opettamista asioista. Loppuraporttiin voidaan kuvata seuraavat asiat: projektin yleiskuvaus ja tavoitteet, projektin organisointi ja organisaation toimivuus, lopputuote ja

projektin sisällöllinen onnistuminen, projektin ajallinen onnistuminen ja resurssien käyttö, projektin taloudellinen onnistuminen, projektin oma arvio hankkeen onnistumisesta kokonaisuutena, luettelo kehittämiskohteista ja ehdotukset jatkotoimenpiteiksi sekä lopputuotteen ylläpito ja jatkokehitys. (Ruuska 2007, 271–272.)

3.3 Projektityypit

Pelinin mukaan (2008, 34–35) projekteja voidaan ryhmitellä eri tyypeihin niiden luonteiden perusteella. Ensin esitetyssä jaottelussa projektien johtamistyyli vaikuttaa siihen, kuinka ryhmittely tehdään. Pelin esittelee teoksessaan yleisesti käytetyn jaottelun, jonka mukaan projektit jaetaan tuotekehitysprojekteiksi, tutkimusprojekteiksi, toiminnan kehittämisprojekteiksi, toimitusprojekteiksi ja investointiprojekteiksi. Toinen Pelinin esittelemä projektityylien jaottelumalli perustuu niissä tehtävään työhön: markkinointiprojekti, suunnitteluprojekti, tietojärjestelmäprojekti, rakennusprojekti ja automaatioprojekti.

Pelin kiteyttää (2008, 34–35) ensimmäisen tyylijaottelun projektit seuraavasti. Tuotekehitysprojektin tarkoituksena on saada aikaan sarjavalmistukseen soveltuva tuote, kun taas tutkimusprojekti puolestaan edeltää usein tuotekehitysprojektiä. Tutkimusprojektissa tavoitteena on löytää tietty ratkaisu tai arvioida taloudellisen tuotteen tai toiminnan edellytyksiä. Toiminnan kehittämisprojektilla pyritään tehostamaan organisaation sisäistä toimintaa eli tavoitteena on tehostaa johtamista tai muita toimintoja. Toimitusprojektilla puolestaan tarkoitetaan projektia, jonka yritys tekee toimeksiantona asiakkaalle. Jaottelun viimeisellä eli investointiprojektilla tarkoitetaan tilattavaa tuotetta tai palvelukokonaisuutta.

Projektit ovat yleisiä organisaation kaikilla tasoilla. Projektitoimintaa tehdään esimerkiksi organisaation hallinnossa, tuotannossa, kehitystoiminnassa ja markkinoinnissa. Myös poikkihallinnolliset projektit ovat yleisiä, eli niihin osallistuu työntekijöitä useasta eri yksiköstä. (Mts. 32.)

Viirkorven mukaan (2000, 8) monissa tilanteissa toimintaan kohdistuvien erityishaasteiden läpiviemiseksi riittää projektointi eli erillistä projektia ei tarvitse aina perustaa. Projektoinnilla tarkoitetaan projektimaisen työotteen omaksumista työntekoon. Projektoinnissa hyödynnetään muun muassa seuraavia projektityön hyviä puolia:

- tietoisempi ote työntekoon
- vahvempi tavoitetietoisuus
- kokonaisuuden hahmottaminen
- tehtäväkokonaisuuden jäsentäminen osiin
- tärkeiden asioiden erottaminen vähemmän tärkeistä
- vaiheistava aikataulutusta välietappeineen
- käytettävissä olevien resurssien tiedostaminen
- tehtävän suhteuttaminen resursseihin
- vastuut ja valtuudet selviksi

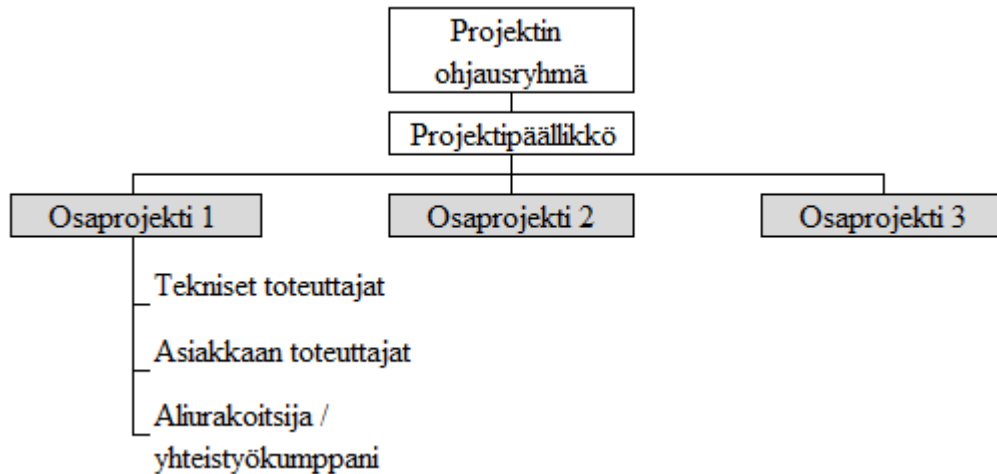
Projektioinnin tehokas hyödyntäminen vähentää projektien määrää, mutta se estää ”projekti-inflaation” pahenemisen. Projektin perustaminen on perusteltu työväline tietyissä käyttötarkoituksissa, mutta liian herkästi perustettu projekti johtaa resurssien hukkaamiseen. (Viirkorpi 2000, 8.)

3.4 Projektioorganisaatio

Projektin organisoitumisen yhteydessä tulee valita projektille soveltuvin projektioorganisaatiomalli. Valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi projektin koko, osallistuvien ihmisten lukumäärä, käskytyssuhteet, suhde linjaorganisaatioon sekä osaprojektien lukumäärä. Alle 50 henkilötyöpäivän projektit luetaan pieniksi, jolloin sen organisaatio kannattaa pitää mahdollisimman kevyenä. Jos projekti on kovin suuri, kannattaa projektioorganisaatiota kasvattaa siten, että kokonaisuus jaetaan pienempiin osiin ja nimetä niille omat vastuuhenkilöt. (Kettunen 2009, 146.)

3.4.1 Hierarkkinen malli

Kettunen jakaa (2009, 146–153) projektin organisaatiomallit hierarkkiseen, matriisi- ja työyhteisöliittymä organisaatioihin. Käytetyin malli on hierarkkinen organisaatiomalli (ks. kuva 4), jossa projektipäällikkö johtaa työtä osaprojektien vastuuhenkilöiden kanssa. Tässä mallissa projektipäällikkö kantaa suuren vastuun projektin toiminnasta ja on jatkuvasti tietoinen koko projektin etenemisestä. Hierarkkiseen malliin kuuluu myös se, että ohjausryhmä seuraa projektin etenemistä projektipäällikön raporttien perusteella. Ohjausryhmä tekee päätökset mahdollisista projektin etenemiseen liittyvistä muutoksista.

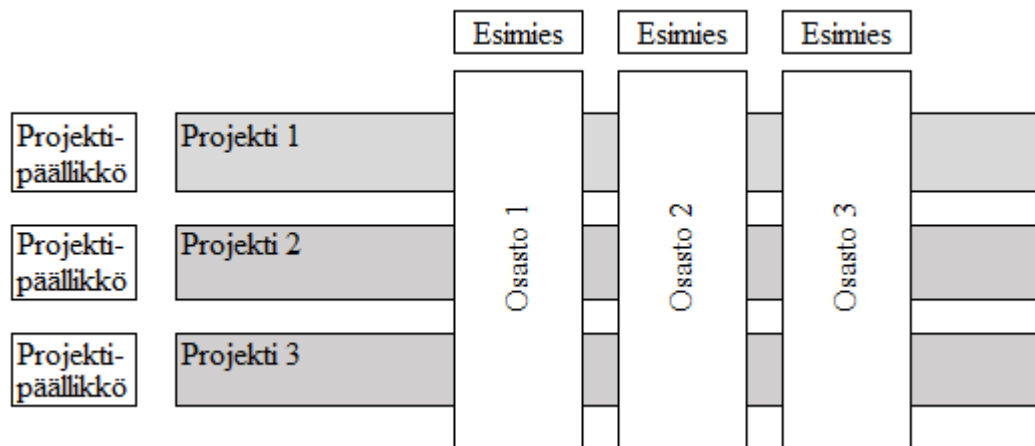


KUVA 4. Hierarkkinen projektiorganisaatio (Kettunen 2009, 147)

Hierarkkisen projektiorganisaatiomallin vahvuuksiin luetaan se, että projektiorganisaatio säilyy pääsääntöisesti muuttumattomana projektista toiseen, mikä lisää tehokkuutta, kun opitaan toisten työtavat sekä projektin raportointi ja seuranta on tehokasta. Puolestaan mallin heikkouksia ovat ihmisten työllistämisen hankaluus projektien välissä, asiantuntijoiden käyttäminen linjaorganisaation yksiköiden välillä on joustamattomampaa kuin esimerkiksi matriisiorganisaatiossa sekä malli edesauttaa jäykän toimintamallin muodostumista niin, ettei vastuuta kanneta kuin omasta pienestä alueesta. (Kettunen 2009, 149.)

3.4.2 Matriisiorganisaatiomalli

Kuvassa 5 esitetty matriisiorganisaatiomalli on hyvä vaihtoehto, kun käynnissä on useita projekteja yhtä aikaa ja niiden koot ovat suhteellisen pieniä. Ideana on, että projektiin osallistuvat henkilöt toimivat edelleen linjaorganisaatiossa ja osallistuvat joko yhteen tai useampaan projektiin vain osa-aikaisesti. Kyseisen mallin vahvuudet piilevät siinä, että linjaorganisaation esimiehet hoitavat esimiestyön ja projektipäällikkö selkeästi keskittyy projektin johtamiseen sekä organisaation sisäisten asiantuntijoiden käyttäminen hyödyksi projektissa on suhteellisen vaivatonta. (Kettunen 2009, 149–150.)



KUVA 5. Matriisiorganisaatio projektissa (Kettunen 2009, 150)

Matriisiorganisaatiossa projektit lainaavat resursseja. Tämä mahdollistaa tehokkaan osaamistarpeiden arvioimisen ja resurssien kohdistamisen. Matriisiorganisaatio on joustava ja sopeutuvainen muutoksiin. Jos organisaatiossa on yhtä aikaa käynnissä useita matriisiorganisaatiomallinmukaisia projekteja, projektipäälliköt joutuvat kuitenkin taistelemaan parhaista resursseista keskenään. (Helsingin yliopisto 2006.)

3.4.3 Työyhteenliittymä

Työyhteenliittymässä ei ole kiinteää projektiorganisaatiota, vaan se elää projektin kuluessa. Vain projektipäällikkö ja hänen ydintiminsä pysyy samana koko projektin elinkaaren ajan. Tässä mallissa projektikokonaisuus pilkotaan pieniin, tarkasti määriteltyihin osiin, ja niiden toteuttaminen ostetaan toimittajilta. Mallin vahvuutena on sen tehokkuus, koska projektin jokaisen osatehtävän suorittaa oman alansa ammattilainen. Myös kustannustehokkuus on huipussaan, koska malli mahdollistaa jokaisen osatehtävän kilpailuttamisen. (Kettunen 2009, 151–152.)

3.4.4 Virtuaaliorganisaatiomalli

Karlssonin ja Marttalan mukaan (2001, 58–59) virtuaaliorganisaatiossa työskentelevät maantieteellisesti hajallaan olevat työntekijät. Projektin virtuaaliorganisaatio mahdollistaa projektityön tekemisen pitkistä välimatkoista huolimatta. Virtuaaliorganisaatioon kuuluvien jäsenten ei tarvitse kuulua edes samaan linjaorganisaatioon, vaan näin voidaan kivuttomasti yhdistää projektiryhmään alan asiantuntijoita eri yrityksistä.

Hankaluuksina virtuaaliorganisaatiomallissa nousevat työskentelyn koordinointi sekä osanottajien välisen kommunikoinnin sujuvuus. Myös projektin alkaessa on tärkeää, että osanottajat tapaavat ja oppivat tuntemaan toisensa, mikä on edellytys tehokkaalle työskentelylle.

Vaikka virtuaalisesti toimivan projektitiimin jäsenet työskentelisivät eri aikavyöhykkeillä, sijaitsisivat maantieteellisesti hajallaan, työskentelisivät eri organisaatioissa tai toimisivat eri kulttuureissa, projektityöskentely on täysin mahdollista internetin välityksellä. Virtuaaliorganisaation toimiminen vaatii muun muassa erityisen tarkkaa vastuunjakoja, jäsenten ja heidän linjaorganisaatioidensa sitoutumista projektiin, sosiaalisia taitoja, säännöllistä vuorovaikutusta sekä projektityön ositusta pienempiin kokonaisuuksiin. (Meredith 2015, 172–173.)

3.5 Projektit kunnissa

Viirikorven mukaan (2000, 5) vuoden 2000 toukokuussa kuntiin ja seuduille suunnatussa projektitoiminnan tilaa seuratussa kyselyssä nousi esiin merkittäviä puutteita kuntien projektitoiminnassa. Kyselystä selvisi, että on tarpeen kehittää kuntien ja seutujen projektiosaamista. Resurssipula ja hallintobyrokratiaan liittyvät kysymykset, seurannan ja arvioinnin puutteet sekä tulosten hyödyntämisen vaikeudet nousivat keskeisimmiksi ongelmiksi. Kyselyn vastauksista nousi keskeisimmäksi projektityön kehittämiskeinoksi koulutuksen ja asiantuntemuksen lisääminen.

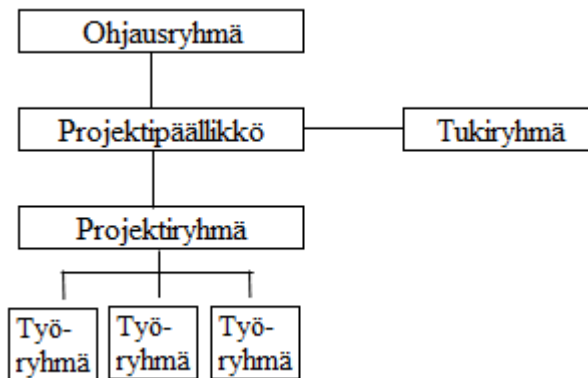
Projektimuotoinen toiminta vähentää hierarkkisen kuntaorganisaation byrokratiaa ja lisää uusien, luovien ratkaisujen etsimistä. Näin ollen projektitoiminta rikastuttaa kuntaorganisaation perustoimintojen uudistamistyötä. Projektitoiminta ei kuitenkaan saisi jäädä irralliseksi osaksi organisaation johtamista ja työyhteisön perustoimintoja, vaan projektit tulisi ottaa kiinteäksi osaksi organisaation järjestelmällistä kehittämistoimintaa. Projektit tulisi toteuttaa kuntien ja seutujen strategisilla painopistealueilla, joka samalla palvelisi entistä tehokkaammin myös strategioiden toteutumista. Näin kohdistettaisiin resurssit kunnan tai seudun menestyksen kannalta olennaisiin asioihin. (Viirikorpi 2000, 5.)

Myös kuntaorganisaatioissa projektityö edellyttää yhteistyötä ja organisaatorajojen ylittämistä. Etenkin muutostarpeisiin liittyvien tehtävien hoitaminen projekteilla toimii

kuntaorganisaatioissa hyvin. Projektit soveltuvat myös työvälineiksi, joilla sopeutetaan toiminta vastaamaan muutoksen aikaansaamia uusia ympäristöolosuhteiden edellyttämiä vaatimuksia tai joilla haetaan uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Mts. 5–6.)

3.6 Projektiryhmän roolit

Anttonen mieltää (2003, 101) projektiorganisaation perustuvan kolmeen tasoon: työn suorittavaan projektiryhmään, työtä ohjaavaan projektipäällikköön ja etenemistä avustavaan projektin johtoryhmään. Projektin ideana on organisoitua tilapäisesti ja ohittaa hiarkkiset, jäykät rakenteet. Kuvassa 6 on esitetty pelkistetty muoto yleisestä projektiorganisaatiosta, johon kuuluvat ohjausryhmä, projektipäällikkö, tukiryhmä, projektiryhmä sekä työryhmät (Löow 2002, 28).



KUVA 6. Projektiorganisaatio (Löow 2002, 28)

Ohjausryhmä

Ohjausryhmä antaa toimeksiannon projektiryhmälle. Ohjausryhmän tehtävänä on päättää projektin kokonaistavoitteista, määrittää puitteet ja lähtökohdat sekä päättää niihin kohdistuvista mahdollisista muutoksista. Ohjausryhmä nimitetään projektityöskentelyn alkaessa, ja se koostuu eri sidosryhmien ja toimeksiantajan asiantuntijoista. On tärkeää, että tilaaja eli projektin maksaja sisällytetään ohjausryhmään. Hänen nimittämisensä ohjausryhmän puheenjohtajaksi jouduttaa usein päätöksentekoa. Sisäisissä projekteissa ohjausryhmänä voi toimia lähin esimies tai johtoryhmä. (Löow 2002, 29.)

Ohjausryhmä tekee siis päätökset aikatauluista, resurssisuunnitelmista ja budjeteista. Ohjausryhmä vastaa projektin seurannan toteuttamisesta. Se käyttää päätöksenteon

pohjana projektipäälliköltä saatuja tietoja, kuten eturyhmäanalyysia, riskianalyysia, projektisuunnitelmaa ja projektin tilaraportteja. (Löow 2002, 29–30.)

Projektipäällikkö

Tärkeimmiksi projektipäällikön tehtäviksi Kettunen (2009, 29–31) listaa vastuunkannon projektin valmistumisesta ajoissa, budjetissa pysymisen ja asetettuihin tavoitteisiin ylätämisen. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että projektipäällikkö ymmärtää roolinsa, kantaa vastuunsa ja on valmis käyttämään sitä valtaa, joka hänelle on projektin läpiviemiseksi annettu. Tehokkaan projektipäällikön ominaisuuksia ovat esimerkiksi päämäärätietoisuus, täsmällisyys, tarkkuus, vahva itsetunto, kyky johtaa ihmisiä, hyvä neuvottelutaito ja esiintymiskyky, uskallus puuttua asioihin, kyky hoitaa useita asioita yhtäaikaaisesti, uskallus sanoa ei sekä rohkeus kohdata epäonnistumisia.

Projektipäällikkö ei yleensä ole projektiryhmän jäsenten esimies, joten on tärkeää, että projektipäällikkö keskustelee projektityöstä jatkuvasti projektiryhmän jäsenten esimiesten kanssa. Projektiryhmän vetäminen muistuttaa paljon normaalia esimiestyötä, mutta väliaikaisen luonteensa vuoksi ihmisten johtamisessa olennaiseksi nousee etenkin motivointi tavoitteiden toteuttamiseen. (Kettunen 2009, 34.)

Kettunen ohjeistaa (2009, 35) noudattamaan projektin vetämisessä ihan kuin muussakin esimiestyössä seuraavia ohjenuoria:

- johda työtä määrätietoisesti ja uskalla tehdä päätöksiä
- ole rehellinen ja avoin ryhmän jäsenille
- kerro projektin tavoite täsmällisesti ja motivoi ryhmän jäsenet
- älä suosi tai päästä joitain ryhmän jäseniä toisia helpommalla
- luo johtamisen menetelmät ja noudata niitä
- vaadi tyhmältä raportointia sovittujen menettelyjen mukaisesti
- älä johda tunteella vaan järjellä
- huomioi tiimisi jäsenet ja anna heille aikaasi

Projektipäällikön on varottava kuitenkin puuttumasta varsinaisten esimiesten tehtäviin, kuten lähteä ratkomaan ihmissuhdeongelmia tai puuttua henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. Projektipäällikkö seuraa ryhmänsä jäsenten toimintaa ja puuttuu vain ongelmatilanteisiin, jotka vaikuttavat suoraan projektityöhön. (Mts. 35.)

Jalavan ja Keinosen mukaan (2008, 31–32) asettaja tai tilaajaorganisaatio nimittää projektipäällikön toimimaan projektin veturina. Tällöin valitun henkilön ominaisuudet ja pätevyys hoitaa tehtävä on ratkaisevassa asemassa projektin onnistumisen kannalta. Projektipäälliköltä tulee edellyttää esimerkiksi alan asiantuntemusta ja kokonaisuuk- sien hallintaa, kykyä ja valtaa kantaa vastuuta sekä jakaa valtuuksia, esimiesominaisuuksia ja päätöksentekokykyä, pätevyyttä asiakassuhteiden hoidoissa, vuorovaikutus- taitoja sekä perehtyneisyyttä projektijohtamiseen ja ryhmätyöskentelyyn. Asettajalta, joka ei vaadi ammattitaitoista projektipäällikköä, puuttuu näkemys projektityöskente- lystä. Taulukkoon 1 on koottu kymmenen kultaista toimintaohjetta projektipäällikölle.

TAULUKKO 1. Projektipäällikön kymmenen kultaista toimintaohjetta (Jalava & Keinonen 2008, 32)

Tarkista että projektisi tulos ja tavoite sekä kustannukset ja kesto ovat yksiselitteisesti määritelty jo määrittely- ja /tai suunnitteluvaiheessa.
Pidä huoli siitä, että projektin kokonaistyömäärä on kohtuullinen ja sen kokonaiskesto on rajattu mielekkääksi.
Arvioi ennalta projektin riskit ja projektisuunnitelman mahdollinen muunneltavuus.
Tarkista, että jokaisella projektisi tehtävällä on vähintään yksi ja korkeintaan viisi konkreettista tavoitetta.
Varmista, että jokainen erillinen tehtävä on kestoaltaan kohtuullinen ja tehtävien työmäärä on arvioitu oikein.
Huolehdi jokaiseen tehtävään yksi vastuuhenkilö ja osaavat tehtävien suorittajat.
Kuormita yhtä henkilöä vain yhdellä tehtävällä kerrallaan ja huomaa, että jokaisella on myös tehtäviä linjaorganisaatiossa.
Varmistu siitä, että projektijohtajalla, sinulla itselläsi ja koko proejektiryhmällä on yhteinen näkemys laatu- ja muista tavoitteista.
Huolehdi, että projektin sisäiset valta- ja vastuuasiat ovat kaikkien tiedossa ja olet varannut omaa aikaasi yhteishengen hoitamiseen.
Varmista jatkuva ja riittävä viestintä sekä projektin sisällä että projektin ja ulkomaailman välillä.

Kettusen mukaan (2009, 29, 155) projektin johtaminen vaatii projektipäälliköltä uskallusta käyttää valtaa. Käytännössä tämä voi ilmetä itsepäisyytenä, käskyttämisenä, kieltäytymisenä, tiukkoina neuvotteluina ja eri mieltä olemisena. Projektin läpivienti

on projektipäällikölle mielenkiintoista ja kiireistä aikaa. Jokainen projektipäällikkö tekee työnsä tavallaan ja omanlaisia johtamiskäytäntöjä soveltaen.

De Araújo ja Pedronin (2015) toteuttama laadullinen tutkimus selvitti, mitkä it-projektin projektipäällikön ominaisuudet vaikuttavat merkittävimmin projektien onnistumiseen. He toteuttivat 16 syvähaastattelua brasilialaisille eri liiketalouden alojen asiantuntijoille ja tutkimustuloksista selvisi, että merkittävimmät kyvykkyydet ovat tiimijohtaminen, liiketoiminnan tuntemus, viestintätaidot, projektijohtaminen ja vuorovaikutustaidot. Aiempiin tutkimuksiin verrattuna projektipäällikön tekniset taidot jäivät selvästi vähemmän merkityksellisiksi projektin onnistumisen kannalta kuin käyttäytymisen, liiketoiminnan sekä johtamisen taidot.

Projektiryhmä

Projektiryhmän tavoitteena on varmistaa, että projekti saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja täyttää tarkoituksensa. Projektiryhmä hoitaa juoksevat työtehtävät ja vastaa yksityiskohdista tehtävistä päätöksistä koko projektin elinkaaren ajan. Myös projektin tulosten saattaminen organisaation tietoon kuuluu projektiryhmän vastuulle. Erityisen tarkkana projektiryhmä saa olla laaditun suunnitelman toteutumisesta ja mahdollisista poikkeamista on raportoitava heti projektipäällikölle. (Löow 2002, 31.)

Tukiryhmä

Projektityön tukemiseen perustetaan usein tukiryhmä. Se koostuu asiantuntijoista, esimerkiksi ammattiyhdistyksen edustajista, juristeista ja tilintarkastajista. Tukiryhmä toimii ideoijana, neuvonantajana tai ”harjoitusvastustajina”. Ryhmä ei kuitenkaan vaikuta suoraan projektin työskentelyyn eikä tee sitä koskevia päätöksiä. Myös projektin tapahtumien tiedottamisessa tukiryhmällä voi olla merkittävä rooli. Ammattiyhdistyksen edustajat ovat velvollisia tiedottamaan edustamilleen työntekijöille heitä koskevista asioista. (Löow 2002, 32.)

Työryhmät

Työryhmät toimivat projektiryhmän alaisuudessa, ja ne hoitavat joitakin yksittäisiä projektiin kuuluvia tehtäviä. Työryhmät ovat velvollisia raportoimaan projektiryhmälle. Työryhmiin tulee valita yksi tai useampi projektiryhmän jäsen. Näissä ryhmissä tehdään projektin toteuttamistyötä. (Löow 2002, 32.)

Projektiorganisaatio voi muuttua projektin edetessä, koska jotkut mukana olijat osallistuvat vain tiettyihin projektin vaiheisiin (Löow 2002, 32). Pienimmissä projekteissa projektipäällikkö on ainut projektin henkilöresurssi. Tällöinkin projektiorganisaatioon tulee kuulua projektipäällikön lisäksi myös ohjausryhmä tai valvoja eli projektin omistaja, jolle raportoidaan projektin etenemisestä. Ilman valvontaa on riskinä, että projekti venyy ja viivästyy. (Kettunen 2009, 129.)

3.7 Projektisuunnitelma

Anttosen mukaan (2003, 109) projektin viiden toimenpideluokan mukaisesti suunniteltuvaihe käynnistyy heti käynnistyksen jälkeen. Käynnistyksessä päätetään projektin sisältö ja sitoumukset, kun taas suunnittelussa otetaan kantaa aikatauluun ja kustannuksiin. Projektisuunnitelma syntyy, kun kirjataan ylös nämä projektin toteutusresurssit sekä projektin organisointi ja työtavat.

Suunnitelmiin kannattaa panostaa, vaikka ne eivät koskaan toteudu juuri sellaisina kuin ne ovat laadittu. Suunnitelmien teko toimii mielikuvaharjoitteluna eli tulevien toimien simulointina sekä projektin seurannan välineenä. Suunnitelmien työstämisessä käydään läpi jo etukäteen projektin eri toimia, joten myöhemmissä projektin vaiheissa on helpompaa keskittyä sitten itse tekemiseen. Suunnitelmat antavat myös hyvän tarkistusohjan, josta voi aika ajoin pysähtyä vertaamaan todellista tilannetta ja sitä, missä projektin vaiheessa tulisi olla menossa. (Anttonen 2003, 109.)

Myös Pelinin mukaan (2008, 62, 83) suunnittelu on yksi projektin onnistuneen toteutuksen edellytys, organisoinnin ja raportoinnin ohessa. Suunnittelu ja toteutuksen jatkuva ohjaus varmistavat tavoitteiden toteutumisen. Yrityksen johdon tulisi laatia kirjallinen ohjeistus projektisuunnitelman sisällöstä, laatimistavasta ja hyväksyttämistä, jotta suunnitelmallisuus toteutuisi kaikissa yrityksen projekteissa.

Projektisuunnitelma laaditaan usein heti, kun projekti on päätetty käynnistää. Kuitenkin haettaessa rahoitusta tutkimusprojekteihin tulee projektisuunnitelma olla jo valmis ennen päätöksentekoa tai myytäessä projektityötä toimittajat liittävät projektisuunnitelman usein jo tarjouksen yhteyteen. Vaikka projektiryhmä saisi valmiin suunnitelman käsiinsä, tulee se käydä huolellisesti läpi ja muokata projektiryhmän näköiseksi. Projektipäällikön on syytä osallistaa projektitiimin projektisuunnitelman tekemiseen,

sillä tällöin koko tiimi sitoutuu parhaiten projektin toimintatapaan ja tavoitteisiin. Ennen kuin suunnitelmaa aletaan toteuttaa, tulee se aina hyväksyttäväksi projektin omistajalla tai ohjausryhmällä. (Kettunen 2009, 91.)

Kuvassa 7 mukaisen projektisuunnitelman ensimmäinen kohta on projektin määrittely, jossa kuvataan syyt ja taustat projektille, kartoitetaan nykytilanne, määritellään projektin tavoitteet ja tehtävä, asetetaan täsmälliset ja mitattavat aika-, kustannus-, tulos-, tuotanto-, turvallisuus- ja tekniset tavoitteet, rajataan projektin ulkopuolelle jäävät asiat sekä kuvataan projektia rajoittavat ulkopuoliset tekijät. Suunnitelman toisessa kohdassa kuvataan puolestaan projektiorganisaatio. Pienemmissä projekteissa riittää henkilöluettelo, mutta suurempiin projekteihin laaditaan organisaatiokaaviot. (Pelin 2008, 88–89.)

<p>PROJEKTISUUNNITELMA</p> <p>1. MÄÄRITTELYT</p> <p>1.1 Johdanto ja tausta</p> <p>1.2 Projektin tulostavoitteet</p> <p>1.3 Rajaus ja liittymät</p> <p>2. ORGANISAATIO</p> <p>2.1 Projektiryhmä</p> <p>2.2 Johtoryhmä</p> <p>2.3 Yhteyshenkilöt</p> <p>3. TOTEUTUSSUUNNITELMA</p> <p>3.1 Ositus ja toteutusvaiheet</p> <p>3.2 Aikataulu</p> <p>3.3 Tehtäväluettelo</p> <p>3.4 Resurssisuunnitelma</p> <p>3.5 Riskien kartoitus</p> <p>4. BUDJETTI</p> <p>4.1 Projektibudjetti</p> <p>4.2 Kustannusseuranta</p> <p>5 OHJAUSSUUNNITELMA</p> <p>5.1 Kokoussuunnitelma</p> <p>5.2 Tiedottaminen</p> <p>5.3 Valvonta ja raportointi</p> <p>5.4 Koulutussuunnitelma</p> <p>5.5 Laadunvarmistus</p>

KUVA 7. Projektisuunnitelman sisältö (Pelin 2008, 86)

Projektisuunnitelman kolmas kohta käsittelee toteutussuunnitelmaa. Tähän kirjataan tehtäväluettelot, työmääräarviot, aikataulut, resurssisuunnitelmat sekä riskien ja potentiaalisten ongelmien kartoitus. Suunnitelman seuraavassa kohdassa otetaan kantaa budjettiin. Kustannuksista eritellään projektibudjetti ja sen arvion perusteet, maksuaikataulu ja se, miten kustannusseuranta suoritetaan. Myös rahoitusbudjetti laaditaan, jos projekti saa julkista rahoitusta. (Pelin 2008, 89–90.)

Viimeinen suunnitelman vaihe sisältää ohjaussuunnitelman eli otetaan kantaa, miten tiedotetaan projektiryhmän sisällä, organisaation sisällä sekä julkisesti ja miten valvontamenettelyt hoidetaan (raportit, ajankohdat ja jakelu). Yhteenvetona Pelin kiteyttää projektisuunnitelman syntyvän projektin tavoitteiden asettamisesta, projektin organisoinnista, projektin osittamisesta, aikasuunnittelusta, resurssisuunnittelusta, kustannussuunnittelusta ja ohjausjärjestelmän suunnittelusta. (Mts. 90–91.)

Projektisuunnitelman tarkoituksena on kertoa, miten projektille asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa parhaiten. Suunnitelmassa vastataan ainakin kysymyksiin: mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten. Projektisuunnitelma on perustana projektin valvonnalle ja siinä pyritään ottamaan jo huomioon potentiaaliset ongelmat ja riskit. Suunnittelussa puntaroidaan vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa projekti ja valitaan niistä paras. Tarkoituksena on tarkastella erilaisten tekijöiden vaikutuksia ja tehdä niistä johdettuja päätöksiä. (Mts. 85.)

Teknisiä yksityiskohtia ei tarvitse projektisuunnitelmaan kirjata. Siinä otetaan kantaa projektin teknisiin ratkaisuihin vain sen verran, minkä työmäärien arvioinnit vaativat. Projektisuunnitelman on valmistuttava nopeasti muutaman ensimmäisen viikon tai kuukauden aikana. Projektin suunnittelun tarkoituksena on etsiä parhaat toteutustavat sekä tutkia eri ratkaisujen ajalliset ja taloudelliset tulokset. Myös potentiaalisten ongelmien havaitseminen tässä vaiheessa projektia kuuluvat asiaan. Valmis projektisuunnitelma hyväksytetään johtoryhmällä, minkä jälkeen projektiryhmä lähtee toteuttamaan projektia projektisuunnitelman sisältämän toimeksiannon mukaisena. (Mts. 88.)

Jalavan ja Keinosen mukaan (2008, 22) projektisuunnittelulla saavutettuja etuja ovat muun muassa kokonaiskuvan hahmottuminen siitä, mitä ollaan tekemässä, kuva lopullisista kustannuksista ja kannattavuudesta (tuotto-odotuksesta), vahvan yksilötason

työskentelyn tavoiteohjauksen muodostuminen, organisaation sisäisen ja yhteistyöyri-
tysten välisen yhteydenpidon paraneminen, projektinhallinnan ja seurannan tehostu-
minen, mitä – jos -analyysien helpottuminen sekä ajankäytön ja kustannusten hallin-
nan ja seurannan tehostuminen. Liian orjallinen suunnitelman noudattaminen kuiten-
kin toimii esteenä innovatiiviselle toiminnalle. Suunnitelmat päivittyvät projektin ai-
kana tilanteiden muuttumisen sekä itse oppimisen myötä.

3.8 Projektiviestintä ja tiedottaminen

Viestinnällä tarkoitetaan tiedon siirtoa ja tiedon vaihdannan kokonaisuutta. Tiedotta-
minen on puolestaan yksisuuntaista viestin välittämistä lähettäjältä vastaanottajalle,
esimerkiksi projektilta tiedotusvälineille. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla viestin-
nällä muun muassa nopeutetaan hankkeen käynnistymistä, parannetaan hankkeen nä-
kyvyyttä ja tunnettavuutta, edistetään kokemusten ja hyvien käytäntöjen levittämistä.
(Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus 2015.)

Viirkorven mukaan (2000, 20–21) hyvä vuorovaikutus eri tahojen ja toimijoiden kes-
ken on elinehto projektille. Tiedottamisen merkitys korostuu useassa eri projektin
elinkaaren vaiheessa, kuten esimerkiksi kiinnostuksen herättämisessä, kannatuksen
saavuttamisessa, voimavarojen hankkimisessa, hyödyllisten osallistujien mukaan saa-
misessa ja tulosten levittämisessä. Tiedottamisen vastuu on projektipäälliköllä johto-
ryhmän ohjauksessa, mutta tiedotettaessa julkisuuteen on johtoryhmän rooli suurempi.
Tiedotussuunnitelma on syytä laatia, jos projekti on laaja ja sen tulokset koskettavat
suurta yleisöä.

Viestintäsuunnitelmasta tulisi löytyä viestinnän tavoitteet, viestinnän kohderyhmät,
viestintäkanavat, aikataulut, vastuuhenkilöt, kustannukset ja viestinnän tulosten arvi-
ointi. Realistiset, toteutettavissa olevat toimenpiteet tulisi määritellä tavoitteiden ja
kohderyhmien mukaan. (Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus 2015;
Ruuska 2007, 217.)

Hyviä projektiviestinnän tavoitteita ovat esimerkiksi näkyvyyden lisääminen ja tun-
nettuuden parantaminen, yhteisökuvan rakentaminen, tiedon välittäminen, tapahtu-
mien markkinointi, keskustelun herättäminen, tulosten levittäminen tai toiminnan ke-
hittäminen. Viestinnän tavoitteenasettelu on usein kytköksissä projektin tavoitteisiin.

Viestinnän tavoitteita olisi syytä arvioida hankkeen loputtua, joten tavoitteiden tulisi olla mitattavissa olevia joko laadullisia tai määrällisiä. Viestinnän merkitys korostuu etenkin eri toimijoiden yhteen saattamisessa, motivoinnissa, luottamuksen herättämisessä ja hankkeeseen sitoutumisen edistämässä. (Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus 2015.)

Viirkorven mukaan (2000, 21) projektitiedottamisen tarkoituksena on puolestaan vastata tiedon tarpeisiin, luoda uskottavuutta sekä vahvistaa projektin imagoa. Projektin markkinoinnista puhuttaessa tarkoitetaan hyväksynnän hankkimista projektin ideoille sekä osallisten aktivoimista projektityöhön. Markkinoinnin ja tiedottamisen vastuulla ovat tiedotus osallisille, raportointi johtoryhmälle ja ohjaustaholle, sisäinen tiedonvaihto, tiedotus projektin asiakkaille, julkinen tiedottaminen ja tiedonvälitys alan ammattilaisille.

Markkinoinnin ja tiedottamisen toimenpiteisiin katsotaan näin ollen kuuluviksi muun muassa projektin osallisten ajan tasalla pitäminen, ideoiden edistäminen, tulosten tiedottaminen ja markkinointi laajemmin, projektin seurannan ja päätöksenteon edistäminen, sujuvan yhteistoiminnan edistäminen, asiakkaiden hankkiminen, projektille myönteisen imagon haaliminen sekä kokemusten välittäminen ja ammatillisen keskustelun herättäminen. Usein projektille tärkein on paikallinen julkisuus. (Viirkorpi 2000, 21.)

Kussakin projektissa viestintäkanava valitaan tavoitteiden, kohderyhmien ja sisällön mukaan. Projektiviestinnän ja -tiedottamisen välineinä voidaan käyttää esimerkiksi tietoiskuja, tiedotteita, esitteitä, neuvotteluja, kirjeitä, seurantaraportteja, projektiraportteja, muistioita, palavereja, koulutuksia, seminaareja, messuja, sähköpostia, yhteistilaisuuksia, sosiaalista mediaa, lehtikirjoituksia tai internet-kotisivuja. Tärkeää on pohtia, mikä on se projektin pääsanoma, joka halutaan levittää julkisuuteen. (Viirkorpi 2000, 21; Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus 2015.)

3.9 Projektin raportointi, dokumentointi ja dokumenttien hallinta

Onnistuneen asiakassuhteen hoitamisessa tulee muistaa säännöllinen raportointi projektin etenemisessä. Asiakkaan toivomuksia ja huolia on kuunneltava sekä toimittava projektityössä asiakkaan edellyttämällä tavalla. Osa toiveista voidaan toteuttaa me-

neillä olevassa projektissa, ja osa siirretään tuleviin projekteihin. Raportointi projektin etenemisestä on tärkeää, vaikkei asiakas sitä pyytäisikään. Näin asiakas saa ajantasaista tietoa projektin vaiheista ja voi seurata edistymistä. Jälkikäteen raporttien avulla voidaan myös selvittää ongelmatilanteita. (Kettunen 2009, 36–37.)

Projektin viikko- tai kuukausiraportti sisältää yleensä tiedot projektin aikataulun etenemisestä, lisätöiden tarpeista, ongelmista sekä tiedot työmääräarvioiden ja kustannusten toteutumisista. Raportti on hyvä levittää tiedoksi myös projektin ohjausryhmälle ja omistajalle, jotta projektipäällikön vastuu kevenee. Säännöllisten seurantaraporttien tekeminen antaa projektipäälliköstä luotettavan ja määrätietoisen kuvan. (Kettunen 2009, 170–171.)

Ruuska esittelee (2007, 218) mallin projektin raportointijärjestelmästä, joka edesauttaa projektin ohjausta keräämällä ja välittämällä projektia koskevaa informaatiota. Tämä helpottaa etenkin projektin etenemisen seurantaa ja poikkeamiin reagointia. Raportointijärjestelmä on keskeinen projektiviestinnän elementti sekä ohjausprosessin apuneuvo.

Raportointijärjestelmässä projektin tilanneraporttien perusteella verrataan keskenään suunnitelmia ja toteumaa. Vertailun tuloksena ohjausprosessi laatii tarvittaessa muutoksia toteutusprosessille. Näin raportointijärjestelmä palvelee sekä projektin omaa poikkeamajohtamista että informaation kulkua projektista ulospäin. Myös projektiviestintäjärjestelmän keskeinen ominaisuus, ennakointi, toteutuu toimivassa raportointijärjestelmässä. (Ruuska 2007, 219.)

Ruuskan mukaan (2007, 240–243) dokumentoinnissa tärkeintä on, että kaikki tietävät, mistä ajantasaisen tiedon löytää nopeasti. Projektikansio on hyvä olla olemassa sähköisenä; sinne projektipäällikkö voi tallentaa kaikki oleelliset projektiin liittyvät dokumentit. Projektikansioon voidaan lisätä suoraan kaikki sähköiset aineistot ja linkit, mutta sieltä tulisi löytyä myös tieto, mistä vain paperisina olevat dokumentit löytyvät. Projektikansio voi sisältää esimerkiksi seuraavia osioita:

1. asettamiskirje
2. projektikuvaus
3. projektisuunnitelma ja työsuunnitelmat
4. projektisuunnitelmaa täydentävät suunnitelmat

5. yhteystiedot (henkilöt, palaveriajankohdat)
6. johtoryhmän kokousmuistiot
7. tilannekatsaukset
8. suunnittelupalavereiden ja vastaavien muistiot
9. projektitiedotteet
10. virallinen tiedonvaihto (esim. sidosryhmät)
11. suunnitteludokumentit (nimeämis- ja tallennusmenettely)
12. käyttöohjeet ja koulutusmateriaali
13. dokumenttien arkistointi ja ylläpito projektin päättymisen jälkeen
14. loppuraportti

Projektin dokumenttien yksityiskohtaiset merkintätavat riippuvat paljon organisaatiosta, jossa projekti toteutetaan. Kussakin dokumentissa tulisi kuitenkin mainita ainakin projektin nimi, laatijan nimi, päivämäärä, projektin meneillään oleva vaihe, työkokonaisuus, johon dokumentti liittyy sekä asiakirjan versionumero ja muutoshistoria. Dokumentin nimeämisstandardi olisi syytä olla selvillä jo projektin käynnistysvaiheessa. Dokumenttien uusimman version ilmestymisen tiedottaminen kannattaa miettiä tarkoin, sillä joidenkin muutosten on syytä olla kaikkien projektiorganisaatioon kuuluvien tiedossa ja jotkin muutokset koskettavat vain pientä osaa projektin jäsenistä. (Ruuska 2007, 242–243.)

Ruuskan mukaan (2007, 243–244) dokumenttien hallinnan keskeisimmät periaatteet ovat yhden projektin asiakirjat tai viittaukset niihin löytyvät samasta paikasta, hakemistorakenne on selkeä ja johdonmukainen, viittaukset kohdistuvat kunkin dokumentin uusimpaan versioon, samaa dokumenttia ylläpidetään vain yhdessä paikassa, ylläpitovastuut ja suojaukset ovat määritelty, vanhentuneiden asiakirjojen arkistoinnista on sovittu sekä edellä mainitut asiat ovat kaikkien tiedossa. Dokumenttien hallinnassa tärkeää on muistaa se, että kaikkea tietoa ei aina tarvitse jakaa kaikille, vaan kaikkien tulisi osata löytää etsimänsä tieto.

4 PROJEKTINHALLINTA JA ONNISTUMINEN PROJEKTISSA

Tässä luvussa tarkastellaan syvemmin projektijohtamisen ja -hallinnan kokonaisuuksia. Projektijohtamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä projekteissa tapahtuvaa ihmisten ja asioiden johtamista. Projektinhallinnalla puolestaan kuvataan laajaa joh-

tamiskonseptia, jonka avulla projekti saavuttaa sille asetetut tavoitteet (aikataulu, budjetti ja laatu).

4.1 Projektijohtamisen kokonaisuus

Vanhimpien ajatusten mukaan käsitteiden projektijohtaminen ja – hallinta periaatteet ovat olleet nähtävillä jo Egyptin pyramidien rakentamisessa, Kiinan muurin pystyttämisessä, 1800-luvun suurissa rakennushankkeissa ja Napoleonin sotaretkissä. Projektit ja projektijohtaminen eivät siis ole tämän päivän uusia asioita, mutta projektityön hyödyntäminen yleistyi mullistavasti 2000-luvun alussa. (Virtanen 2000, 16.)

Kettunen (2009, 9, 15) arvioi, että lähes kaikki yrityksissä työskentelevät ihmiset osallistuvat nykyään jollain tapaa projektityöhön. Projektityöhön törmää kaikissa yrityksissä, julkishallinnon organisaatioissa, perheissä, yhdistyksissä ja yhteenliittymissä. Nyky-yhteiskunnan voidaankin hänen mukaansa kutsua projektityhteiskunnaksi, sillä projektit ovat niin yleisiä.

Rowen mukaan (2007, 8–9) projektijohtaminen on sekä taidetta että tiedettä. Inhimillisyys tekee siitä taidetta, mutta prosessien ja tekniikoiden toistettavuus antaa projektijohtamiselle tieteellisen ulottuvuuden. Taiteellisuus tulee esiin eri projektien vaatimisissa uniikeissa ihmisten johtamistaidoissa, etenkin viestinnässä, neuvotteluissa, päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa. Tieteellisyys ilmenee projektipäällikön käyttämissä projektisuunnittelun, -valvonnan ja -seurannan tekniikoissa, standarteissa sekä mittareissa. Projektipäällikön ajasta noin 75–80 % kuluu projektijohtamisen taidepuolen hallintaan ja 20–25 % tieteeseen.

Projektin ulkoinen johtaminen tapahtuu pääasiassa projektin asettajan tai omistajan toimesta. Projektin asettaja jää usein näkymättömään rooliin projektin taustalle, vaikka asettaja tekee päätökset koskien koko projektin perustamisesta ja lopettamisesta. Asettajan rooliin eli vastuunkantajaksi on aina syytä nimetä henkilö riittävän ylhäältä asettajaorganisaation johtohierarkiasta. Näin projektissa kiinnitetään huomiota oikeisiin asioihin, esimerkiksi strategisten kehittämistarpeiden näkökulmista. Asettaja määrittelee projektille aiheen, antaa toimeksiannon ja tekee tilauksen tuloksille. Lisäksi asettaja luo projektioorganisaation, nimittää johtoryhmän, asettaa näiden tehtävät ja

päätösvaltuudet, huolehtii projektille rahoitukset, järjestää henkilöresurssit sekä kantaa kokonaisvastuun projektin onnistumisesta. (Viirkorpi 2000, 29.)

Puolestaan projektin tärkein ohjauselin on johto- tai ohjausryhmä. Sen tehtävänä on edistää projektin tarkoituksen ja tavoitteiden toteutumista. Ohjausryhmä muun muassa seuraa ja arvioi projektin kokonaisuuden toteutumista, käsittelee ja hyväksyy projekti-suunnitelmat, päättää budjetista valtuuksiensa mukaan, hyväksyy muutokset projektin kulussa sekä valvoo, ohjaa ja tukee projektipäällikön työtä. Ohjausryhmän kokoonpano kannattaa harkita hyvin; kunnissa voi projektin luonteesta riippuen tulla kysymyksen nimittämää ohjausryhmään myös luottamushenkilöitä. (Viirkorpi 2000, 29.)

Asettajan nimittämä projektipäällikkö vastaa projektin toiminnan johtamisesta. Ohjausryhmän ja projektipäällikön hyvä yhteistyö auttaa projektin kokonaisuuden hallitsemista, mutta on syytä muistaa, ettei ohjausryhmä toimi projektipäällikön työnantajana vaan projektin asettaja. Projektipäälliköllä ei yleensä ole johtohierarkian suomaa valta-asemaa, joten hän toimii lainavaltuuksien puitteissa. Lainavaltuuksilla tarkoitetaan linjaorganisaation ylemmän johdon projektille antamia ja jatkuvalla tuella takaa-mia valtuuksia. Projektipäällikkö tasapainottelee työssään projektin tulostavoitteiden ja osallisena olevien organisaatioiden toimintaperinteiden välissä. Onnistuminen projektipäällikön työssä riippuu organisaatioiden valtakuvioiden tuntemuksesta, toimivasta yhteistyöstä linjajohdon kanssa ja henkilökohtaisesta vaikutusvallasta. (Mts. 30.)

Projekteissa ei ole laadittu selvää mittaa sille, milloin vetäjän suoritus on riittävää. Etenkin, jos projektin vetämistä hoidetaan oman työn ohessa, saattaa projektipäällikön työmäärä ja ajankäyttö levitä mahdottomaksi hallita. Projektin ulkoisen johdon tulee seurata projektipäällikön jaksamista. Myös projektikollega tai työnohjaaja helpottaa projektipäällikköä pitämään ajatukset selkeinä projektikokonaisuuden hallinnassa. Projektipäälliköltä edellytetään muun muassa laaja-alaista osaamista projektityöskentelystä, projektin asiasisällön osaamista, prosessitaitoja, verkostoitumis- ja viestintätaitoja sekä yhteistyötaitoja. (Mts. 30–31.)

4.2 Projektinhallinta

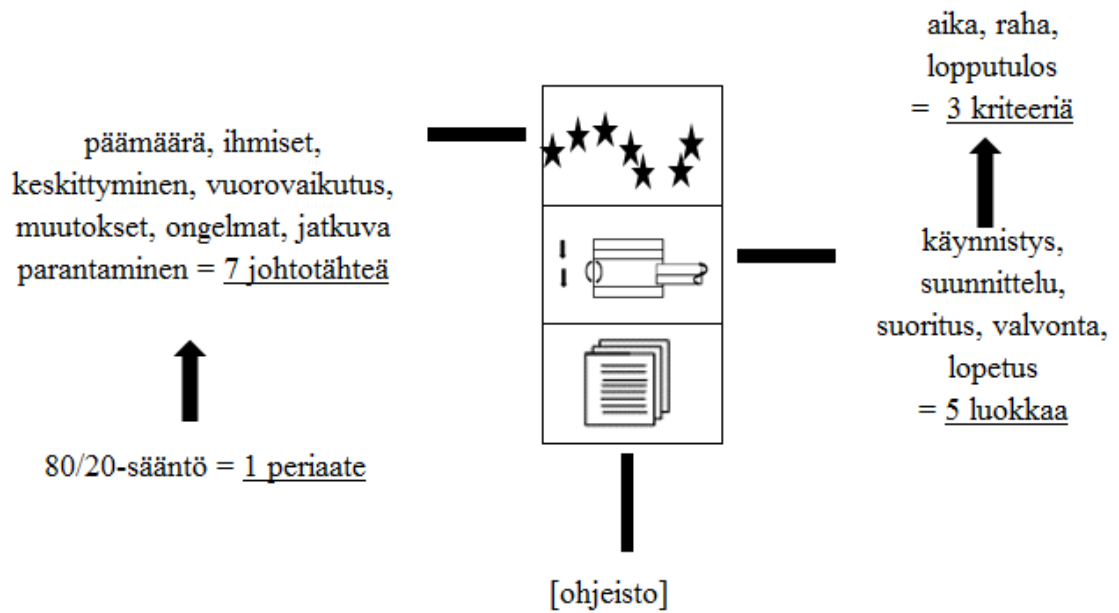
Ruuskan mukaan (2007, 28–30) projektinhallintaa on sovellettu vasta 1950-luvulta lähtien ja it-projektien osalta projektinhallintaa alettiin toteuttaa vasta 1970-luvulla,

jolloin tietotekniikan käyttö merkittävästi laajentui. Projektinhallintaan on syytä kiinnittää kussakin projekteissa huomiota, sillä projekti on aina riski yritykselle ja projektille on ominaista kuluttaa rahaa. Onnistuessaan projekti kuitenkin tuottaa päättymisensä jälkeen välillisesti rahaa takaisin yritykselle. Projektinhallinnalta vaaditaan jatkuvaa ennakkointia ja nopeita ratkaisuja muutoksissa, joten projektinhallinta sisältää suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, koordinoitua, valvontaa, suunnan näyttämistä sekä ihmisten johtamista.

Projektinhallinta voidaan jakaa ohjaus- ja toteutusprosessiin. Ohjausprosessilla varmistetaan, että projektin tulos vastaa asetettuja vaatimuksia ja toteutusprosessi sisältää kaiken sen toiminnan, joka tähtää suoraan projektiin lopputuloksen aikaansaamiseen. Molemmat tekijät vaikuttavat siihen, että projektinhallinnalla tehdään juuri kyseessä olevan projektin kannalta oikeita asioita oikealla tavalla. Projektinhallinnassa on kyse ihmisten johtamisesta, mikä on koko projektin onnistumisen kannalta merkittävimmät tekijä. (Ruuska 2007, 31.)

Ruuska jakaa (2007, 32–33) projektinhallinnan keinot koviin (management) ja pehmeisiin (leadership) tekniikoihin. Kovat tekniikat käsittävät projektin aikataulun ja kustannusarvioiden laadinnan ja niiden seurannan sekä laadun varmistamisen menettelytavat. Tässä painopisteenä on asioiden ja tehtävien johtaminen. Pehmeät tekniikat pitävät puolestaan sisällään ihmisten johtamisen, vuorovaikutuksen ja viestinnän. Näiden elementtien mittaaminen on hankalaa, koska ne ovat sidoksissa ihmisten persoonallisuuksiin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Anttonen (2003, 23–24) puolestaan kuvaa projektinhallintaa kolmikerroksisen ajatusmallin avulla (ks. kuva 8). Alimman kerroksen muodostaa ohjeisto (tekniikka), keskikerros on järjestelmä (tyyli) ja ylin kerros muodostuu johtotähdistä (tarkoitus). Ohjeisto kertoo, kuinka asiat tehdään, järjestelmä kuvaa toiminnan loogisen rakenteen ja johtotähdet tuovat ajatuksellisen ulottuvuuden. Projektinhallintaan vaikuttavat siis käytännön työhjeet, selkeät projektin vaiheet eli viisi toimenpiteiden luokkaa, joista nousee kolme keskeistä kriteeriä (aika, raha ja lopputulos) sekä seitsemän johtotähteä, joita tarkastellaan yhden periaatteen (80/20-säännön) valossa.



KUVA 8. Projektinhallintajärjestelmä (Anttonen 2003, 24)

Kolme kriteeriä kiteyttävät projektin tarkoituksen eli saavuttaa haluttu lopputulos määrättyssä ajassa ja määrätyllä budjetilla. Harkittu, järjestelmällinen toiminta kaikilla projektityössä auttaa projektia saavuttamaan tarkoituksensa. 80/20-sääntö puolestaan auttaa projektin johtamisessa. 80/20-säännön mukaan jotkut asiat ovat merkittävämpiä kuin toiset. Tämä periaate liittyy projektin tavoiteasetantaan, miehitykseen ja toimintatapaan. Projektin johtamisessa tulee ymmärtää, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mihin kannattaa puolestaan panostaa vähemmän. Eri olosuhteissa tämä voi olla erittäin hankalaa taitavallekin projektipäällikölle. (Anttonen 2003, 16, 23.)

80/20-periaatteella Anttonen korostaa sitä, että keskittyminen muutamaan avainasiaan tuo suuremman hyödyn kuin panostaminen kaikkeen saman verran. Asioiden välisissä syy- ja seuraussuhteissa 80/20 -periaatteen mukaan 20 % syistä saattaa johtaa 80 %:iin seurauksista ja 20 % ponnistelusta saattaa tuoda 80 % tuotoksesta. Myös ihmisen suorituskyky noudattaa kyseistä jakaumaa, joka tulee ottaa huomioon esimerkiksi projektin miehityksessä. Projektinhallinnassa puolestaan periaatteella on merkitystä toiminnan ohjeistukselle, merkitykselliseksi nousee se, kuinka saadaan laaditut ohjeet käyttöön. (Mts. 13, 47–49.)

Projektinhallintajärjestelmän kehittäminen on haastavaa ja se kohtaa aina saman ristiriidan: kuinka muodostaa määrämuotoinen ja toistamiskelpoinen kokonaisuus jostain,

jonka toteutus on aina ainutkertainen. Samaan ohjeeseen ei voi mahduttaa vastauksia kaikista maailman projekteista. Kokonaisjärjestelmässä tulee säilyttää keveys, helppokäyttöisyys ja yksinkertaisuus. Tärkeintä on tunnistaa, mikä on tärkeää, ja toimia tilanteissa sen mukaisesti. On selvitettävä peruskysymykset kussakin projektissa, jotka tulee huomioida sekä projektinhallintajärjestelmässä että käyttäjän omassa toiminnassa. (Mts. 18.)

Jo toteutetun projektin onnistumisen määrittäminen onnistuu laskukaavalla. Käytetään kolmea kriteeriä apuna eli määritetään, toteutuiko lopputulos, pitikö aikataulu ja pysyttiinkö kustannuksissa. Yleensä painoarvo jakaantuu edellä esitetystä järjestyksessä. Jos projektin arvosanaksi halutaan numero asteikolla 0–3, se saadaan laskemalla painotettu keskiarvo osatekijöiden yksittäisille arvosanoille kaavan 1 mukaisesti

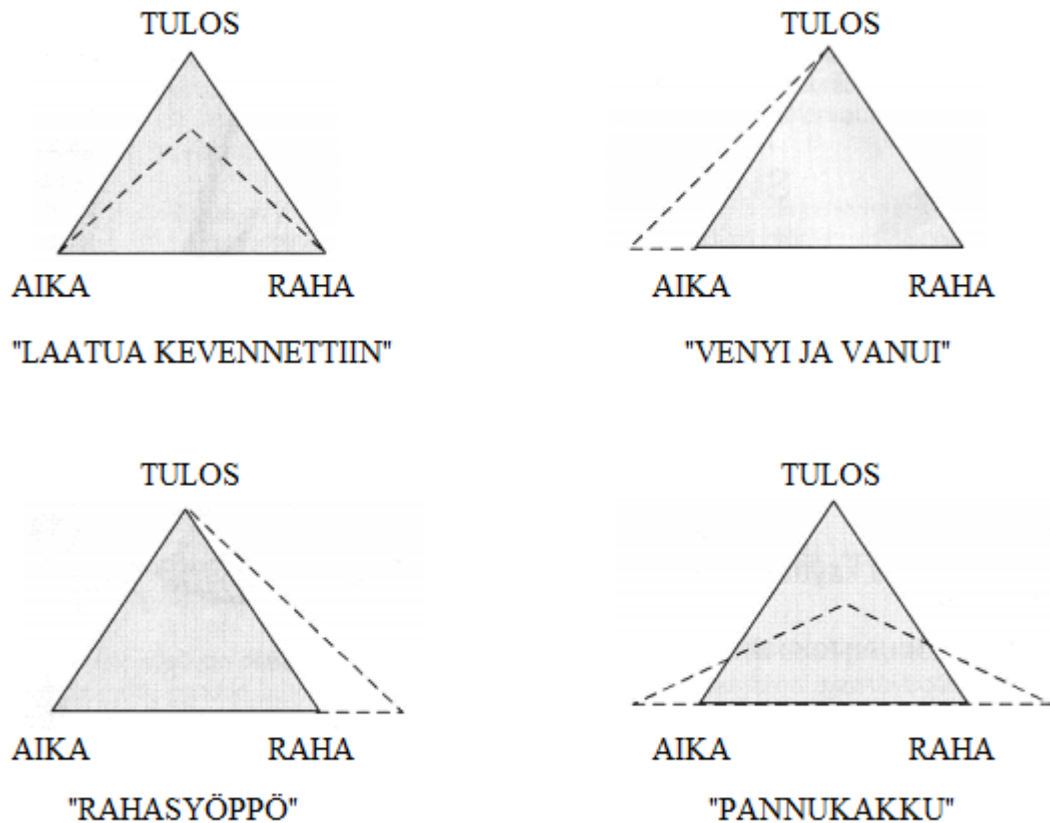
$$(3 \times L + 2 \times A + 1 \times K) / (3 + 2 + 1) \quad (1)$$

jossa tavoitellun tuloksen (L) painoarvo on 3, aikataulun (A) painoarvo 2 ja kustannusten (K) 1. Kolmelle eri osatekijälle (lopputulos, aikataulu ja kustannukset) tulee siis antaa onnistumisen perusteella arvosana asteikolta 0–3 ja kertoa tämä arvosana painotuksella. (Mts. 233).

Litke ja Kunow kiteyttävät (2004, 16) projektinhallinnan sisältävän vain kolme keskeistä osa-alueita: laatu, aikataulu ja kustannukset. He kutsuvat kokonaisuutta ”taikakolmioksi”. Jos yksi tavoitteista vaarantuu, vaikuttaa se automaattisesti myös kahteen muuhun. He kuvaavat projektinhallintaa laajaksi johtamiskonseptiksi, jolla toteutetaan monimutkaisia hankkeita määrääjassa, edullisesti ja korkealuokkaisilla tuloksilla.

Myös Pelin esittää (2008, 36) projektijohtamisen ja -hallinnan onnistumiseen vaikuttavan kolme osatekijää: tulos, aika ja raha. Projektijohtamista voidaan kutsua myös tulosjohtamiseksi. Alussa projektille tulee määrittää yksiselitteisesti ajalliset, sisällölliset, laadulliset ja taloudelliset tavoitteet, joiden onnistumista on helppo mitata projektin lopussa. Tavoitteet voidaan myös jakaa projektiryhmän jäsenten kesken ja mitata näin yksilötasolla tavoitteiden toteutumista. Onnistuneessa projektissa sisällölliset, laadulliset, aikataululliset ja taloudelliset tavoitteet täyttyvät sekä projektiryhmän kokemukset henkilöjohtamisesta ja työviihtyvyydestä ovat korkealla tasolla.

Kuvassa 9 esitetään neljä havainnollistavaa esimerkkiä siitä, mitä tapahtuu, kun projekti ei täytä kaikkia sen tavoitteitaan. Tuloksen, ajan ja rahan onnistuminen samanaikaisesti ei ole kovin helppoa. Esimerkiksi kehitysprojektien tyypillisin sudenkuoppa on teknisten vaikeuksien ilmaantuminen, joka lisää työmäärää ja vaikuttaa kustannusten nousuun. Tavallisin ongelma projekteissa on kuitenkin aikataulun venyminen. Tämä johtaa usein myös budjetin ylittymiseen, sillä aikataulua yritetään kuroa umpeen ylitöillä. Johtamisen vaikeimmin korjattavia ongelmia ovat ihmisten asenteisiin liittyvät seikat. (Pelin 2008, 38–41.)



KUVA 9. Projektijohtamisen sudenkuoppia (Pelin 2008, 40)

Projektinhallinnalla sekä projektityöskentelyllä saadaan aikaan projektin pysyminen suunnitellussa aikataulussa ja resurssien oikea käyttö pienentämällä laatua heikentävää vaihtelua projektin jokaisessa vaiheessa. Projektinhallinta ja ohjaus perustuvat suunnitteluun ja ihmisten kouluttamiseen. (Jalava & Keinonen 2008, 78.)

Projektinhallinnan osaamista tarvitaan, jotta projektissa päästään kunnolliseen lopputulokseen. Myös asiakkailta on paljon vaatimuksia ja odotuksia, jotka täyttyvät projektinhallinnan keinoilla. Asiakkaat vaativat muun muassa laadukasta tuotantoa, tuotteita

ja palvelua, tuotteen helppokäyttöisyyttä ja toimivuutta, joustavuutta sekä yksilöllisesti räätälöityjä tuotteita. (Jalava & Keinonen 2008, 4.)

Viirkorven mukaan (2000, 32) projektinhallinnalla varmistetaan projektin toteutus suunnitellusti. Täten hallinta edellyttää tarkkoja suunnitelmia sekä projektinseurainta. Suunnitelmien ja tehtävien toteutuksen, voimavarojen kulutuksen sekä tulosten syntymisen keskinäistä etenemistä seurataan hallintatekniikoilla, joista tärkein on projektin ositus.

4.3 Projektinhallinnan menetelmät

Kettusen mukaan (2009, 60) etenkin isommissa projekteissa aikataulujen laatiminen sekä kustannusten ja työmäärien arvioiminen ovat projektin valmistelun hankalimpia asioita. Suunnitelmiin saadaan kirjattua vain likimääräisiä ennusteita, ja vasta projektin edetessä pystytään tarkentamaan näitä arvioita. Projektinhallinnassa kannattaa hyödyntää ainakin kahta eri menetelmää, joiden perusteella laaditaan varsinaiset työmäärä- ja kustannusarviot.

Työmääräarvioissa työtehtävät tulee ensin pilkkoa osiin, jotta arvioista saataisiin mahdollisimman tarkkoja. 1–10 henkilötyöpäivää koskevat työtehtävät ovat helposti hallittavia kokonaisuuksia. Pienissä projekteissa työmäärä on suhteellisen helppo arvioida, eikä siihen tule käyttää liikaa aikaa. Suurissa projekteissa (yli 100 henkilötyöpäivää) työmääräarviointiin kannattaa panostaa enemmän, sillä pienikin arviointivirhe voi olla kohtalokas kokonaisuuden kannalta. Työmääräarvioiden tekemisen yhteydessä syntyy samalla runko projektin läpiviennille. (Kettunen 2009, 60–61.)

Projektinhallintaan on kehitelty lukuisia menetelmiä projektien luonteiden mukaan. Käytössä olevia työkaluja ovat muun muassa jana- eli Gantt-kaavio, toimintaverkko-menetelmät (etenkin PERT), projektiositus (WBS) sekä toimintopisteanalyysi (FPA). Projektiositusta ja PERT-menetelmää voidaan käyttää arvioinnin lisäksi projektin aikaiseen projektityön etenemisen seurantaan ja ohjaamiseen. (Mts. 61.)

Gantt

Etenkin aikataulumenetelmien käytössä janakaaviot ovat käytännöllisiä. Janakaavion on kehittänyt Henry Gantt, 1900-luvun vaihteessa. Tehtävien nimet sijoitetaan tavalli-

sesti kaavion vasempaan laitaan ja kunkin tehtävän rivi muodostaa janan (kesto) tehtävän alkamis- ja päättymisajoista. Janakaavion puutteena on se, ettei se ota huomioon tehtävien välisiä riippuvuuksia. (Pelin 1991, 55; Pelin 2008, 125.)

PERT toimintaverkkomenetelmä

Ensimmäiset toimintaverkkomenetelmät (PERT, CPM ja MPM) kehitettiin 1950-luvulla poistamaan janakaavioiden heikkouksia. Nämä menetelmät perustuvat projektin eri tehtävien välisten riippuvuuksien sekä lyhimmän mahdollisen toteutusajan (kriittisen polun) selvittämiseen. Toimintaverkko on kehittyneempi versio janakaaviosta, johon on lisätty tapahtumat, tehtävät ja näiden väliset riippuvuudet. (Pelin 1991, 55, 60–61; Pelin 2008, 127–128.)

PERT-menetelmä (program evaluation and review technique) otetaan yleensä käyttöön, kun projektiositus on jo viety pitkälle ja on rajattu eri työkokonaisuudet toisistaan. PERT-menetelmä arvioi eri tehtävien työmääriä. PERT-menetelmässä käytetään kaavan 2 mukaista laskentatapaa

$$t = (a+4c+b) / 6 \quad (2)$$

jossa

t = tehtävän odotettavissa oleva työmäärä

a = optimistisin työmääräarvio

b = pessimistisin työmääräarvio

c = todennäköisin työmääräarvio

Työmäärän arviointi on aina vain arviointia, mutta sen luotettavuutta voidaan parantaa hyväksi havaittujen menettelytapojen avulla, kuten esimerkiksi vertailemalla omia arvioita samantyyppisten tehtävien toteutuneisiin työmääriin, pyytämällä kollegaa kommentoimaan arvioita, seuraamalla toteutumia tai vertaamalla työmääräarvioiden suhdetta viitteellisiin ohjearvioihin (määrittely ja suunnittelu 30 %, toteutus 40 % ja testaus 30 %). (Ruuska 2007, 191–193.)

Projektiositus

Projektiositus (WBS Work Breakdown Structure) tarkoittaa projektissa tehtävän työn pilkkomista. Näitä projektityön osia eli pienempiä tehtäväkokonaisuuksia on helpompia arvioida ja johtaa. Joskus myös kokonaiskustannusten jakaminen pienempien teh-

täväkokonaisuuksien kesken helpottaa kokonaisbudjettiseurantaa. Projektiositus voi toimia projektin aikataulutuksen seurannassa ja raportoinnin pohjana. (Kettunen 2009, 66.)

Projektiosituksella vaiheistetaan projekti. Tämä menetelmä jakaa projektin selviin vastuukokonaisuuksiin ja osaprojekteihin sekä sen avulla integroidaan ajallinen ja taloudellinen suunnittelu ja ohjaus. Projektinhallintaan projektiositus tarjoaa keskeisen informaatiövälteen. (Pelin 2008, 93–94.)

Projektiositus voidaan tehdä eri näkökulmista; näitä ovat esimerkiksi työvaiheiden mukainen ositus, työlajien mukainen ositus, rakenteen mukainen ositus ja osaprojektien mukainen ositus. Usein lopullinen projektiositus tehdään näiden menetelmien yhdistelmänä. (Kettunen 2009, 67; Pelin 2008, 95, 97.)

Toimintopisteanalyysi

Toimintopisteanalyysi (FPA Function Point Analysis) on ketterä erityisesti tietojärjestelmien rakentamisen työmääräarvioimiseen. Menetelmä ottaa huomioon rakennettavan järjestelmän toiminnallisuuksien määrien arvioinnin. Toiminnallisuuksien arvioinnissa käytetään viittä lähtökohtaa: järjestelmän syötteiden lukumäärä, tulosteiden lukumäärä, sisäisten rekisterien määrä, järjestelmään tulevien kyselyiden määrä sekä järjestelmään tulevien ja siitä lähtevien tietovirtojen määrä. Lopullisten toimintopisteiden lukumäärä voidaan laskea kaavalla: rakennettavan järjestelmän tiedonkäsittelyn määrä (edelliset viisi kohtaa) x järjestelmän tekninen monimutkaisuus. (Kettunen 2009, 68; Anttonen 2003, 120.)

Toimintopisteanalyysin vahvuutena on tulosten tarkkuus. Menetelmä on kuitenkin varsin työläs ja vaatii erikoiskoulutusta. Jos pohjatyö on tehty kunnolla, itse laskenta vie arviolta puolikkaan työpäivän. (Kettunen 2009, 68; Anttonen 2003, 120.)

4.4 Projektisalkunhallinta

Projektisalkulla tarkoitetaan projektien, ohjelmien ja mahdollisten osasalkkujen muodostamaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tarkoitettua kokonaisuutta. Projektisalkun tärkeimpänä tehtävänä on ylläpitää ja kehittää projektitoiminnan sekä strategisten tavoitteiden välistä linjausta. Projektisalkkua hallitaan salkkujohtamisen avulla,

jolla tarkoitetaan salkun johtamista niin, että saavutetaan salkulle asetetut strategiset tavoitteet. Salkkujohtamiseen kuuluu strategian toteutumista tukevan sisällön valitseminen sekä se, että salkun sisältö on strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta parhaassa mahdollisessa tärkeysjärjestyksessä. Salkkujohtamiseen kuuluu myös projektisalkun sisällön toteuttamiseen tarvittavien resurssien saatavuuden varmistaminen. (Aalto yliopisto 2015.)

Projektisalkun johtamisella pyritään suunnittelemaan sekä ohjaamaan tulevien ja käynnissä olevien projektien kokonaisuutta. Se on hyvä työkalu etenkin talouden seurantaan, resurssien riittävyyden takaamiseen sekä sovittujen yhteisten linjauksien toteutumisen ohjaamiseen. (Aalto yliopisto 2015.)

Oy UniServices Ltd puolestaan määrittelee (2015) projektisalkkuun kuuluviksi kaikki organisaation eri elinkaaren vaiheissa olevat projektit. Projektisalkun johtamiskäsitteeseen Oy UniServices Ltd puolestaan listaa useita eri näkökulmia, esimerkiksi siihen

- liittyy organisaation johto kehittäjänä, valvojana ja verkostojen tarjoajana
- kuuluu ohjeistuksen, prosessien ja vastuiden määrittelemiseen projektien elinkaaren johtamisessa sekä projektitoiminnan työkalujen kehittäminen ja hyödyntäminen
- liittyy oppiminen virheistä ja tuloksien tehokas hyödyntäminen sekä projektitoiminnan arviointi
- kuuluu verkostojen luominen ja hallinta sekä imagon kehittäminen
- liittyy toiminnan organisointi, tuki- ja valvontatehtävien organisointi ja pätevydet yksilö- ja tiimitasolla

Projektisalkun johtaminen on tiiviisti yhteydessä muihin organisaation johtamisprosesseihin. Peruseriaate projektisalkun johtamiselle on se, että uusia projekteja valitaan salkkuun vain sillä perusteella, että ne tukevat organisaation strategioita. Projektisalkun tasapaino on osattava säilyttää. (Oy UniServices Ltd 2015.)

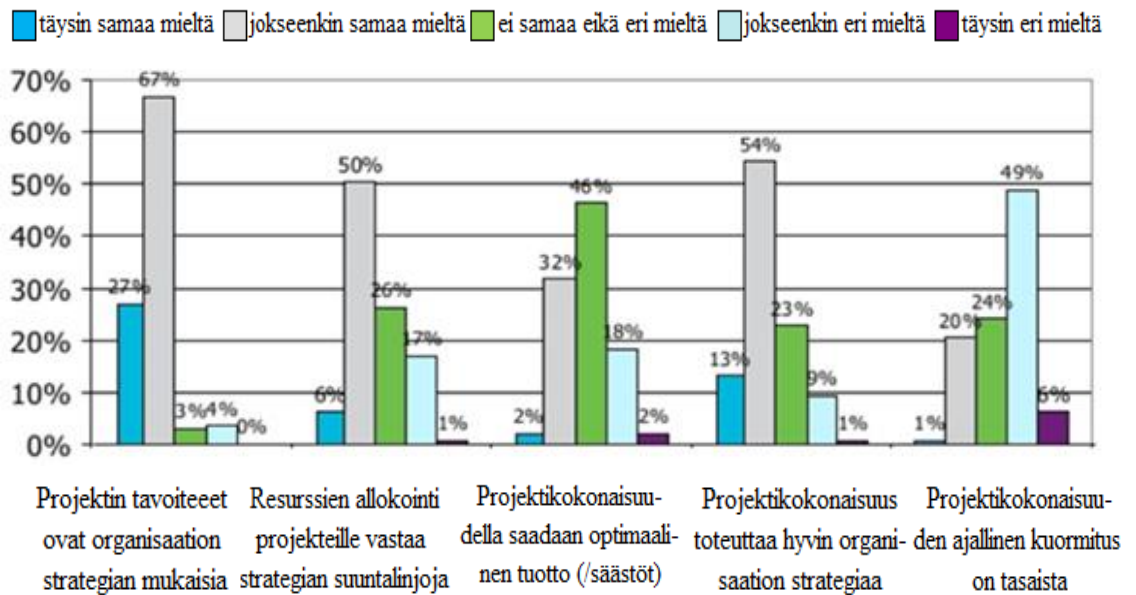
Projektisalkun johtamisen kehittämisen hyödyt voidaan jakaa taloudellisiin, sisäisiin sekä ulkoisiin asiakkaisiin liittyviin. Taloudellisia hyötyjä ovat parempi taloudellinen tulos, vähemmän taloudellisten riskien toteutumisia, tehokkaampi projektitoiminta ja synergiaedut sekä nopeammat läpimenoajat (enemmän projekteja). Puolestaan sisäi-

siin asiakkaisiin liittyviä hyötyjä ovat: motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö, henkilöstön kehittyminen, projektien parempi johtaminen ja laatu sekä strategian tukeminen projekteilla. Ulkoisiin asiakkaisiin kohdistuviin hyötyihin voidaan listata tyytyväiset sidosryhmät, projektien paremmat tulokset ja parempi laatu, parempi imago sekä synergiat ja yhteistyö. (Mt.)

Lindblomin mukaan (2012) projektisalkku sisältää sekä kaikki organisaatiossa samanaikaisesti käynnissä olevat projektit että projekti-ideat. Salkun projektit kilpailevat samoista organisaation resursseista, mutta jakavat samat organisaation strategiset tavoitteet. Projektisalkunhallinta kattaa kaikki ne johtamisen toimet, joilla ohjataan projekteja strategian toteuttamisessa. Keskeisimpiä asioita projektisalkunhallinnassa ovat oikeisiin asioihin investoiminen, oikeiden projektien valinta, resurssien varmistaminen valituille projekteille ja päätöksenteon tekeminen näkyväksi. Projektisalkunhallintaa tarvitaan siis strategian ja muutosten tehokkaampaan toteuttamiseen niin, että rahalliset ja henkilöresurssit tulevat huomioituiksi.

Projektisalkunhallinnan tavoitteiksi Lindblom (2012) määrittää salkun strategianmukaisuuden, salkun maksimaalisen arvon sekä salkun tasapainon. Projektisalkun johtaminen käsittää puolestaan projektien luokituksen ja jäsentelyn sekä projektitietokannan ylläpidon, projektien valinnan, projektien valvonnan ja ohjauksen, resurssienhallinnan sekä jälkiseurannan (oppimisen ja hyötyjen kartoittamisen).

Lindblom (2012) esittää kaavion (ks. kuva 10) projektisalkunhallinnan onnistumisesta. Kaavioon on koottu TKK/ BIT tutkimuskeskuksen teettämän tutkimuksen (2003) pohjalta. Projektisalkunhallinnan onnistumisen tärkeimmiksi syiksi tutkimuksessa on nostettu seuraavat seikat: projektien tavoitteet ovat organisaation strategian mukaisia ja resurssien allokointi projekteille vastaa strategian suuntalinjoja. Vähiten projektisalkunhallinnan onnistumiseen vaikuttaa tutkimuksen mukaan projektikokonaisuuden ajallisen kuormituksen tasaisuus.



KUVA 10. Projektisalkunhallinnan onnistuminen (Lindblom 2012)

Samaisen tutkimuksen pohjalta Lindblom (2012) esittää projektien epäonnistumisen yleisimmiksi syiksi riittämättömät resurssit, epäselvästi asetetut tavoitteet, puutteellisen suunnittelun, epärealistisen aikataulun, puutteellisen tuotosten jalkauttamisen ja muutoksen läpiviennin, ongelmat yhteistyökumppaneiden kanssa sekä ongelmat projektityön ja muun työn koordinoinnissa. Kypsin projektikulttuurin organisaatioissa asiat aiheuttavat kuitenkin harvemmin haasteita.

Mäkinen esittää (2009, 13), että Talent Partnersin projektinjohtamisen tilaa selvittäneen tutkimuksen mukaan suomalaisissa yrityksissä tavoitehakuinen projekteilla johtaminen on jo vakiinnuttamassa asemaansa, mutta vielä se ei ole integroitunut osaksi johtamisjärjestelmiä. Organisaatioissa tehdään it- ja kehitysprojekteja, jotka jäivät johdolle etäisiksi.

Talent Partnersin toukokuussa 2009 tehtyyn tutkimukseen osallistui 564 eri toimialoja edustavaa erikokoista organisaatiota. Tutkimukseen vastasi yhteensä 955 henkilöä. 60 % vastaajista arvioi strategisten projektien määrän kasvavan ja myös kehitys- ja toimitusprojektien määrän uskottiin enemmän kasvavan kuin vähenevän. Tutkimuksen teettäneen Talent Partnersin projekti- ja it-toiminnan kehittämisestä vastaava Jori Kosonen myöntää tutkimustulosten olevan hieman ristiriidassa vallitsevan taloustilanteen kanssa. (Mäkinen 2009.)

Lähes 60 % vastanneista ei käytä projektijohtamisessa tietoteknisiä hankesalkun hallintajärjestelmiä, vaikka johdon näkökulmasta niille olisi tarvetta. Kosonen kommentoi tutkimustuloksissa olevan eroja toimialojen välillä. Tietointensiivisillä aloilla hallintajärjestelmiä käytetään jo vakiintuneesti, mutta esimerkiksi liikelaitoksissa ja julkisella sektorilla hankesalkun hallintajärjestelmiä, yleisiä projektikäytäntöjä tai vakiintuneita projektiryhmien työskentelytapoja ei ole olemassa juuri lainkaan. (Mt.)

Tuloshakuinen projektinhallinta edellyttää organisaation yhtenäisiä toimintamalleja, hyvää projektitoimintakulttuuria sekä helppokäyttöistä portfolion (projektsalkun) hallintajärjestelmää. Suomessa on tarjolla toistakymmentä yksittäisten projektien hallintaan tarkoitettua työkalua sekä 3–7 portfolion hallintajärjestelmää, useimmiten portfolion hallintaan käytetään Microsoft Excel -työkaluja. (Mt.)

4.5 Projektikulttuuri

Elersin mukaan (2014) projektikulttuuri muodostuu organisaatioissa kolmen osa-alueen kautta: organisaation johtamisrakenteet ja tuki projekteille, projektijohtamisen toimintatavat ja ohjelmistot sekä projektijohtamisen osaaminen. Projektimallin avulla puolestaan kuvataan organisaation kaikille projekteille yhteiset toimintatavat. Tavoitteena on, että projektin johtamismalli saataisiin sidottua organisaation johtamisrakenteeseen. Yhtenäisillä toimintatavoilla ja päätöksentekomallilla luodaan pohjaa myös projektsalkun johtamiselle.

Lindblom (2012) esittää projektikulttuurin koostuvan strategisesta projektsalkunhallinnasta (oikeiden projektien valitseminen), operatiivisesta projektsalkunhallinnasta (resurssien käytön optimointi) ja projektinhallinnasta (yksittäisten projektien johtaminen). Kulttuurin kehittämisen näkökulmasta strateginen projektsalkunhallinta keskittyy strategisten linjauksien toteuttamiseen sekä riskien minimoimiseen, operatiivinen projektsalkunhallinta lyhentää projektien kestoja ja vähentää resurssikonflikteja sekä projektinhallinta keskittyy yksittäisten projektien tavoitteiden täyttämiseen sekä työntekijöiden jaksamisen parantamiseen.

Pervilä (2015) kehottaa organisaatioita laatimaan strategisen tiekartan helpottamaan valintojen tekemistä. Usein it-hankkeet valitaan osastojen omien etujen mukaisesti, jolloin hankkeiden strategiset vaikutukset jäävät huomioimatta. It-vastaavan tulisi

selvittää johdolta, mihin suuntaan organisaatiota halutaan kehittää. Visiot ja toiminnan ajoitus on syytä ottaa huomioon projekteja perustettaessa. Strateginen tiekartta kertoo it-projektien halutun ja oikean kurssin.

It-projektit lähtevät liikkeelle useista eri syistä, esimerkiksi riskinhallista, liikevaihdon turvaamisesta, ongelmanratkaisusta tai organisaation toiminnan yhdenmukaistamisesta. Projektilla aikaansaatuja haluttujen tulosten selvittäminen ja niiden suhteuttaminen organisaation strategiaan kannattaa, sillä näin saadaan selville projektin strateginen arvo. Arvon mittaaminen antaa osviittaa sille, mitkä projektit ovat organisaatiossa merkityksellisimpiä. (Pervilä 2015.)

Viirkorven mukaan (2000, 6) kunnissa ja seuduilla tulisi panostaa uuden projektikulttuurin kehittämiseen, joka keskittyisi projektitoiminnan johtamiseen. Aloitteen projektikulttuurin luomiseen on tultava kunnan ylimmästä johdosta, joka näkee sekä projektit että projektijohtamisen strategisina työkaluina toiminnan kehittämisessä. Johdon on myös sitouduttava uudenlaisen projektikulttuurin luomiseen.

Myös Ruuskan mukaan (2007, 62, 64) siirtyminen projektimuotoiseen työskentelyyn edellyttää organisaatio- ja johtamiskulttuurin muutosta. Uuden työskentelytavan sisäänajo vie yleensä useita vuosia. Perinteisiin organisaatorakenteisiin liittyvät byrokraattiset piirteet, kuten jäykkä organisaatorakenne ja keskitetty päätöksenteko, eivät ole luonteenomaisia projektitoiminnalle. Projektitoiminnalle on välttämätöntä päästä ylittämään vakiintuneet organisaatorajat, jotta eri yksiköiden asiantuntijuus pääsee oikeuksiinsa. Vähäinen ja pienimuotoinen projektitoiminta onnistuu kuitenkin suhteellisen hyvin myös perinteisissä organisaatioissa.

Projektikulttuuri on kahden eri kulttuurin synteesi. Siinä yhdistyvät organisaatiokulttuuri ja ammattikulttuurit. Synteesin etuina on tehokas tiedonvälitys sekä nopean asiantuntijuuden löytäminen. Projektikulttuurille on kuitenkin tyypillistä myös ristiriidat. Projektityöskentely on aina tilapäistä ja ennen pitkää ihmiset palaavat perusorganisaatioon, joten epäviralliset organisaatorakenteet eivät ehdi täysin muotoutua. Lisäksi valta- ja vastuukysymysten selkiytymättömyys projektin ja perusorganisaation välillä aiheuttaa ongelmia projekteissa. (Ruuska 2007, 73.)

4.6 Projektin riskit ja epäonnistuminen projekteissa

Jokaiseen projektiin sisältyy riskejä ja ne olisi syytä kartoittaa jo ennen projektin alkua sekä kirjata projektisuunnitelmaan sisältyvään riskianalyysiin. Riskianalyysissä arvioidaan, mikä on riskin todennäköisyys sekä kriittisyys. Riskeiltä voidaan suojautua vain, jos niitä hallitaan projektin aikana. Riskienhallintaan kuuluvat riskien tunnistaminen ja varautumissuunnitelman laatiminen. Riskien uhkaa ja niiden toteutumisasetta on seurattava tiiviisti kesken projektia projektiryhmän kokouksissa ja ohjausryhmän kesken. (Kettunen 2009, 75–76.)

Kettusen mukaan (2009, 16, 56) projektien merkittävimpien ongelmien taustalla ovat haasteet ajankäytössä. Projektipäällikön suurimpina haasteina onkin saada projektihenkilöstö sitoutumaan tavoitteeseen ja vapauttaa heidän työaikaansa projektityölle. Kettunen korostaa myös projektin suunnittelun tärkeyttä ja vastuuttamista onnistumisen takeena. Vastuuttamisessa on kyse siitä, että koko projektista kokonaisuutena kantaa huolta projektipäällikkö. Vastuuta ei tule jakaa koko projektiryhmälle, koska silloin ajaututaan helposti siihen tilanteeseen, että kukaan ei kanna todellista vastuuta projektin etenemisestä ja tuloksista.

Kettunen nostaa (2009, 56) seuraavat kymmenen kohtaa tärkeimmiksi syiksi projektien epäonnistumisille:

1. Projekti on huonosti tai puutteellisesti suunniteltu.
2. Projektin tavoite ja rajaukset ovat liian väljät tai täysin puutteelliset.
3. Projektin henkilöstön osaaminen on riittämätön asetettuihin tavoitteisiin nähden tai yhteistoiminta ei pelaa.
4. Projektin seuranta ja valvonta laiminlyödään.
5. Projektipäällikkö ei seuraa projektin etenemistä riittävästi tai ei ole riittävän vaativa.
6. Projektissa yritetään saada aikaiseksi liian paljon kerralla.
7. Asiakkaan vaatimukset ja tavoitteet projektille muuttuvat jatkuvasti.
8. Projektihenkilöstö vaihtuu kesken projektin.
9. Projektin riskejä ei ole listattu suunnitteluvaiheessa, eikä niihin ole varauduttu riittävästi etukäteen.
10. Projektin ympäristö muuttuu kesken projektin.

Tyypillisimmin ongelmat alkavat näyttäytyä jo projektityön alkaessa ja niiden korjaaminen vaatii välittömiä ja radikaaleja toimenpiteitä. Aina projektia ei pystytä pelastamaan, mutta toimet estävät lisävahinkojen syntymisen. (Mts. 174–175.)

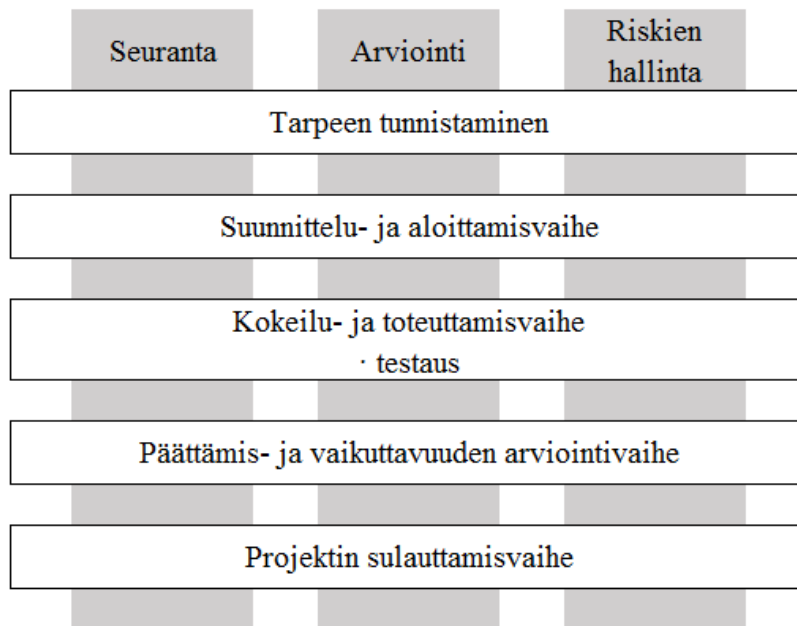
Lähes kaikki projektin ongelmat juontuvat jollakin tapaa projektin valmistelevalta ajasta. Huolellisella projektisuunnittelulla ja etenkin tarkalla riskianalyysillä voidaan vähentää huomattavasti epäonnistumisen todennäköisyyttä. Epäonnistumisia aina kuitenkin sattuu, ja ne ovat hyvin opettavaisia projektipäällikölle. (Mts. 56–57.)

Paasivaaran ym. mukaan (2008, 128–129) projektitoimintaan sisältyy aina ansoja ja riskejä. Ansat liittyvät tyypillisesti riittämättömään johtamiseen, ohjaukseen ja liian heikkoon projektisuunnitteluun. Suurien projektien riskit jaetaan puolestaan ulkoisiin, kustannus-, aikataulu-, tekniikka- ja toiminnan riskeihin, mutta pienemmissä, omaehtoisissa projekteissa keskeisimmäksi riskiksi nousee työyhteisön voimavarojen liiallinen kuormittaminen.

Projektijohtamiseen liittyvät ansat pohjautuvat esimerkiksi puutteellisista resursseista, aikataulujen epärealistisuudesta, tavoitteiden epäselvyydestä, projektihenkilöstön sitoutumattomuudesta, suunnittelusta, tiedonvälityksen puutteellisuudesta, tavoitteiden ja resurssien muuttumisesta sekä erilaisista ristiriitailanteista projektin- ja taustaorganisaation välillä. Omaehtoisissa projekteissa ansana on lisäksi projektitoiminnan näkeminen ylimääräisenä eikä omaan työhön kuuluvana toimintana. (Paasivaara ym. 2008, 128–129.)

Paasivaaran ym. mukaan (2008, 130) projektivetäjän ammattitaitovaatimukseen kuuluu riskienhallinta. Riskienhallinnalla riskit voidaan tunnistaa, välttää tai ainakin minimoida. Siihen kuuluu riskien tunnistaminen, analysoiminen, korjaavat toimenpiteet ja seuranta. SWOT-analyysi ja delfoi-menetelmät ovat toimivia työkaluja projektien riskienhallintaan.¹

¹ SWOT-menetelmällä kartoitetaan optimaalinen toiminta selvittämällä organisaation vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses) sekä ympäristön mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats) nelikenttämallin avulla (Harrison 2010, 92.). Delfoi-menetelmällä puolestaan haastatellaan useiden kyselykierrosten kautta useita toisistaan tietämättömiä asiantuntijoita. Kyselykierroksen jälkeen vastaajat saavat nähtäväkseen yhteenvedon edellisen kierroksen kaikista vastauksista ja voivat halutessaan korjata omia ennusteitaan vastaamaan yleistä mielipidettä (Delfoi-menetelmä 2015).



KUVA 11. Projektin vaiheet (Paasivaara ym. 2008, 104)

Kuva 11 havainnollistaa, että riskienhallinta kulkee kiinteänä osana projektia koko sen elinkaaren ajan yhdessä seurannan ja arvioinnin kanssa. Riskienhallintaa tehdään jo ennen ensimmäistä projektin vaihetta, eli tarpeen tunnistamista sekä riskienhallinta jatkuu myös projektin lopetuksen jälkeen. (Mts. 103–104.)

Projektin riskejä ja ansoja minimoidaan projektin vastuullisella ohjauksella. Ohjaus on sidosryhmien ja projektin työntekijöiden yhteissuunnittelua sekä päätöksentekoa projektin toiminnan edistämiseksi. Toiminnan jatkuva vertaaminen projektisuunnitelmaan edesauttaa ongelmakohtien varhaista huomaamista. Hyvä ilmapiiri ja avoin kommunikatio auttavat projektia pääsemään tavoitteisiin. (Mts. 130.)

Hankaluuksistakin huolimatta useimmat projektit saadaan edes jollakin tapaa vedettyä läpi. Projekteja, joissa päästään edes osittain aiottuun lopputulokseen, kutsutaan ongelmaprojekteiksi, ja puolestaan niitä projekteja, joiden tavoitteiden saavuttaminen on erittäin vaikeaa tai mahdotonta, kutsutaan katastrofiprojekteiksi. (Kettunen 2009, 173.)

Kettunen nostaa (2009, 174–175) erityisen riskialttiiksi projekteiksi tietojärjestelmäprojektit, etenkin, jos ne ovat erittäin isoja hankkeita. Hänen mukaansa katastrofiprojektin ominaispiirteitä ovat projektin iso koko (vain isoissa projekteissa ongelmat voivat paisua mahdottomiksi), projektin useat ulkopuoliset tahot (suhteiden tulehtumi-

nen), työmääräarvioiden epäonnistuminen (vaikuttaa aikatauluihin), budjetin paisuminen, projektipäällikön epätietoisuus osaprojektien etenemisestä, vastuun pakoilu ja projektin sisäisten suhteiden tulehtuminen.

Anttonen (2003, 19) nostaa yleisimmäksi syyksi projektin epäonnistumiseen sen, että vasta jälkikäteen ymmärretään, mitä projektissa olisi pitänyt alun perin lähteä tekemään. Virtanen (2000, 19) puolestaan nostaa esiin väittämän, että usein projektin onnistumisen ja epäonnistumisen taustalla ovat projektiyksilöiden yhteensopivuus tai yhteensopimattomuus. Hän nostaa ratkaisevaksi selittäväksi muuttujaksi siis sen, kuinka yksittäiset henkilöt tulevat toimeen projektiryhmässä.

Ohjelmistoyrittäjät ry:n, Tietotekniikan liiton sekä Celkee Oy:n vuonna 2013 toteuttamassa Tietojärjestelmien hankinta Suomessa 2013 -tutkimuksessa arvioitiin tietojärjestelmien hankintaa sekä yksityisen että julkisen sektorin puolella Suomessa. Kysely toteutettiin verkkokyselynä 104 vastaajalle, joista 67 edusti tietojärjestelmien tilaajaa ja 37 toimittajaorganisaatiota. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena olivat uusien tietojärjestelmäratkaisujen kehittäminen, vanhojen ylläpito ja valmisohjelmien räätälöimisprojektit, joissa henkilötyömäärä edustaa isoa osaa projektin kokonaiskustannuksista. Tutkimuksessa ei käsitelty pakettiratkaisuja. (Ohjelmistoyrittäjät 2013.)

Tutkimustuloksista käy ilmi, että tietojärjestelmähankkeista epäonnistuu noin puolet ja suurinvestoinneista epäonnistuu noin kolmannes. Tilaajista vain 45 % kokee onnistuneensa hankinnoissaan melko usein, 20 % usein ja reilu kolmannes koki onnistuneensa vain harvoin tai hyvin harvoin. (Ohjelmistoyrittäjät 2013.)

Tietojärjestelmien hankintaosaamisen puutteisiin tulisi paneutua, sillä ne vaikuttavat olennaisesti organisaatioiden tuottavuuteen. Suurimmiksi kompastuskiviksi nousivat tutkimuksessa osapuolen viestintä, hankintaosaamiseen puute, tilaajien resurssipula ja hankkeen onnistunut mittaaminen jälkeenpäin. Tutkimuksesta käy ilmi, että hankkeiden epäonnistumisen syitä ovat aikataulun ja budjetin pettäminen sekä erilaiset haasteet viestinnässä, kuten näkemuserot, vähäinen kommunikaatio tai henkilökemioiden ristiriidat. Ongelmakohtia ovat usein kokonaisvastuun jakamiseen useammalle ihmiselle sekä tilaajien ja toimittajien erimielisyydet tietojärjestelmähankkeen määrittelystä, vastuista ja rooleista. (Mt.)

Projektin jälkeinen seuranta koettiin tutkimuksessa jäävän tilaajalta tekemättä, joka johtaa uusien ongelmien syntymiseen. Syiksi tilaajien vähäiseen seurantaan löytyivät riittämättömät taidot ja epäselvät vastuunjaot. Osa tilaajista kertoi luottavansa tietojärjestelmähankkeen toimittajaan, jolloin suurempaa seurantaa ei koettu tarpeelliseksi. Myös toimittajat kokivat, että projekteja seurataan liian vähän juurikin aika- ja osaamispuolan sekä epäselvien vastuunjakojen vuoksi. Tutkimuksessa noin puolet sekä tilaajista että toimittajista kokivat, että tilaajaorganisaation vastuuhenkilöillä on vain harvoin tai ei koskaan riittäviä resursseja hankkeen toteuttamiseen, mutta kuitenkin 74 % tilaajista ilmoitti käyttävänsä ulkopuolisia asiantuntijoita hankkeiden kilpailutukseen vain harvoin tai ei koskaan. (Mt.)

Celkee Oy:n toimitusjohtaja Kimmo Väyttö uskoo, että onnistuneelle tietojärjestelmäprojektille luodaan edellytykset selkeällä vastuunjaolla. Projektin seurannalla, tilaajan aktiivisella osallistumisella ja oikea-aikaisella reagoinnilla vältetään kalliit ja vaikeat jälkikorjaukset. Väitön mukaan oikeiden asioiden oikeanlainen mittaaminen turvaa projektien onnistumisen. Hankkeen arvo organisaation liiketoiminnalle sekä hankkeen toteutunut hinta ovat projektin onnistumisen tärkeimmät mittarit, mutta usein tilaajaorganisaatiot mittaavat onnistumista budjetin, liiketoimintatavoitteiden ja aikataulun toteutumisella. (Mt.)

Tutkimustuloksista käy ilmi, että kehityskohteet ovat hyvin tiedossa tilaajaorganisaatioissa ja hankintaprosessien kehittämisen tarve on tunnustettu. Kehityskohteiksi tilaajaorganisaatiot listaavat hankkeen tuottaman arvon määrittelyn, projektin onnistumisen mittareiden määrittelyn, systemaattisen seurannan sekä hankkeiden tuottavuuden mittaamisen. (Mt.)

Sovelto Oy:n kokeneen it-konsultin Ahti Haukilehdon mukaan syy siihen, että useampi kuin joka kolmas tietojärjestelmiä tilaava kokee tilaamansa projektin menneen lähes aina pieleen, on kunnissa ja julkisella sektorilla ylivarovaisuus. Kun kunta tilaa ison tietojärjestelmän, tarjouspyynnöstä tehdään mahdollisimman seikkaperäinen. Muotovirheet, projektin nouseminen otsikoihin sekä tarjouskilpailun voittaneen yhtiön kilpailijoiden haastaminen tietojärjestelmän tilaajan markkinaoikeuteen yritetään välttää kaikin keinoin. Tämä johtaa it-yhtiöt ongelmiin. On tarjottava sitä, mitä pyydetään, vaikka jo tarjousten tekohetkellä nähdään, että näillä määrittelyillä järjestelmää ei voida tehdä saati käyttää. (Björkstén 2013.)

Kyseisessä tilanteessa useat it-yhtiöt laativat tarjouksensa teennäisen matalalla hinnalla tietäen, että kesken projektin tehtävillä muutostöillä, jotka hinnoitellaan erikseen, projekti saatetaan taloudellisesti maaliin. Tilaajan ei auta kuin maksaa, vaikka projektin kokonaisbudjetti siitä kärsiikin. (Björksten 2013.)

It-yhtiö Tieto Oy:n toimialajohtajan Satu Kiiskisen mukaan ainakaan Tieto Oy ei tee asiakkailleen hinnaltaan kannattamattomia, epäeettisiä tarjouksia. Hinnoittelu perustuu vallitsevaan markkinatilanteeseen ja nähdään, että järjestelmän tuottajan toiminnan kannattavuus on asiakkaankin etu. (Mt.)

Talouselämä-lehden artikkelin mukaan (2011) Suomella on pitkä historia it-hankkeiden epäonnistumisista. Esimerkkeiksi nostetaan Valtiontalouden tarkastusviraston johtavan tuloksellisuustarkastajan Tomi Voutilaisen esittämät ulosottojärjestelmä-, verotietojärjestelmä-, ajoneuvorekisterijärjestelmä- sekä Vr:n lipunmyyntijärjestelmä-uudistukset. Epäonnistumiset katsotaan pääasiassa johtuvan it-hankkeissa liian monen tahon mukana olostä ja puutteellisesta testauksesta.

Vr:n lipunmyyntijärjestelmäprojekti nostetaan esiin tyypillisenä esimerkkinä suuresta projektista, jossa eri osapuolet kaatavat vastuuta toisilleen ja yhtä aikaa otettiin käyttöön kaksi isoa uudistusta (lippu-uudistus ja tietojärjestelmä) ilman kunnollista testausta. Raporttiin on nostettu Tomi Voutilaisen kantaaottava lausunto: ”Julkisen puolen isot tietojärjestelmähankkeet ovat järjestään ajautuneet kaaokseen”. Väitettä perustellaan esimerkiksi esittelemällä sähköisten reseptien käyttöönoton epäonnistumisen syitä. (Suomella on pitkä it-mokahistoria, 2011.)

Hännisenkin mukaan (2013) monet julkisen sektorin it-hankkeet epäonnistuvat usein, kuten esimerkiksi kansallisen terveystietokannan, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin radiologisen tietojärjestelmä, VR:n lipunmyyntijärjestelmä sekä e-resepti. Näihin julkisiin it-hankkeisiin kuluu vuosittain useita satoja miljoonia euroja. Myös Valtiontalouden tarkastusvirasto (VTV) on viime vuosina moittinut it-projekteja arvioissaan ja esiin on nostettu hankkeiden heikko johtaminen, tehottomuus sekä niiden toteuttaminen vain muutamien ison tekniikka-alan yritysten (kuten Tieto ja CGI, ent. Logica) voimin. It-hankkeiden epäonnistumisten syitä ovat huono johtaminen ja järjestelmätoimittajien ammattitaidottomuus.

Kuitenkin CGI (Consultants to Government and Industry), joka on globaali it-alan palveluja tuottava yritys, lupaa toimittaa 95 % projekteistaan ajallaan ja niin, että ne pysyvät ennalta sovituisissa kustannuksissa. CGI:llä on vahva brändi asiakasystävällisyydessä, työntekijöistä huolehtimisesta sekä tuote- ja palveluvalikoiman monipuolisuudessa. Suomessa CGI:n markkinaosuus on 14 %, ja se on toiseksi suurin it-palveluyritys. (CGI 2015.)

Korpimies (2015) esittelee Tullin meneillään olevan 20–30 miljoonan it-projektin etenemistä. UTU-nimisellä projektilla on tarkoitus päivittää tullauksen tietojärjestelmää niin, että loppuratkaisu integroituu osaksi olemassa olevia järjestelmiä. Projektissa on nyt meneillään kilpailutusvaihe. Aiemmista julkista it-projekteista on otettu opiksi, ja Tullin hankepäällikkö Leila Lappalainen lupaa, että projektissa panostetaan suunnitteluun sekä suunnitelmien noudattamiseen. Huomiota kiinnitetään erityisesti siihen, että Tullin tuotanto ja vanhat järjestelmät pyörivät häiriöttä koko uuden tietojärjestelmän rakentamisen ajan. Näin projektinhallinnassa korostuvat riippuvuuksien hallinta sekä laadunvarmistus. UTU-projektin alkuvaiheessa on panostettu myös sisäiseen tiedotukseen, ja koko talon väki ymmärtää jo tässä vaiheessa projektia, mikä merkitys projektin onnistumisella on.

Myös ulkomaalaisista epäonnistuneista projekteista uutisoidaan usein. Esimerkiksi British Broadcasting Corporation (BBC) eli Iso-Britannian julkinen yleisradioyhtiö uutisoi vuonna 2013 epäonnistuneesta it-projektistaan, jonka hinta oli 120 miljoonaa euroa. Digital Media Initiative eli DMI -projektilla oli tarkoitus muuttaa tapaa, jolla televisio- ja radio-ohjelmien tekijät käyttävät sekä jakavat video- ja äänimateriaalia. Siemens aloitti jo vuonna 2008 järjestelmän rakentamisen, mutta vuonna 2011 BBC itse jatkoi kehitystyötä. Ongelmia alkoi kuitenkin ilmaantua, ja koko hanke hylättiin vuonna 2013. Yhtiön hallintoneuvostoon kuuluva Anthony Fry kuvaili projektia ”täydelliseksi katastrofiksi” ja myönsi, ettei yhtiön hallintoneuvostossa tai johtoryhmässä ollut riittävästi asiantuntemusta DMI:n tapaisen monimutkaisen hankkeen johtamisesta. (120 miljoonan it-katastrofi: BBC pisti pelin poikki, 2013; BBC digital 'catastrophe' criticized, 2013.)

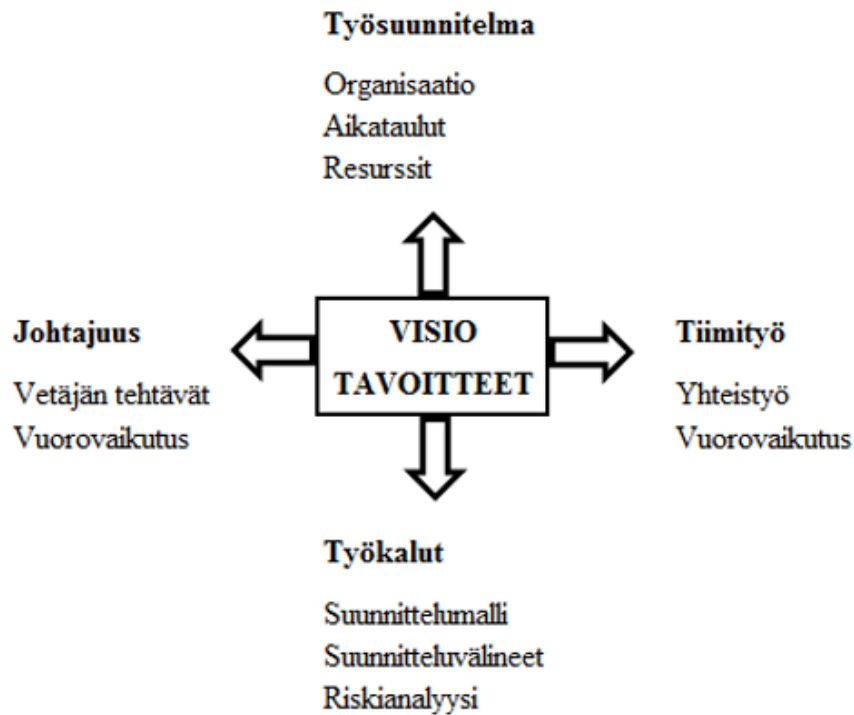
Project Management Solutions puolestaan toteutti Yhdysvalloissa vuonna 2011 tutkimuksen, jossa kartoitettiin syitä projektin epäonnistumiseen sekä projektin pelastamisstrategioita. Tutkimukseen osallistui 163 projektia. Haastateltavat työskentelivät

eri organisaatiotasoilla, yhdeksällä eri toimialalla ja heistä 39 % työskenteli suurissa 25 % keskisuurissa ja 36 % pienissä yrityksissä. Tutkimuksesta käy ilmi, että projektin todennäköisimmät syyt epäonnistumiseen ovat epäselvät vaatimukset, resurssien puute, epärealistiset aikataulut, huono suunnittelu ja hallitsemattomat riskit. Tutkimuksesta käyvät ilmi seuraavat projektin pelastamisen keinot: vuorovaikutuksen kehittäminen, projektin uudelleen määrittäminen, resurssien lisääminen ja/tai poistaminen, teknisten ongelmien ratkaiseminen ja projektista toipumisen varmistaminen konsultin tai toisen projektipäällikön avulla. (Project Management Solutions 2011.)

4.7 Onnistumisen edellytyksiä

Jalava ja Keinonen (2008, 13) näkevät toimivan projektin koostuvan moninaisesta osaamisesta. Tällaisessa projektissa on mukana eri alojen ammattilaisia, ja projektiryhmän jäsenet ovat oman alansa asiantuntijoita. Henkilöt ymmärtävät roolinsa projektissa ja osaavat sijoittaa itsensä tähän kokonaisuuteen. Projektiryhmän tulee hallita toimintojen suunnittelu, toteutus ja tulosten arviointi. Ryhmän tulee toimia saumattomasti yhtenä kokonaisuutena.

Kuva 12 kiteyttää toimivan projektin ulottuvuudet. Keskiössä on projektin tavoite eli se asia, joka projektin on saatava aikaan. Toimiva projekti lähtee liikkeelle todellisesta tarpeesta, esimerkiksi toiminnan kehittämisestä. Tavoitteet tulee määrittää mahdollisimman selkeiksi ja helppolukuisiksi. Hyvän projektin tavoitteet on mitoitettu oikein ajallisesti, laadullisesti ja resurssien osalta. (Jalava & Keinonen 2008, 13.)



KUVA 12. Toimivan projektin ulottuvuudet (Jalava & Keinonen 2008, 13)

Kuvan 12 pysty- ja vaakasuuntiset akselit kuvaavat projektin teknistä ja vaaka-akseli puolestaan inhimillistä ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet tulee suhteuttaa aina projektin tehtävään. Työsuunnitelma antaa projektille rungon, jota on kuitenkin tarpeen vaatiessa uskallettava myös muuttaa. Suunnittelu on yksi projektin jatkuva tehtävä, ja vain huolellinen suunnittelu mahdollistaa laadukkaan ja asiallisen projektijohtamisen. (Mts. 13.)

Jalava ja Keinonen ovat listanneet (2008, 15) seuraavat asiat kuvaamaan hyvin toimivan projektin tunnusmerkkejä:

- Projekti on huolellisesti määritelty ja suunniteltu tehtäväkokonaisuus.
- Se vastaa olemassa olevaan ongelmaan, haasteeseen tai kehittämistarpeeseen.
- Se on hyvin jäsennetty ja kurinalaisesti hoidettu tehtäväkokonaisuus.
- Projektissa tähdätään selkeään, ymmärrettävään tavoitteeseen ja välitavoitteisiin. Projekti jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin, helposti hallittaviin aliprojekteihin tai työtehtäviin.
- Käynnissä olevan projektin eräs tavoite on luoda toiminnan jatkuvuutta.
- Jokainen osallistuja tuntee projektin tavoitteet.
- Suorittajilla on yhteinen arvoperusta ja laatunäkemykset.
- Projektissa tarvittavat resurssit on oikein kohdennettu.

- Projektia johdetaan ammattimaisesti ja tinkimättömästi. Projektilla on vain yksi vastuullinen vetäjä, projektipäällikkö.
- Projekti suoritetaan tehokkaasti, nopeasti ja hallitusti.
- Projekti suoritetaan vuorovaikutteisella yhteistoiminnalla, tiimityönä. Tärkeää on ihmisten kyky toimia yhdessä, vuorovaikutustaidot.
- Projekti valmistuu aikataulun mukaan määräajassa ja kustannusarvion mukaisilla kustannuksilla laadusta tinkimättä. Toimivassa projektissa saatetaan hyvinkin suunniteltu kustannusarvio ja aikataulu jopa alittaa niin, ettei laatu siitä kärsi.
- Projekti opettaa suorittajilleen, johdolle ja koko organisaatiolle jotain uutta.
- Projektia seurataan jatkuvasti ja itsearvioidaan sekä saadaan ulkopuolista palautetta.
- Projekti on innovoiva kokonaisuus.
- Projektin etenemistä ja laatua seurataan jatkuvasti.
- Projekti lopetetaan, kun tuote on valmis.

Onnistunut projekti noudattaa suunnitelmaa sekä parhaimmillaan hieman alittaa aikataulu- ja kustannusarviot. Etenkin toteutusvaiheessa suunnitelma on tärkeä työväline. Myös seurantaan on kiinnitettävä huomiota koko projektin elinkaaren ajan. Projektin päätyttyä projektista tulee antaa palautetta ja tuloksia on aina arvioitava. Tämä auttaa myös seuraavien projektien toteutusta. (Mts. 14.)

Hyvin toteutetussa projektissa otetaan siis huomioon suunnittelu ja kartoitetaan se, millaisiin asioihin projektissa tulee kiinnittää huomiota. Pääpaino suunnittelulla on toimivien aikataulujen ja budjettien laatimisessa. Myös riskianalyysi on syytä tehdä, jotta projektiin liittyvää epävarmuutta saadaan vähennettyä. Koska projektityö on pitkälle ihmistyötä, tulee inhimillinen ulottuvuus muistaa projektijohtamisessa. Projektipäällikön tulee tietää tarkasti omat tehtävänsä ja niihin kohdistuvat odotukset, mutta nämä olisi syytä saattaa myös koko projektiryhmän tietoisuuteen. Näin syntyy huomattavasti vähemmän virheellisiä odotuksia ja väärinymmärryksiä. Projektin vetäjällä on paljon vastuuta, mutta myös valtaa projektiin liittyen. (Mts. 14.)

Projektin työntekijät on syytä nähdä tiiminä, jolla on yhteinen tavoite. Heidän tehtävänsä on suunnitella ja toteuttaa projektia yhdessä. Näin asioista keskustellaan riittä-

västi ja tiimin synergia saadaan hyötykäyttöön. Etenkin innovatiivisissa projekteissa tämä on välttämätöntä tulosten aikaansaamiseksi. (Mts. 14.)

Myös Viirkorven mukaan (2000, 47) projektin onnistuminen varmennetaan niin, että jokaisen projektiroolin haltija huolehtii omista vastuutehtävistään. Projektin tilaaja muun muassa tekee tarvittavat esiselvitykset ennen projektia, määrittää sen, mitä projektilta halutaan, kytkee projektin tarkoituksen ja tavoitteet linjaorganisaation strategiaan, ottaa projektin alusta asti työvälineekseen toiminnan kehittämisessä, järjestää rahoituksen ja muut voimavarat sekä luo projektille selkeän organisaation. Projektin tilaaja, johtoryhmä sekä projektipäällikkö yhdessä vastaavat esimerkiksi projektille asetettujen tavoitteiden sekä aikataulujen toteutumisesta, projektin osituksesta ja alaprojektien muodostamisesta, projektin seurannasta ja arvioinnista, tulosten hyödyntämisestä tarkoituksen mukaisesti sekä projektin päättämisestä.

Projektipäällikön merkittävimmät vastuut projektin onnistumisen kannalta ovat puolestaan projektitoiminnan kunnollinen suunnittelu, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täsmentäminen, erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen puntarointi ja tiedonhankinta, projektiryhmän työnjaosta, vastuista ja yhteisistä pelisäännöistä sopiminen sekä heidän motivointi ja sitouttaminen, projektin raportointi, koulutusten järjestäminen, projektin riskienhallinnan tekeminen, projektin arviointi sekä projektin kokemusten ja johtopäätösten kokoaminen. (Viirkorpi 2000, 47–48.)

Litken ja Kunowin mukaan (2004, 9) projektin onnistuminen on monen tekijän summa. Onnistumiseen vaikuttaa muun muassa yrityksen politiikka, tekniset riskit, ristiriidat tiimin sisällä sekä toimeksiantajan muutosehdotukset projektin aikana. Projektipäälliköllä on suuri rooli ennakoida riskejä ja estää virheitä.

Onnistuneiden projektien eli projektien, jotka ovat laadukkaita sekä pysyvät aikataulussa ja budjetissa, avainasioiksi Volanen nostaa (2013) tarkan laadun valvonnan ja seurannan. Hänen mukaansa tulee seurata tiiviisti palvelujen ja projektien onnistumista sekä asiakastyytyväisyyttä. Myös projektin talouden, aikatauluissa pysymisen, laadun, mahdollisten virheiden ja resurssien mitoituksen tarkistaminen kuuluvat onnistuneen projektin työvaiheisiin. Yksinkertaisimmillaan onnistumisen projektityössä takaa se, että sovitaan, mitä tehdään, ja tehdään, mitä luvataan.

Volasen mukaan (2013) projektityössä ongelmatilanteita tulisi pyrkiä ennakoimaan ja puuttumaan havaittuihin ongelmiin välittömästi. Myös kommunikointi projektiryhmän välillä ja asiakkaiden kanssa parantavat projektin onnistumisen mahdollisuuksia. Etenkin it-projekteissa on puhuttava auki kehittämistavoitteet eli mitkä ovat käyttäjien ja asiakkaan odotukset sekä on selvitettävä se, miten palveluiden pitää toimia. Jokainen uusi määrittely ja muutosten hallinta viivästyttää projektin valmistumista sekä lisää kustannuksia.

CxO Professional Oy:n, Project-Top Solutions Oy:n ja Pasaati Oy:n luotsaaman tapahtuman Onnistunut Projekti 2016 projektinhallinnan kulmakiviksi on nostettu viestintä, hankinnat, laatu, kustannukset, laajuus, aikataulut, resurssit, sidosryhmät ja riskit. Jokaisen kulmakiven toteutumisella on merkitystä onnistuneen lopputuloksen saavuttamisessa, mutta eri projekteissa kulmakivien painotukset vaihtelevat. Projektinhallinta kattaa projektin käynnistämisen, suunnittelemisen ja päättämisen toimenpiteet sekä projektinjohtamisen ja ohjaamisen. Tapahtuman teemoina ovat digitalisaatio ja projektityö. Kiertue järjestetään vuonna 2016 kolmella eri paikkakunnalla Tampereella, Helsingissä ja Turussa. (Onnistunut Projekti 2016, 2015.)

Asiantuntijoiden mukaan tietotekniikkaprojektien onnistuminen varmistettaisiin siten, että tilaaja uskaltaisi neuvotella avoimesti projektin yksityiskohdista it-yhtiön kanssa. Nyt tämän estää pelko juridisten virheiden tekemisestä. Lisäksi onnistumista edesautettaisiin projektin pilkkominen pienempiin osiin sekä näiden osien kilpailuttaminen erikseen. Tällöin tarjouspyyntö ei voi kuitenkaan olla kovin yksityiskohtainen, mikä johtaa helposti markkinaoikeushaasteisiin. Hankintojen väärin kilpailuttaminen johtaa helposti kovaan kritiikkiin, mutta jos virheitä pelätään liikaa ja pelataan varman päälle, se johtaa vääjäämättä toiminnallisuuden tai laadun heikkenemiseen. (Björkstén 2013.)

Julkisen sektorin ja it-yhtiöiden väliset pitkäaikaiset asiakassuhteet auttaisivat ongelman ratkaisemisessa. Näin it-yhtiö voisi pelastaa epäonnistumisen vaarassa olevia projekteja käyttämällä niihin paljon omaa rahaa. Näin it-yhtiön maine sekä hyvä asiakassuhde säilyisivät. Tällä hetkellä julkinen sektori kilpailuttaa joka projektin erikseen, joten it-yhtiön aikaisemmalla toiminnalla ei ole juuri painoarvoa. (Björkstén 2013.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja eli Kangasniemen kunta ja sen toimistopalvelut-yksikkö. Luvussa kartoitetaan myös digitalisaation nykytila kunnissa sekä tarkastellaan Kangasniemen kunnan it-projektien strategisia lähtökohtia.

5.1 Kangasniemen kunta

Kangasniemi on hieman alle 6 000 asukkaan kunta Etelä-Savossa. Kunnan alueelta löytyy lisäksi vajaat 4 000 vapaa-ajan asuntoa. Kangasniemi on tunnettu kauniista luonnostaan, Puula-järvestään ja laadukkaista asumispalveluistaan. Kunta pyrkii panostamaan etenkin hyvään asumiseen, työskentelyyn, elinkeinon ja yritystoiminnan harjoittamiseen sekä vapaa-ajan viettoon. Kuntaa johtaa tuore kunnanjohtaja Johanna Luukkonen. (Tervetuloa Kangasniemelle 2015.)

Koulutusta järjestetään Kangasniemellä kolmella eri kouluasteella sekä lähikuntien opistojen etäopetuksena. Alakouluja on kunnan alueella tällä hetkellä kuusi, neljä näistä toimii taajama-alueen ulkopuolella kyläkouluina. Vuoden 2016 aikana valmistuu uusi yläkoulu, jonka yhteyteen sijoitetaan kirjasto ja monitoimihalli. Halli mahdollistaa Kangasniemellä liikunta- ja kulttuuritapahtumat jopa kansainvälisillä vaatimuksilla toteutettuna. Samalta tontilta uuden yläkoulun kanssa löytyy kunnan lukio. (Tervetuloa Kangasniemelle 2015.)

5.2 Toimistopalvelut

Kangasniemen kunnan sisäiset palveluyksiköt jakaantuvat toimisto-, tiedonhallinta-, ruoka- ja puhtaus- sekä kiinteistöpalveluihin. Toimistopalveluiden tehtävänä on vastata asiakaspalvelusta sekä tuottaa keskitetysti laskenta-, toimisto- ja asiantuntijapalveluita hallintokunnille päätöksenteon tueksi. Toimistopalveluihin kuuluu 15 jäsentä ja heidän esimiehensä. Myös tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee Kangasniemen kunnan toimistopalvelut -yksikössä. (Sisäiset palveluyksiköt 2015.)

Toimistopalveluiden henkilökunta työskentelee eri hallintokunnissa ympäri Kangasniemen kuntaa. Toimistopalveluissa työskentelee henkilöitä usealla eri ammattinimik-

keellä, kuten esimerkiksi palveluneuvojana, markkinointisihteerinä, toimistosihteerinä, palkkasihteerinä ja koulusihteerinä. (Sisäiset palveluyksiköt 2015.)

Toimistopalvelut jaettiin pienempiin yksiköihin eli tiimeihin vuonna 2013. Tuolloin aloittivat asianhallinta-, asiakaspalvelu-, laskutus-, koulu- ja taloustiimi. Tiiminvetäjien palaverimuistion mukaan (2013a) tiimien toiminta lähti hyvin käyntiin ja tiimienvetäjien palaverit ovat tarpeellisia yhteisten tehtävien kehittämiseksi.

Tiiminvetäjien palaverissa (2013b) esitettiin tarve perustaa uusi tiimi, tietohallintotiimi. Uuden tiimin tarkoituksena oli koota kunnan tietohallinnon kokonaishallinta siitä vastaaville asiantuntijoille. Myös vuoden 2014 aikana tiimit kokivat muutoksia, esimerkiksi laskutustiimi sulautui osaksi taloustiimiä ja tietohallintotiimi irtautui osittain toimistopalveluista, sillä tietohallinnolle perustettiin kuntaan oma yksikkö. Vuonna 2015 toimistopalveluissa toimii siis neljä tiimiä: asianhallinta-, asiakaspalvelu-, koulu- ja taloustiimi.

5.3 Digitalisaatio kunnissa

Sähköisen asioinnin (digitalisaatio) ja itsepalvelun suosio on lisääntynyt merkittävästi kunnissa. Digitalisaation avulla lisätään kuntalaisten tyytyväisyyttä, säästetään laite- ja ohjelmistokustannuksissa, poistetaan turhaa ja päällekkäin tehtävää työtä, vähennetään arkistointitilaa sekä säästetään palkka-, tulostus-, postitus- ja jättekuluissa. (Kasvuntekijät 2015b.)

Sähköistäminen ei ole kevyt projekti, vaan se vaatii tietoista muutoksen johtamista. Asioinnin ja arkistoinnin sähköistäminen johtavat asiakirjatiedon hallinnan uudistumiseen. Muutoksen hallinta vaatii enemmän kuin vanhojen prosessien siirtämisen sähköiseen muotoon. Tehokkaampaan toimintaan pääseminen edellyttää suunnitelmallisuutta, vanhojen toimintatapojen uudistamista ja uuden opettelua. Prosessien, tietojen käsittelyn ja tietojärjestelmien toiminnallisuuksien on nivouduttava entistä enemmän yhteen. (Kasvuntekijät 2015b.)

Digitaalisuuteen siirtyminen on itsessään pitkä projekti, johon on syytä varata kunta-alalla vuosia. Projekti voidaan viedä läpi kolmella eri tavalla, joita ovat käyttöönotto rajataan vain yhteen prosessiin, rajattu käyttöönotto osassa kuntaorganisaatiota tai

muutoksen teko koko organisaatioon. Suositeltavaa on aloittaa rajaamalla sähköistämisen vain yhteen pieneen prosessiin, jolloin muodostuu myöhemmin helposti toistettavissa oleva rutiini. Nyt on kuitenkin optimaalinen aika kunnilla siirtyä sähköiseen arkistointiin, sillä suuret ikäluokat eläköityvät pian ja digitaalisten palveluiden lisääntyminen vähentää työntekijämäärätarvetta. Näin saadaan tulevat henkilöresurssit täytettyä optimaalisesti muuttuneiden tarpeiden mukaisiksi. (Kasvuntekijät 2015b.)

Tieran (2015) mukaan digitalisointi, jolla tarkoitetaan ”yksinkertaisuudessaan toiminnan kehittämistä ja tehostamista IT-tekniologiaa hyödyntäen eli toimintamallien, prosessien ja palvelujen sähköistämistä”, on tällä hetkellä kuuma puheenaihe joka toimialalla. Kunnissa digitalisoinnin kohteena ovat sekä kuntalaisille suunnatut palvelut että kunnan sisäiset toimintamallit. Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta tulisi kunnissa laatia digistrategia, johon koottaisiin suunnitelmat digitalisoitumiseen sekä yksittäisten palvelujen ja kokonaisuuksien sähköistämisen toimenpiteet. Digistrategian avulla jokaisen digitalisoidun prosessin myötä seuraava projekti voidaan aloittaa valmiimmasta lähtötilanteesta.

Kunnan palvelujen digitalisoinnilla tarkoitetaan kokonaisten toimintamallien ja prosessien viemistä sähköiseen muotoon. Tähän ei siis yksin riitä, että kuntalainen voi täyttää yksittäisen hakemuksen verkossa, jonka jälkeen kunnan työntekijä käsittelee asiaa manuaalisesti ja arkistoi dokumentin paperimuodossa. Koko käsittelyprosessin on oltava sähköinen, jotta digitalisointi kasvattaa asiakkaan todellista hyötyä. (Kasvuntekijät 2015a.)

Sähköisyys nopeuttaa palveluiden käsittelyaikoja huomattavasti sekä parantaa kuntalaisten palvelukokemusta mahdollistamalla itsepalvelun. Digitalisoitumisen ansiosta asiakas voi tarkistaa häntä koskevia tietoja helposti sähköisistä järjestelmistä sekä laittaa hakemuksia vireille vaivattomasti. Myös asian etenemisen seuranta on usein mahdollista eri tietojärjestelmien ansiosta. Digitalisoinnin avulla virkamiesten asiantuntemus ja sen jakaminen nousevat keskeisimmiksi osiksi heidän työtään. (Kasvuntekijät 2015a.)

5.4 Digitalisoituminen Kangasniemen kunnan strategiassa

Osaksi kuntastrategiaansa 2013–2016 Kangasniemen kunta on voimakkaasti ottanut digitalisoitumisen. Muun muassa kuntastrategiassa mainittujen kahden päämäärän; teknologian hyödyntäminen ja positiivinen kuntaimago, toimenpiteisiin sisältyvät sähköiset palvelut ja sähköinen asiointi (ks. taulukko 2). Myös useassa muussa päämäärässä, kuten lähipalveluiden laadun kehittäminen, aktiivinen elinkeinopolitiikka sekä kuntamarkkinointi ja matkailun kehittäminen, nostetaan digitaalisuus ja tietoliikenneyhteyksien hyödyntäminen jollakin tapaa esiin. (Kuntastrategia. Kangasniemi 2015.)

TAULUKKO 2. Osa Kangasniemen kunnan kuntastrategiasta 2013–2016 (Kuntastrategia. Kangasniemi 2015)

Päämäärät 2016	Strategiamittarit	Päälinjaukset ja toimenpiteet 2013–2016
Positiivinen kuntaimago	Kuntalaispalaute	Sähköiset palvelut Uudet nettisivut Kunnan alueiden siisteys
Teknologian hyödyntäminen	Palaverien lukumäärä Henkilöstömäärä	Sähköinen asiointi: laskutus, ajanvaraus yms. Videoneuvottelut

Myös kuntastrategiassa esitetty visio: ”Kangasniemi – laatu-elämää Suomen kauneimmassa kunnassa Puulan rannalla. Kangasniemi on itsenäinen ja hyvinvoiva kuntayhteisö, jossa monipuolinen ja aktiivinen elinkeinotoiminta ja yritysmyönteinen ilmapiiri luovat edellytykset laadukkaille palveluille ja viihtyisälle asumiselle.” sivuaa laadukkailla palveluilla digitalisoitumista. Laadukkaiden palveluiden tarjoaminen ei enää onnistu ilman modernien, nykyaikaisten, digitaalisten palvelujen järjestämistä. (Kuntastrategia. Kangasniemi 2015.)

5.5 MultiPrimus+Wilma -projekti

Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa, tietohallinnossa ja sivistystoimessa toteutettiin elokuusta 2014 toukokuuhun 2015 MultiPrimus+Wilma -projekti, jolla uudistettiin kunnan koulujen hallinnollinen tietojärjestelmäkokonaisuus. Projektin projekti-

päällikkönä toimi kunnan toimistopalveluissa työskentelevä koulusihteeri, tämän opinnäytetyön tekijä. Projekti perustettiin tarpeesta nykyaikaistaa ja yhtenäistää kolmen eri kouluasteen hallinnolliset tietojärjestelmät.

5.5.1 Historiaa

Ennen MultiPrimus+Wilma -projektin käynnistystä elokuussa 2014 Kangasniemen kunnan viiden kyläkoulun (Vuojalahden koulu, Äkryn koulu, Koittilan koulu, Korholan koulu ja Otto Mannisen koulu) oppilasrekisteri, opettajarekisteri, oppilaiden arvosanat ja kaikki muu hallinnollinen tieto oli yksittäisten dokumenttien ja opettajien muistin varassa. Oppilaskohtaiset tiedot siirtyivät oppilaiden mukana pahvisten oppilaskorttien varassa kunnan alakouluista yläkouluun. Myös viestintä huoltajien, eri koulujen ja muiden sidosryhmien kanssa oli hidasta ja aikaa vievää puhelimen, sähköpostin ja paperisten tiedotteiden välityksellä.

Kangasniemen kirkonkylällä sen sijaan oli ollut neljä yksittäistä sähköistä kouluhallinnon tietojärjestelmää, Primus-ohjelmaa, käytössä lukiolla, Kankaisten koululla (yläkoulu), kirkonkylän alakouluissa (Kalliolan koulu ja Beckerin koulu) sekä koulu-toimistossa. Kunnassa oli siis jo kokemusta, kuinka tarpeellinen sähköinen tietokanta on oppilas-, opettaja-, arvosana- ja muita rekistereitä varten. Myös opettajien toiveena on ollut jo joitain lukuvuosia saada käyttöön Primuksen nettikäyttöliittymä Wilma, joka kuuluu StarSoftin luomaan Primus-ohjelmistokokonaisuuteen.

5.5.2 Tietojärjestelmät

MultiPrimus

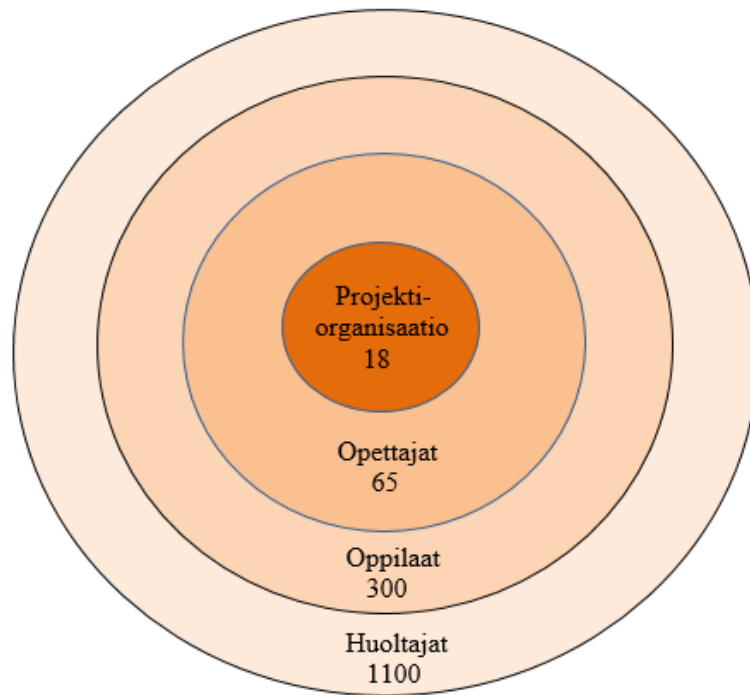
Primus on Starsoftin luoma opiskelijahallinnon tietokantaohjelma oppilaitoksille. Yksittäinen Primus käsittää yhden koulukokonaisuuden tiedot ja MultiPrimukseen voidaan syöttää useiden koulujen tietoja. Primukset ovat laajasti käytössä valtakunnallisesti, ja niiden avulla hoidetaan koulujen hallinnollisia tehtäviä. Primus pitää sisällään eri rekistereitä, kuten esimerkiksi oppilas-, opettaja-, arviointi-, luokat- ja opetussuunnitelmarekisterit. Primus-ohjelmalla voidaan suunnitella opetusta, kirjata valintoja, arvioida suorituksia ja tulostaa todistuksia. (Starsoft 2015.)

MultiPrimuksen eli monioppilaitosjärjestelmän avulla kunnan kaikkien oppilaitosten sekä koulutoimiston Primustietokannat voidaan yhdistää samaksi tietokannaksi. Tämä helpottaa tietojen pitämistä ajantasaisina, eikä tiedonsiirtoja tarvitse tehdä oppilaitosten ja koulutoimiston välillä. Myös oppilaiden tietojen siirtäminen oppilaitoksesta toiseen (esimerkiksi alakoulusta yläkouluun) helpottuu huomattavasti. (Starsoft 2015.)

Wilma

Wilma on Primuksen ja Kurren yhteinen www-liittymä, jota käyttävät opettajat, opiskelijat, huoltajat ja koulun henkilökunta. Wilmalla voidaan esimerkiksi valita kursseja, tehdä arvioinnit, merkitä poissaolot, katsoa työjärjestyksiä, lähettää pikaviestejä ja laatia tiedotteita. Kaikki nämä tiedot päivittyvät suoraan Primuksen tietokantaan. Kullekin käyttäjäryhmälle räätälöidään Wilmassa omat toiminnot, joihin he pääsevät käsiiksi. (Starsoft 2015.)

Kangasniemen kunnassa tunnukset Wilma-järjestelmään annetaan kaikille opettajille ja rehtoreille, 5. -luokkaisille ja sitä vanhemmille oppilaille, alakoulujen, yläkoulun ja lukion oppilaiden huoltajille sekä muille kouluilla työskenteleville, Wilmaa tarvitseville henkilöille. Wilman käyttöönotolla on laaja vaikutus Kangasniemen kunnassa, sillä se koskettaa yhteensä noin 1480 henkilöä (ks. kuva 13). Järjestelmän avulla muun muassa opettajien kurssipäiväkirjojen pito helpottuu, arvosanojen syöttäminen tapahtuu jatkossa suoraan opettajalta oppilaalle ja yhteydenpito sidosryhmiin reaaliaikaisesti.



KUVA 13. Wilma-tietojärjestelmän vaikutuspiiri Kangasniemen kunnassa, arvioidut lukumäärät kuvaavat henkilöiden määrää

Kurre

Kurre-ohjelma liittyy läheisesti Primukseen ja se on kehitetty erityisesti opetusjärjestelyiden suunnitteluun. Kurren avulla tehdään työ- ja lukujärjestykset kouluille, suunnitellaan seuraavaa lukuvuotta ja hoidetaan opettajien työmäärälaskenta. Primus-, Kurre- ja Wilma-ohjelmistot keskustelevat keskenään, joten tieto liikkuu nopeasti ja joustavasti näiden ohjelmien välillä. (Starsoft 2015.)

Kangasniemen kunnassa Kurre otettiin käyttöön yhdellä alakoululla, yläkoululla ja lukiossa. Kurre-ohjelman kautta rehtorit saivat päivitetyn työkalun työjärjestysten ja lukujärjestysten tekoon. Koska Starsoftin luomat kouluhallinnon ohjelmistot ovat yhteydessä toisiinsa, koko myös Kangasniemen kouluhallinnon pyörittäminen helpottuu, nopeutuu ja kustannukset alenevat.

5.5.3 Projektin vaiheet

Ennen projektin alkua StarSoftilta oli pyydetty tarjous kunnan kouluille MultiPrimuksesta, Kurresta ja Wilmasta. Tarjous hyväksyttiin huhtikuussa 2014. Elokuussa 2014 ohjelmistojen käyttöönottoprojekti starttasi ja kunnassa pidettiin MultiPrimus / Wilma-käyttöönottopalaveri, jonka tarkoituksena oli selvittää alkavan projektin laajuus ja

resurssit sekä projektille perustettiin alustava projektiorganisaatio. Silloinen sivistystoimenjohtaja asetti projektityöskentelyn aloitettavaksi välittömästi, sillä ohjelmistokokonaisuuden toimittaja StarSoftin projektille asettama aikataulu niin vaati. Palaverimuistion (MultiPrimus / Wilma-käyttöönottopalaveri 2014) mukaan projektiryhmä koostuisi ”pääkäyttäjistä (koulusihteerit), teknisestä pääkäyttäjistä sekä tukihenkilöistä (opettajia). Projektipäällikkönä toimi Saira Väisänen.”

Projektiorganisaation perustamisen jälkeen pääkäyttäjät aloittivat välittömästi kyläkoulujen oppilastietojen syöttämisen sähköiseen tietokantaan ja kaikkia kouluja koskevan tietojärjestelmän, MultiPrimuksen, testikanta alkoi muotoutua. Multikurre eli eri koulujen yhteinen työjärjestysohjelma otettiin käyttöön Kangasniemellä vain kolmelle koululle; yhteen kunnan alakouluista, yläkouluun ja lukioon.

Liitteeseen 1 on koottu MultiPrimus+Wilma-projektin keskeisimmät päivämäärät ja tapahtumat. Projektin alussa oli keskeistä saada jo olemassa olevista Primus-järjestelmistä testi- ja tuotantokantakopiot StarSoftille, jotta uuden ohjelmiston luominen onnistuisi. Kun tuotantokanta oli valmis, käynnistettiin heti asianosaisille koulutukset uuden ohjelmiston käyttöön. Koulutuspäiviä oli yhteensä kuusi, ja niiden osallistujamäärä vaihteli koulutuksen aiheen mukaan. Projektin puolivälissä pääkäyttäjät ja tukihenkilöt jakoivat tunnuksia ja opastivat loppukäyttäjiä (ensin opettajia, sitten oppilaita ja huoltajia) Wilma-ohjelman käytössä. Vuoden 2015 alussa järjestettiin jopa kaksi toiminnallista vanhempainiltaa huoltajille, joissa perehdyttiin heitä Wilman käyttöön.

MultiPrimus+Wilma -projektin lopulla jaettiin kirjallisia ohjeita ohjelmistojen käyttöön ja suoritettiin projektin loppupalautekysely. Ohjeet dokumentoitiin Kangasniemen kunnan koulujen kotisivuille (<https://peda.net/kangasniemi>), jotta käyttäjät pääsevät palaamaan niihin ajasta ja paikasta riippumatta. Projektin kriittisimmät kohdat olivat opettajien arviointien antaminen Wilman kautta ensin joulukuussa 2014 ja seuraavan kerran toukokuussa 2015. Riskit kuitenkin minimoitiin jo etukäteen kunnollisella opastuksella sekä huolellisella yhteydenpidolla ohjelmistotuottaja StarSoftin kanssa. Projekti eteni kaiken kaikkiaan hyvin aikataulussaan koko sen elinkaaren ajan, ja projektin vaiheet etenevät ennalta sovitusti.

5.5.4 Vastuut ja tavoitteet

Projektipäällikölle asetettiin muistiossa (MultiPrimus / Wilma -käyttöönottopalaveri 2014) seuraavat tehtävät: ”Projektipäällikkö toimii yhteyshenkilönä StarSoftin ja projektin välillä, vastaa viestinnästä ryhmän sisällä ja työyhteisössä sekä raportoi projektista ohjausryhmälle.” Ohjausryhmään listattiin kuluviiksi rehtorit, sivistystoimenjohtaja ja tietohallintosuunnittelija. Rehtoreille asetettiin tavoitteeksi työyhteisöissä mahdollisten uusien toimintamallien ja työtapojen muutoksista vastaaminen. Puolestaan StarSoftin tulisi hoitaa ohjelmistojen testi- ja tuotantokannat kunnan käyttöön ennalta sovitusti.

Projektissa päästiin kunniakkaasti päätavoitteisiin, jotka projektipäällikkö kirjasi projektisuunnitelmaan jo syksyllä 2014 seuraavasti:

”Tavoitteena on saada keväälle 2015 Kangasniemen kaikkiin kouluihin sähköisesti toimiva tietojärjestelmä, jonka avulla rehtorit, koulukohtaiset lisätehtävät omaavat opettajat, muut opettajat ja koulusihteerit voivat ohjata, suunnitella ja hoitaa koulujen toimintaa. Etenkin alakoulujen rehtorin/sivistystoimen johtajan ja apulaisrehtorin työtehtävät helpottuvat, kun kunnan kaikki koulut ovat samassa rekisterissä. Wilman myötä sähköinen yhteydenpito koulujen sisällä, niiden välillä ja koulujen sekä huoltajien kesken tulee jatkossa huomattavasti helpommaksi sekä opettajien ja oppilaiden verkossa työskentely mahdollistuu aiempaa kattavammin. Projektin tavoitteena on siis yhtenäistää koulujen viranhaltijarekisterit sekä helpottaa koulujen henkilökunnan työtä sekä yhteydenpitoa huoltajiin.”

Henkilöstövaihdokset, projektityöskentelyyn asennoituminen ja rakentavan vuorovaikutuksen aikaansaaminen olivat projektin toteutuksen suurimmat haasteet. Tavoitteet kuitenkin saavutettiin onnistuneesti, sillä projektin aikataulu, kustannukset ja laatu säilyivät ennalta kaavaillun mukaisina ja koulut saivat toimivan tietojärjestelmäkokoisuuden käyttööhinsä. Myös projektihenkilöstöltä projektin toteutus sai kiitosta.

MultiPrimus+Wilma-projekti oli kaikkiaan merkittävä tietojärjestelmien uudistusprojekti Kangasniemen kunnassa, jonka seurauksena eri koulujen hallinnolliset tietojärjestelmät saatettiin ajanmukaisiksi. Multiprimus-ohjelmiston kautta kunnan koulut saivat selkeän hallinnollisen työvälineen, luotettavan todistusten teko-ohjelman, sähkö-

köisen arviointien tallennusmahdollisuuden sekä sähköiset oppilas- ja opettajarekisterit. Loppukäyttäjät (koulun henkilökunta, oppilaat ja huoltajat) ottivat kiitettävästi Wilman osaksi päivittäistä koulunarkea. Lokakuun 2015 lopussa oppilaita, joiden kumpikaan huoltaja ei ollut kirjautunut Wilmaan, oli vain 26 (alaikäisten oppilaiden määrä 518).

6 TUTKIMUKSEN AINEISTONKERUU JA ANALYSOINTI

Opinnäytetyön kuudennessa luvussa esitellään tehdyn tapaustutkimuksen aineistonkeruu ja sen analysointi. Tutkimus lähdettiin toteuttamaan kartoittamalla ensin Kangasniemen kunnan toimistopalveluiden projektijohtamisen nykytila. Heti tutkimuksen alussa syksyllä 2015 opinnäytetyön tekijä kohtasi ongelman, mistä saada tietoa siitä, ketkä toimivat juuri tällä hetkellä projektipäälliköinä. Kysymällä toimistopalveluiden esimieheltä ja jo projektinsa päättäneiltä projektipäälliköiltä tutkimuksen tekijä sai tiedon, että toimistopalveluissa oli meneillään neljä it-projektia (ks. taulukko 3).

TAULUKKO 3. Toimistopalveluissa marraskuussa 2015 meneillään olevat projektit

Projektipäällikkö	Projektit
palkkasihteeri	HRM / Webtallennus ja kaksisuuntainen titania työvuorojärjestelmä
toimistosihteeri	ProEco laskujen kierrätysprojekti
toimistosihteeri	Raki-projekti

Koko kunnan kaikkien projektien tilannetta seurattiin keskitetysti edellisen kerran pääkäyttäjien palaverissa 5.3.2015. Pääkäyttäjien palaverimuistion (2015) mukaan keväällä 2015 Kangasniemen kunnan eri hallintokunnissa oli meneillään yhteensä noin 20 selkeää projektia. Kaikki nämä projektit olivat it-projekteja ja liittyivät tietojärjestelmien vaihtumiseen, päivittämiseen tai kokonaan uusien käyttöönottamiseen.

Tämän opinnäytetyön tekijän toimiessa projektipäällikkönä Kangasniemen kunnassa lukuvuonna 2014–15 toteutetussa MultiPrimus+Wilma -projektissa, hän huomasi ha-

vaintojensa perusteella selkeän tarpeen lähtöä rakentamaan yhtenäistä projektinjohtamiskulttuuria Kangasniemen kunnan toimistopalveluihin. Projektipäällikkö koki, että tarvetta olisi etenkin luoda projektijohtamisohjeistus sekä toimistopalveluissa yhteisesti käytössä olevat projektiraportointipohjat.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdyn tutkimuksen kautta vastata siis seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen on toimistopalveluiden projektijohtamisen nykytila?
- Millaisia positiivisia vaikutuksia yhtenäisellä projektijohtamiskulttuurilla olisi toimistopalveluille?
- Millä keinoilla projektijohtamista voidaan toimistopalveluissa kehittää?

Tässä tutkimuksessa käytetyt puolistrukturoidut haastattelurungot (liite 2) laadittiin seuraavien teemojen pohjalta: haastateltavan henkilökohtainen projektityöhistoria, Kangasniemen kunnan ja etenkin toimistopalveluiden projektijohtamisen nykytila ja toimistopalveluiden projektityöskentelyn tahtotila tulevaisuudessa. Näin saatiin kerättyä kattava aineisto projektikulttuurin kokonaisuudesta sekä sen kehittämisestä. Yksittäiset haastattelukysymykset vaihtelivat hieman haastateltavan oman toimenkuvan ja projektikokemuksen mukaan.

Tutkimukseen kuuluvat haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduilla haastattelurungoilla loka-marraskuussa 2015. Tiistaina 6.10.2015 saatiin vastaukset sähköpostihaastatteluun projektinhallinnan konsultti ja kouluttaja Risto Peliniltä (Projektijohtaminen Oy Risto Pelin). Kangasniemen kunnan sisäiset haastattelut toteutettiin seuraavasti: keskiviikkona 21.10.2015 koulusihteerin haastattelu, torstaina 22.10.2015 tietohallintosuunnittelijan haastattelu ja tiistaina 3.11.2015 taloussuunnittelijan haastattelu. Nämä kolme haastattelua äänitallennettiin ja ne kestivät keskimäärin puoli tuntia. Jälkikäteen haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tallennuksen perusteella. Yhden haastattelun lopun (noin 10 minuuttia) tallennus epäonnistui, mutta haastattelija oli onneksi tehnyt kenttämuistiinpanoja tallennuksen aikana manuaalisesti, eikä mitään oleellista tietoa unohtunut.

Sähköpostihaastatteluihin kutsuttiin kaikki kolme tutkimuksen teko hetkellä Kangasniemen kunnassa toimivaa projektipäällikköä. Sähköpostihaastattelurunko mukaili puolistrukturoiduilla haastatteluilla kartoitettuja kysymyksiä. Vastaukset saatiin kahdelta projektipäälliköltä 5. ja 17.11.2015.

Aineiston keruun jälkeen saatu aineisto teemoiteltiin. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2001, 173) teemoittelulla tarkoitetaan analyysivaiheessa sellaisten aineistosta nousevien piirteiden tarkastelua, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Piirteet saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin, mutta myös uusia teemoja nousee usein esiin. Analyysin teemat ovat aina tutkijan tulkintoja haastateltavien sanomista.

Haastatteluaineistoista nousi selvästi esiin seuraavat haastattelurungossakin jo esiintyneet teemat: haastateltavan henkilökohtainen projektityöhistoria, Kangasniemen kunnan ja etenkin toimistopalveluiden projektijohtamisen nykytila ja toimistopalveluiden projektityöskentelyn tahtotila tulevaisuudessa. Uusia teemoja, joita nousi esiin aineistosta, ovat projektikulttuuriin laaja kokonaisuus, projektijohtamiseen ja projektinhallintaan vaikuttavat tekijät sekä projektisalkunhallinta. Haastatteluissa pohdittiin lisäksi projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, projektiorganisaatioiden kokoonpanoja, kunnan palveluiden digitalisoitumista sekä MultiPrimus+Wilma -projektia.

Myös toteutettu piilohavainnointi ja löydetty tutkimukseen liittyvät dokumentit toivat tutkimukseen syvyyttä. Piilohavainnoinnilla tutkimuksen tekijä vahvisti omia näkemyksiään projektijohtamisen nykytilasta Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa. Piilohavainnointi toteutettiin lähinnä niin, että tutkija osallistui tutkimuskohteen toimintaan ensisijaisesti muista syistä, mutta samalla tehden tutkimusta. Tämä piilohavainnoinnin menetelmä on usein käytetty juuri tällaisissa tilanteissa, kun tutkija tutkii ja havainnoi esimerkiksi omaa työyhteisöään. Etuna tässä on se, ettei tutkijan tarvitse soluttautua tutkimuskohteen toimintaan peitetarinalla. (Vilka 2006, 54.)

Erityisen antoisaksi havainnoitsija koki keskustelut muiden toimistopalveluissa työskentelevien, eri projektien henkilöstöön kuuluvien, henkilöiden kanssa sekä keskustelut ja käyttäytymishavainnoinnit johtamansa projektin, MultiPrimus+Wilma, ohjausryhmän jäsenten kanssa. Piilohavainnointi toteutettiin niin, ettei siinä loukattu kenen-

kään yksityisyyttä, ainoastaan havainnoitiin ihmisten käyttäytymistä, vuorovaikutussuhteita sekä heidän yleistä toimintaansa. Havainnoitsija tuhosi keräämänsä muistiinpanot tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön seitsemännessä luvussa esitellään saadut tapaustutkimuksen tulokset. Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa toteutettujen haastatteluiden anti on jaettu seuraavien alaotsikoiden alle: projektityöskentelyn nykytila, projektinjohtamiskulttuuri toimistopalveluissa, projektinhallintaan ja projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät, riskienhallinta, viestintä, projektiorganisaatio, projektijohtaminen ja projektinhallinta toimistopalveluissa, projektisalkunhallinta, tulevaisuuden projektityö ja yhteenveto.

7.1 Projektityöskentelyn nykytila

Haastateltavilla oli useamman vuoden ajalta kunta-alan projektityökokemusta. Keskimäärin haastateltavat olivat olleet mukana parissa kunnan it-projektissa viimeisten noin viiden vuoden aikana.

Haastattelujen tekohetkellä kunnan toimistopalveluissa oli meneillään ainakin seuraavat it-projektit: Raki, ProEco laskujen kierrätysohjelma, HRM / Webtallennus, kaksisuuntainen titania työvuorojärjestelmä ja Daisy. Oli kuitenkin vaikea hahmottaa meneillään olevat projektit sekä niiden projektipäälliköt, sillä niistä ei löytynyt ajantasaista, kirjallista dokumenttia.

”... koottuna meillä ei oo oikeestaan mitään muuta kuin henkilöstöjaostoon vietiin sillon, kun näitä palkkioita yhdessä vaiheessa haettiin... mitään muuta koostettahan meillä ei ole näistä olemassa vielä... vielä ja tietysti sillä tavalla, että tämä vuosi on varmaan ihan hyvä tehdä koostetta siitä, koska nämä ovat vielä kesken osittain, että eihän ole kaikki ole paketissakaan vielä.”

Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa it-projekteja perustetaan, kun tietojärjestelmien päivitys- tai uusimistarpeita ilmenee ja resurssit saadaan koottua. Projektipäälliköille ei kuitenkaan kunnassa ole tarjottu mitään yhtenäistä koulutusta projektityös-

kentelyn tai projektijohtamisen tueksi. Tähän tutkimukseen osallistuneilta projektipäälliköiltä sen sijaan löytyi osaamista projektijohtamisesta omaehtoisen opiskelun myötä. Myös vankan työkokemushistorian koettiin tuovan varmuutta tietojärjestelmäprojektien läpiviemiseen. Haastatteluissa projektipäälliköiden onnistuminen tehtävissään sai paljon kiitosta.

”Kunnassa ei ole järjestetty projektikoulutusta.”

” ... ett miten meidän projektipäälliköt ovat toimineet, niin minusta meillä on huippu-porukkaa, jotka ovat vastuuntuntoisia ja ja tuota ottavat oikeasti sen homman hanskkaan.”

Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä mainittiin, asettaja tai tilaajaorganisaatio nimitää projektipäällikön toimimaan projektin veturina. Tällöin valitun henkilön ominaisuudet ja pätevyys hoitaa tehtävä on ratkaisevassa asemassa projektin onnistumisen kannalta. Projektipäälliköltä tulee edellyttää esimerkiksi alan asiantuntemusta ja kokonaisuuksien hallintaa, kykyä ja valtaa kantaa vastuuta sekä jakaa valtuuksia, esimiesominaisuuksia ja päätöksentekokykyä, pätevyyttä asiakassuhteiden hoidoissa, vuorovaikutustaitoja sekä perehtyneisyyttä projektijohtamiseen ja ryhmätyöskentelyyn. Asettajalta, joka ei vaadi ammattitaitoista projektipäällikköä, puuttuu näkemys projektityöskentelystä. (Jalava & Keinonen 2008, 31.)

Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa projektipäälliköksi pyritään nimeämään sellainen henkilö, jolla on riittävästi asiantuntijuutta kyseisestä aihealueesta. Myös työntekijöiden substanssiosaaminen ratkaisee projektipäällikkyyttä valittaessa. Muu projektihenkilöstö valikoituu projektille asetettujen tavoitteiden ja henkilöiden oman linjaorganisaatioasemansa mukaan.

” ... Että siinä on varmasti ajateltu, että siellä on se substanssiosaaminen on se ykkösasia. Eli sieltähän on yleensä valittu se asian parhaiten hallitseva eli se asiantuntija, joka sitä työkseen tekee. Pääkäyttäjät ja siitä on varmaan lähdetty liikkeelle.”

Haastatteluista kävi ilmi, että Kangasniemen kunnassa on käytössä jo noin sata tietojärjestelmää, joiden elinkaaria seurataan tietohallinnon toimesta. It-projekteja perustetaan melko tiuhaa tahtia, sillä tietojärjestelmien toiminnallinen elinkaari on noin seit-

semän vuotta. It-projektit osattiin nähdä omaan työhön kuuluviksi, pysyviksi työskentelymuodoiksi, joilla kehitetään omaa työtä.

”Ett meillä on kunnassa noin reilut, noin satakunta järjestelmää.”

”Samalla volyymilla meillä mennään ensi vuonna ja viime vuonnakin on hankittu. Järjestelmiä vaan joudutaan uusimaan. Järjestelmien elinkaari on niin lyhyt, maksimissaan se kymmenen vuotta, se on about seitsemän vuotta se järjestelmän oikeesti toiminnallinen elinkaari. Elikä se pitäis ottaa jo siinä hankinta vaiheessa sitten huomioon se, että miten sitä kehitetään ja jossain vaiheessa vaan se tekninen kehitys ajaa sen ohi.”

Aina kun perustetaan uusi projekti Kangasniemen kunnassa, tulee sillä olla selkeä tavoite. Usein it-projektilla tavoitellaan lisäarvoa asiakkaille, kustannussäästöä tai työmäärän vähentymistä. Projekteja perustetaan Kangasniemellä siis huolellisesti harakiten.

”Onnistuneen projektin edellytys on ainakin, että siinä määritellään jotkut tavoitteet ja ehdot. Ei projektia voi käynnistää ihan vaan projektin vuoksi. Elikä tavallaan siinä on joku tavoite mihin sillä pyritään ja aika usein se on joku tällainen kustannussäästö, jossain toissijaisessa asiassa tai työmäärän vähentyminen... ja totta kai se aikataulu ja sitten se kustannukset, että ne ei ihan hirveesti leviä. Ja että se tosiaan tuottaa jotain lisäarvoa.”

Asiakkaiden näkökulmasta palveluiden digitalisoinnin tarve nähtiin tutkimuksessa selkeänä. Tässä korostuivat asiakkaan saama palvelun lisäarvo ja omien työvaiheiden helpottumisen johdosta ajankäytön uudelleen organisoituminen. Digitalisaatiolla koettiin saavutettavan sujuvuutta asioiden hoitamiseen. Haastatteluissa kävi ilmi myös, että tietoturvallisuus huolestuttaa ja siihen pitää kiinnittää erityistä huomiota. Kuitenkin riskinotto kannattaa ja on hyvä pysyä yleisen kehityksen vauhdissa.

”Se (digitalisaatio) on varmaan väistämätöntä... sillä saadaan volyymietuja. Ja totta kai sitten tämä paperimaailma siis se prosessi oikeenee ainakin tarkoitus olis ainakin, että silloin ku se onnistuu, se oikeenee. Ja totta kai siis jos ajatellaan sitä asiakasnäkökulmaa, niin kyllähän se tuo valtavasti siihen etuja että pystyy vaikka mobiilisti hoi-

tamaan asiansa. Siis ihan se käytettävyys, käyttöliittymä on helpompi kuin että pitää marssia virastoon täyttämään joku paperi.”

”... sujuvuuttahan siinä on tullut lisää... mutta tuota kyllä se on tuonut helpotustakin. Ei tarvia tehdä moneen kertaan asioita. Tallennella asioita moneen kertaan... tietysti nämä turvallisuus asiat, tietosuojat ja tämmöset on sitten niitä jotka nousee semmoiksi, että niihin pitää kiinnittää erityistä huomiota. Mutta sehän on tätä päivää. Ja ne on sitten saatavilla paikasta riippumatta. Se kuuluu kehitykseen.”

7.2 Projektinjohtamiskulttuuri toimistopalveluissa

Projektinjohtamiskulttuurin olemassaolo sai haastatteluissa ristiriitaista kannatusta. Toiset haastateltavat näkivät, että projektinjohtamiskulttuuria esiintyy, mutta yhteisiä pelisääntöjä tälle ei ole luotu, ja toiset sanoivat, etteivät näe minkäänlaista projektinjohtamiskulttuuria olevan toimistopalveluissa.

”Projektijohtamiskulttuuria on mutta mitään yhtenäistä ei ole. Jokainen toimii omalla luomallaan ideologialla.”

”Projektijohtamiskulttuuria ei ole minkään muotoista toimistopalveluissa.”

Haastatteluista kävi ilmi, että yhtenäisemmän projektinjohtamiskulttuurin rakentamista kuitenkin kannatetaan Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa ja sen hyötyjen nähdään levittäytyvän loppuasiakkaalle saakka. Toimivan projektijohtamiskulttuurin eduiksi lueteltiin muun muassa kokonaisnäkömyksen hahmottuminen, projektien läpiviemisen ja hallinnan selkeyttäminen, projektien ennakkosuunnittelu, kehittämistarpeiden kartoitus, tietojärjestelmien yhteensopivuuden kartoittaminen, loppuasiakkaan näkökulman korostuminen, projektityöskentelyyn tuen saaminen, yhteisten ohjeiden ja mallien avulla projektirungon helpompi kasaaminen sekä aikaisemmista projekteista oppiminen.

”Kyllä kannatan (projektijohtamiskulttuuria)... Selkeyttää. Selkeyttää projektin läpiviemistä ja sitä hallintaa varmasti.”

”Henkilöstön resurssointi, projektien aikataulutus, budjetointi ja vertaistuki/ toisilta oppiminen/ yhdessä tekeminen/ sitoutuminen olisi parempaa, jos olisi yhtenäistä projektijohtamiskulttuuria”

Haastateltavien mielestä yhtenäisempää projektinjohtamiskulttuuria lähdetäisiin toteuttamaan tehokkaimmin johdon tasolta käsin. Tärkeänä nähtiin myös, että henkilöstöjaosto ottaisi asian etenemisessä ison roolin sekä projektipäälliköiden yhteispalaverit saivat tutkimuksessa kannatusta. Esiin nousi myös ehdotus yhden henkilön nimittämisestä projektikoordinaattoriksi. Kuitenkaan kunnan ulkopuolista apua projektityöskentelyyn ei nähty tarpeelliseksi, sillä häneltä puuttuisi asioiden kokonaisnäkömyksen hahmottuminen ja substanssiosaaminen.

”Ylemmän johdon kannustus ja kiinnostus projekteja kohtaan”

”...se lähtis minusta liikkeelle varmasti ihan sitten tuosta joko kunnan johtoryhmästä elikäs siellä mietittäis tätä koko kunnan tasolla näitä projektin ohjeistuksia ja sieltä sitten sitä kautta lähtis niin ku etenemään henkilöstöjaoston asiana... mut ainakin henkilöstöpuolen asiat olis siinä sitten, eli henkilöstöjaosto ja henkilöstöpäällikkö, vahvasti mukana, koska nää on kuitenkin niitä pitkälle yhteisiä asioita. Ja mä näkisin, että johtoryhmällä olis yksi rooli siinä kyllä semmonen yhtenäinen, koska johtoryhmässä istuu eri osastopäälliköt hallintokunnista, ni silloin kaikki tietää, että samanlaiset ohjeistukset olis jatkossa kaikilla.”

Projektien koettiin tuovan jotain uutta työhön. Etenkin it-projektit olivat tervetulleita, jos vain aikataulutus ja koulutusten määrä olivat sopivat. Haastateltavat suhtautuivat uusiin asioihin myönteisesti. Yleistä työkuultuuria haluttiin kehittää ja projektityöskentely toi uuden vivahteen päätyöhön.

”Minusta se oli innostavaa kun, ku asiat muuttuu. Tuota ja asiat kehittyä ja nykyai-kaistuu ja tuota muuttuu kuitenkin se toimintakulttuuri sitten semmoseen, minusta sel-laseen hyvään suuntaan.”

7.3 Projektinhallintaan ja projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Haastatteluissa selvisi, että toimistopalveluissa ollaan hyvin tietoisia projektinhallintaan ja projektin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden, aikataulutuksen, laadun ja budjettien, tärkeydestä. Toimiva projektisuunnitelma olisi oiva työkalu projektinhallintaan.

”No aikataulutukset on minusta aika monessa projektissa kuitenkin onnistunut. Ja semmonen tunne on tullut, että se on niin kuin pysynyt koossa ja kulkenut siinä aikataulussaan.”

”Neuvottelen ohjelmatoimittajan kanssa tarvittaessa ja hänen kanssaan seurataan projektin laatua.”

”... projektiin pitäis varata selkeesti niitä määrärahoja. Budjetti. Se pitäis kartottaa, kuinka paljon siihen projektiin tarvitaan rahoitusta. Siis muutenkin kuin siihen investointi puolelle. Että ku se vie myös työaika...”

Aikataulut

Haastatteluissa nousi esille, että etenkin aikataulut ja niiden noudattaminen koettiin projektityössä tärkeiksi. Täyttä varmuutta ei kuitenkaan tuntunut olevan aina siitä, milloin projekti todella päättyi ja mistä jatkui esimerkiksi oma rooli uuden tietojärjestelmän pääkäyttäjänä. Projekti koettiin tärkeäksi päättää suunnitellusti, mutta tämän toteutus ontui. Siirto projektiryhmän jäsenestä tietojärjestelmän itsenäiseksi käyttäjäksi ei ollut aina kovin selkeää. Siirron myötä henkilön orientoituminen vastuulliseksi tietojärjestelmän testaajaksi, käyttäjäksi ja toimintojen kehittäjäksi jäi henkilön omalle vastuulle.

Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa projektit päättyivät aikalailla ajallaan, mutta usein törmättiin it-projekteissa tyypillisiin teknisiin ongelmiin, jotka saattoivat vaikuttaa aikataulun venymiseen. Projektipäälliköt kuitenkin seurasivat tiiviisti sitä, missä projekti oli menossa ja mitä piti seuraavaksi ottaa huomioon. Ennakointi auttoi aikataulussa pysymistä.

”Projektin aikataulu on pitänyt hyvin, lukuun ottamatta nyt tehtyä projektin aloitusta ns. tuotantoon ottoa koska ihan kaikkia ongelmia ei vielä saatu ratkaistua. Olemme aikataulussa kuitenkin koska projekti päätetään vasta joulukuun puolessa välissä. Näin ollen olemme vähän etuajassakin.”

MultiPrimus+Wilma -projekti päätettiin niin ikään ajallaan toukokuun 2015 lopussa. Toukokuun loppu on hektistä aikaa kouluilla kevätlukukausiarviointien ja muiden lukuvuoden päättymistoimenpiteiden takia, joten projektinpäätämispalaveria ei pidetty, vaan projektihenkilöstölle lähetettiin yhteinen sähköposti projektin päättymisestä. Sähköpostiin (10.6.2015) liitettiin projektin loppuraportti. Loppuraportista kävivät ilmi muun muassa projektin toteutuneet kustannukset, projektin vaiheet, projektiorganisaatio, Wilman tilaraportti ja jatkokehitysideat projektille.

Tietojärjestelmien toimittajien taholta kunnalle annettiin usein hyvinkin selkeä projektin aikataulus. Toimittaja oli yleensä kirjannut ennakkoon myös esimerkiksi projektihenkilöstön roolien vastuut ja laatinut riskienkartoituksen. Kunnan puolesta projektin tehtäviksi jäivät muun muassa suunnitelmien toteutumisen seuranta, projektihenkilöstön opastaminen, koulutusten järjestäminen, projektihenkilöstön motivointi, tiedottaminen ja dokumentointi.

Esimerkiksi MultiPrimus+Wilma -projektille toimittaja, StarSoft, oli luonut jo ennakkoon hyvin selkeän käyttöönottosuunnitelma Kangasniemen koulutoimi -ohjeistuksen. Suunnitelmaan oli sisällytetty muun muassa riskien arviointi, resurssointi, aikataulus, projektin keskeiset vaiheet, koulutussuositukset sekä pääkäyttäjien roolit ja tehtävät. Käyttöönottosuunnitelma auttoi projektipäällikköä huomattavasti hänen työssään ja keskeisiksi vastuukokonaisuuksiksi jäi hänelle tavoitteiden, kustannusten ja laadun seuraaminen, tiedottaminen projektin etenemisestä, koulutustilaisuuksien järjestäminen, yhteydenpito StarSoftin kanssa, teknisten ongelmien ratkaiseminen tietohallinnon kanssa, projektipalaverien pitäminen, ohjelmistojen käyttöönottoon liittyvät tehtävät sekä yhteydenpito ohjausryhmän kanssa.

MultiPrimus+Wilma -projektin projektipäällikkö teki toimittajan laatiman käyttöönottosuunnitelman lisäksi projektista oman projektisuunnitelman, jonka avulla projektinhallintaa helpotettiin ja projektikokonaisuus havainnollistettiin projektihenkilöstölle selkeästi. Suunnitelman pohjana käytettiin kuusiosaista Excel-tiedostoa ja siihen kir-

jattiin projektihenkilöstö yhteystietoineen, projektin vaiheet ja tilannekatsaukset, projektipalaverien pitoajat, projektin tausta, tavoitteet ja tuotokset, projektin päättäminen sekä projektin päättymisen jälkeen loppuraportti. Tämä suunnitelma sai kiitosta myös projektista kerätyssä palautteessa.

Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä todettiin, suunnitelmiin kannattaa panostaa, vaikka ne eivät koskaan toteudu juuri sellaisina kuin ne ovat laadittu. Suunnitelmien teko toimii mielikuvaharjoitteluna eli tulevien toimien simulointina sekä projektin seurannan välineenä. Suunnitelmien työstämisessä käydään läpi jo etukäteen projektin eri toimia, joten myöhemmissä projektinvaiheissa on helpompaa keskittyä sitten itse tekemiseen. Suunnitelmat antavat myös hyvän tarkistus pohjan, josta voi aika ajoin pysähtyä vertaamaan todellista tilannetta ja sitä, missä projektin vaiheessa tulisi olla menossa. (Anttonen 2003, 109.)

Laatu

Haastatteluissa kävi ilmi, että projektien laadulle ja lopputuloksille oli asetettu korkeat odotukset sekä projektiryhmän että loppukäyttäjien toimesta. Useimpien projektien laatu ja lopputulokset olivat miellyttäneet kunnan sisäisiä käyttäjiä. Palautekyselyitä ja muita tavoitteiden toteutumisen seurannan keinoja ei kuitenkaan tavallisesti oltu totuttu tekemään tai niitä tehtiin vain kunnan omille työntekijöille.

”...ett oikeestaan muusta niin ku kuntalaisilta en oo saanu palautetta, mutta mutta tossa eilenkin keskusteltiin tuolla kunnanhallituksessa just tästä HR:stä, ni tota siinä kyllä meidän osastopäälliköt oli kunnanhallituksessa mukana, ni he anto kyllä kaikki hyvää palautetta.”

”Tavallaan se yhteenveto on, että nyt ollaan tässä tilanteessa ja tämä on nyt tässä. Sehän se on. En ole kokenut ainakaan omalla kohdallani, että olisi sitten tarkasta ruvettu mittaamaan.”

MultiPrimus+Wilma -projektin palautekysely toteutettiin koko projektihenkilöstölle ja siihen pyydettiin vastaukset 17.5.2015 mennessä. Kysely toteutettiin Padlet-kyselyinä. Padlet on internetissä toimiva palvelu, jonne käyttäjät voivat luoda omia seinä. Käyttäjä voi laittaa seinälleen, mitä haluaa ja jakaa sen osallistujien kesken (Padlet 2015). Padlet-kyselystä nousivat muun muassa seuraavat palautteet:

- Projekti onnistui. Hyvä suunnittelu ja sen mukaan aikataulussa eteneminen, selkeä työnjako, onnistuneet koulutukset ja ohjelmien toimiminen käytännössä ilman suurempia pulmia.
- Hallitusti mentiin askel askeleelta eteenpäin. Kehittämistyö vielä jatkuu.
- Jatkossa samaan tapaan eteenpäin, käyttäjien käyttökokemusten ja –tarpeiden mukaan yhdessä kehittäen.

Laatua seurattiin kussakin toimistopalveluiden projektissa yksilöllisesti. Eräs projektipäällikkö oli laatinut muistiksi muutaman kohdan listan, jonka avulla hän tarkkaili laatua omissa projekteissaan:

”Laadun seuranta: olenko saanut projektiryhmän toimimaan yhteisvastuullisesti, onko projektin tuloksena saatu se hyöty, mitä on tavoitteeksi asetettu. Onko koko työyhteisö sitoutunut toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti (uudet toimintatavat yms.)”

Myös MultiPrimus+Wilma -projektin laatua seurattiin tarkasti projektin koko elinkaaren ajan. Tietojärjestelmän toimittaja oli hyvin asiantunteva ja teki osaltaan laadukasta työtä. Kunnassa projektihenkilöstö testasi ohjelmia ahkerasti ja puutteista sekä kehitysideoista keskusteltiin puhelimitse, Wilma-viesteillä ja sähköpostitse. Myös pääkäyttäjien toteuttamat ohjelmistojen testaukset tukivat laadun tarkkailua. Kesken projektia projektipäällikkö kysyi myös ohjausryhmältä aktiivisesti, mitä projektissa tulisi ottaa vielä huomioon, jotta projektin päättymisen jälkeen ohjelmistot todella olisivat käyttökunnossa. Esimerkiksi 24.2.2015 projektipäällikkö kysyi asiasta alakoulujen rehtori/sivistystoimen johtajalta ja keskustelun päätteeksi projektissa laadittiin vielä tarkemmat kirjalliset ohjeet joka koulun opettajille Wilman käyttöön.

Budjetti

Budjettien kanssa onnistuttiin usein Kangasniemen kunnan toimistopalveluiden it-projekteissa. Etukäteen tietojärjestelmien toimittajien kanssa oli sovittu tarkasti projektin kustannusarviot ja mitä kaikkea ne kattoivat. Kesken projekteja tuli vain harvoin esiin suuria yllätyksiä, joilla oli vaikutusta budjettiin. Tietohallinnolla oli myös hyvin käsissään koko kunnan tietojärjestelmien päivitystarpeet ja elinkaaritilanteet. Ilman tietohallinnon hyväksyntää ei uusia tietojärjestelmiä otettu kunnassa käyttöön. Suunnitelmallisuus ja ennakoivuus minimoivat turhat riskit ja näin projektien budjetit pysyivät hyvin kasassa.

”Kovin suuria yllätyksiä ei projektin aikana ilmennyt. Ja ne mitä ilmeni saatiin helposti korjattua ja hoidettua vähin kustannuksin.”

”Budjetissa olen alittanut projektiin varatun määrärahan. Olemme saaneet ns ylimääräistäkin umpattua tähän projektiin sen vuoksi, että työ on edennyt niin reippaasti.”

Projektien onnistuminen koettiin haastatteluissa tärkeäksi. Ymmärrettiin, että projektit olivat aina investointi kunnassa, joka kulutti resursseja. Projektien eteen oltiin valmiita tekemään töitä ja ne nähtiin jollakin tapaa myös etuisuuksina oman työn kannalta.

”... mut toki sitten tietysti täytyy muistaa se, että ainahan nää ohjelmat ja kun näitä vaihdetaan ja projektit alkaa, niin totta kai se on investointi kunnassa. Ja se on, mikä on minusta positiivista, että me on saatu läpi näitä projekteja vietyä tuolla tuota valtuustotasolla.”

7.4 Riskienhallinta

”Ne riskit kannattaa arvioida ja sitä pitää käydä sitä riskien arviointia sitten siinä säännöllisesti läpi ja raportoida sitten näistä.”

Riskienhallinnan ymmärrettiin olevan tärkeä osa projektien onnistumisessa. Riskien arviointia teki kunnan sisällä pääasiassa projektipäällikkö yksin, mutta ymmärrettiin, että riskit kannattaa laittaa näkyville projektisuunnitelmaan ja niistä kannattaa keskustella yhteisesti koko projektihenkilöstön kanssa.

Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa toteutetuissa projekteissa ohjelmistojen toimittajat olivat aikataulutuksen lisäksi ottaneet melko hyvin kantaa riskienhallintaan. Esimerkiksi MultiPrimus+Wilma -projektissa Starsoftin laatimassa käyttöönottosuunnitelmassa (2014) riskit arvioitiin seuraavasti:

” StarSoftin yli 40 henkilön asiantuntijaorganisaatiosta löytyy tarvittaessa sijainen, jos projektiin nimetty henkilö estyy hoitamasta tehtäviään. Uuden järjestelmän käyttöönottoon sisältyy aina käyttäjien osalta muutosvastarintaa. Tätä voidaan torjua hyvällä tiedottamisella, koulutuksella ja avoimuudella. Kokeneet kouluttajamme osaavat huomioida tämän koulutuksissa. Koulutusten sisältö toteutetaan asiakaslähtöisesti

huomioiden käyttäjien lähtötaso. StarSoftin tuotetuki on saanut paljon kiitosta asioiden nopeasta selvittämisestä. StarSoftin tuotetuki ylläpitää ajankohtaisia aiheita www-sivuilla, josta käyttäjät saavat helposti ohjeita eri toimintoihin ja nämä ohjeet ovat käytettävissä myös varsinaisen työajan ulkopuolella. Tiedonsiirto aiemmista järjestelmistä edellyttää, että toimittaja saa tiedot tiedostomuodossa kuvauksineen ja lisäksi tietojen oikeellisuuden tarkistamiseksi tarvittavat asiakirjat. Mikäli tietoja ei tilaajasta johtuvista syistä saada siirrettyä aiemmista järjestelmistä, on varauduttava tietojen syöttämiseen manuaalisesti. Toimittajalla ei ole varattuna tähän resursseja, eikä tähän kuluvaan työaikaan ole huomioitu resursseissa eikä aikatauluissa.”

Kunnan sisäistä riskikartoitusta ei ollut tehty erikseen MultiPrimus+Wilma -projektin osalta. Kesken projektin tapahtuneet projektihenkilöstön vaihdokset tuottivat näin ollen yllätyksiä projektin kulkuun, jotka ilmenivät muun muassa tiedonkulun katkoksinä, päätösten tekemisinä ilman laajempia esiselvityksiä sekä toistamiseen asioiden läpikäymisinä. Sivistystoimen johtohenkilöiden vaihtuminen kesken projektin loi projektille suurimmat haasteet ja esimerkiksi projektin kannalta keskeisten päätösten vahvistaminen vasta kesken projektin muutti hieman projektin lopputavoitteita. Esimerkiksi lopulta kyläkouluille ei fyysisesti otettukaan MultiPrimus -ohjelmaa käyttöön, joten näillä kouluilla ei suoraan voi tulostaa todistuksia. Wilma -ohjelman kautta kuitenkin joka koululla arviointien antaminen onnistuu ja todistukset tulostetaan keskitetysti pääkäyttäjien toimesta. Aikataulut ja budjetti eivät kuitenkaan muuttuneet esiin tulleiden yllätysten vuoksi.

Toimistopalveluiden projekteissa riskien huomioimista ja niihin varautumista etukäteen pidettiin tärkeänä taitona projektijohtamisessa. Projektipäälliköiden taito ennakoida asioita, tietohallinnon mukana olo it-projekteissa sekä entuudestaan tuttu projektihenkilöstö minimoivat kuitenkin Kangasniemen kunnan toimistopalveluiden projektien riskejä huomattavasti. Haastatteluissa projektityöskentelyn pahimpia sudenkuoppia listattiin muun muassa seuraavasti:

”Projektiryhmän jäsenet eivät sitoudu, sairastumiset/ poissaolot, aikataulu ei pidä, tietotekniset ongelmat, projektin etenemisen arviointi/ seuranta ei toteudu, projektille asetettua tavoitetta ei saavuteta.”

”Se että projektin vetäjää tai projekti ryhmää ei vapauteta omista tehtävistä, eli ei anneta tarpeeksi aikaa syventyä ja tehdä projektiin liittyviä tehtäviä ja suunnitelmia. Näin projekti saattaa venyä ja tulla kustannuksia lisää.

Toteutusaikataulusta tehdään liian tiukka.

Jos projekti ryhmä on kovin erimielinen toteutuksesta jää toteutus helposti vain jonkun tehtäväksi. Projekti venyy ja lisäkustannuksia.

Jos ylempi johto ei kannusta, into projektiin saattaa laantua.”

Yleisiksi projektien sudenkuopiksi tutkimuksessa nostettiin projektiseurannan toteutumattomuus ja näkyvän projektidokumentoinnin sekä tiedottamisen puutteet. Seurannan toteuttamiselle ei ollut ohjeistusta, joten ei oltu varmoja osataanko seurantaa toteuttaa projekteissa oikein. Päävaiheiden läpivientiä seurattiin ja arvioitiin, mutta koettiin, että etenkin projektin päättymisen jälkeisiä tulosten seurannan keinoja ei osattu oikein hyödyntää. Tulosten seurannan raportointikin jäi useimmiten tekemättä.

Näkyvä projektidokumentointi ja tiedottaminen koettiin hankaliksi useammasta syystä. Toimistopalveluissa ei ollut missään koottuna tietoa eri projektien kuulumisista. Projekteista tiedotettiin lähinnä vain projektihenkilöstön kesken, eikä näin ollen syntynyt mitään näkyvää dokumenttia projektien etenemisistä, vaiheista, mahdollisista ongelmista tai onnistumisista. Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi kunnassa käytön otettavien intranet-sivujen hyödyntäminen projektidokumentoinnissa.

”...kooste siitä, että projektipäällikkö laittaa tietoa, infoa missä mennään ja laittaa suunnitelmat... ett missä meillä mennään ja mitä meillä on tulossa ja menossa ja näin pois päin. Pysyttäis tosiaan ajan tasalla kaikki. Ett nyt tietoo on ollu mun mielestä aika palajon hajallaan. Ett on erinäisiä projekteja menny ja niissä on täällä keskusteltu, mut sitä yhteistä koostetta ei ole ollut, se on ollu todella puute ollu.”

” ...sähköisessä kansiossa, että sieltä voisi nähdä jokainen, että hetkinen, mikä projekti nyt menee, missä ollaan menossa ja mitkä ovat ne vaiheet projektivaiheet, että semmonen kooste olis tosi, tosi hyvä ja tervetullut. Ett semmonen kyllä, semmosen kannalla kyllä olen. Sen kehittäminen on hyvä ajatus. Ja sitten taas sen projektin etenemistä vois seurata sieltä ja sitten taas loppuraporttia, ett missä mennään minkäkin projektin osalta.”

Keskeisimmiksi asioiksi projektien riskien minimoimisessa ja toisaalta onnistumisen maksimoimisessa haastatteluissa nostettiin: oma vahva visio lopputuloksesta, ylemmän johdon vahva tuki, hyvä yhteistyö vastapuolen, kuten ohjelmatoimittajan kanssa, riittävän pitkä aikataulutus projektille, tiedottaminen, projektiryhmän jäsenten sitouttaminen tehtäviinsä sekä itselle uskotun vastuun kantaminen ja tehtävien hoitaminen. Ymmärrettiin, että it-projektien työskentelyssä tulee ottaa huomioon myös se, ketä kaikkia projektin avulla käyttöön otettu tietojärjestelmä tulee koskemaan. Kunnan it-asiantuntijoiden läsnäolo koettiin tärkeäksi ottaa mukaan perustettavaan projektiorganisaatioon, jotta tietohallinnolliset riskit voitiin minimoida.

”No projektityöskentelyssä pitäisi varmaan se aika laajasti miettiä se, että mitä kaikkea tää koskettaa. Saattaa aika helposti mieltää, että tää on nyt vaan oman osaston projekti, että siitä ei hirveesti sitten niin ku puhuta muille... vähintään ainakin näissä tietojärjestelmissä pitäisi toi it-ammattilaiset olla mukana siinä miettimässä, koska he saattavat sitten nähdä jo heti alussa, että siinä saattaa olla ongelmakohtia.”

Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä kerrottiin, jokaiseen projektiin sisältyy riskejä ja ne olisivat syytä kartoittaa jo ennen projektin alkua sekä kirjata projektisuunnitelmaan sisältyvään riskianalyysiin. Riskianalyysissä arvioidaan mikä on riskin todennäköisyys sekä kriittisyys. Riskeiltä voidaan suojautua vain, jos niitä hallitaan projektin aikana. Riskienhallintaan kuuluvat riskien tunnistaminen ja varautumissuunnitelma laatiminen. Riskien uhkaa ja niiden toteutumisasetta on seurattava tiiviisti kesken projektia projektiryhmän kokouksissa ja ohjausryhmän kesken. (Kettunen 2009, 75–76.)

7.5 Viestintä

”Tiedostettava tiedottamisen tärkeys ja jaettava sitä. Annettava riittävä aika tiedotteiden laadinnalle. Ja myös apua ja näkemystä niiden laadintaan.”

Tiedottamisen, viestinnän ja raportoinnin merkitystä ei voi olla korostamatta liikaa projekteissa. Myös haastatteluissa nämä nousi vahvasti esille. Kangasniemen kunnan sisäisessä viestinnässä korostettiin hallintokuntarajat ylittävää viestintää ja pidettiin tärkeänä, että tieto tavoitti kaikki asianosaiset. Resurssipulan kuitenkin nähtiin aika ajoin haittaavan tätä pyrkimystä.

”Laaja (kaikista hallintokunnista edustus) projektiryhmä, jolle pidin yhteiset palaverit ja viestitin ryhmäsähköpostiviesteinä kaiken tiedotettavan sekä henkilökohtaiset palaverit.”

”Viestintä ei ole ollut riittävää. Toteutukseen en ole saanut riittävästi aikaa enkä lisäapua.”

Haastatteluissa kävi ilmi, että projektihenkilöstö ymmärsi hyvin myös oman roolinsa viestien vastaanottajina. Ei yksin riitä, että projektipäällikkö lähetti sähköpostiviestijä ja kutsui palaveriinkin, vaan myös viestinnän kohteen oli oltava oma-aloitteinen ja aktiivinen viestien sisällön omaksumisessa.

”Oma-aloitteisuuteen liittyvänä on ollut sitten se paneutuminen siihen, mitä niissä viesteissä on.”

Kangasniemen it-projektien viestinnässä hyödynnettiin tietojärjestelmän toimittajan laatimia projektisuunnitelmia ja loppuraportteja, jotka tiedotettiin koko projektiryhmälle. Minkäänlaisia projektiraportteja ei ollut kuitenkaan tapana laatia kunnan sisäلتä käsin. Näin ollen kaikki tietojärjestelmän tilaajan näkökulmat puuttuivat raporteista ja mitään yhteisiä sääntöjä ei ollut muotoutunut esimerkiksi projektiviestintään.

”Suunnitelma ja loppuraportti projektiryhmälle tiedoksi.”

”Projektisuunnitelma, joka tehtiin vastapuolen projektipäällikön kanssa, on runko jota päivitetään koko ajan ja jota olen hyödyntänyt projektin edetessä.”

Kuten jo aiemmin todettiin Viirkorven mukaan (2000, 21) projektitiedottamisen tarkoituksena on vastata tiedon tarpeisiin, luoda uskottavuutta sekä vahvistaa projektin imagoa. Viestintä sisältyy tiedottamiseen. Puolestaan projektin markkinoinnista puhuttaessa tarkoitetaan hyväksynnän hankkimista projektin ideoille sekä osallisten aktivoimista projektityöhön. Markkinoinnin ja tiedottamisen vastuulla ovat: tiedotus osallisille, raportointi johtoryhmälle ja ohjaustaholle, sisäinen tiedonvaihto, tiedotus projektin asiakkaille, julkinen tiedottaminen ja tiedonvälitys alan ammattilaisille.

Markkinoinnin ja tiedottamisen toimenpiteisiin katsotaan näin ollen kuuluviksi muun muassa projektin osallisten ajan tasalla pitäminen, ideoiden edistäminen, tulosten tiedotus ja markkinointi laajemmin, edesauttaa projektin seuranta ja tulevaa päätöksentekoa, edistää sujuvaa yhteistoimintaa, hankkia asiakkaita, haalia projektille myönteinen imago sekä kokemusten välittäminen ja ammatillisen keskustelun herättäminen. Usein projektille tärkein on paikallinen julkisuus. (Viirkorpi 2000, 21.)

7.6 Projektiorganisaatio

It-projektien organisaatioiden kokoonpanot nimettiin toimistopalveluissa pitkälti esimiehen ja tiimien toimesta. Projektipäällikön hallinnollinen nimeäminen koettiin erittäin tärkeäksi, koska näin vastuun kanto tuli selkeästi esille. Projektipäälliköllä on valtaa päättää asioista keskustellen yhdessä ohjausryhmän kanssa ja päällikön on uskaltauduttava myös käyttää sitä valtaa, jonka titteli hänelle antaa.

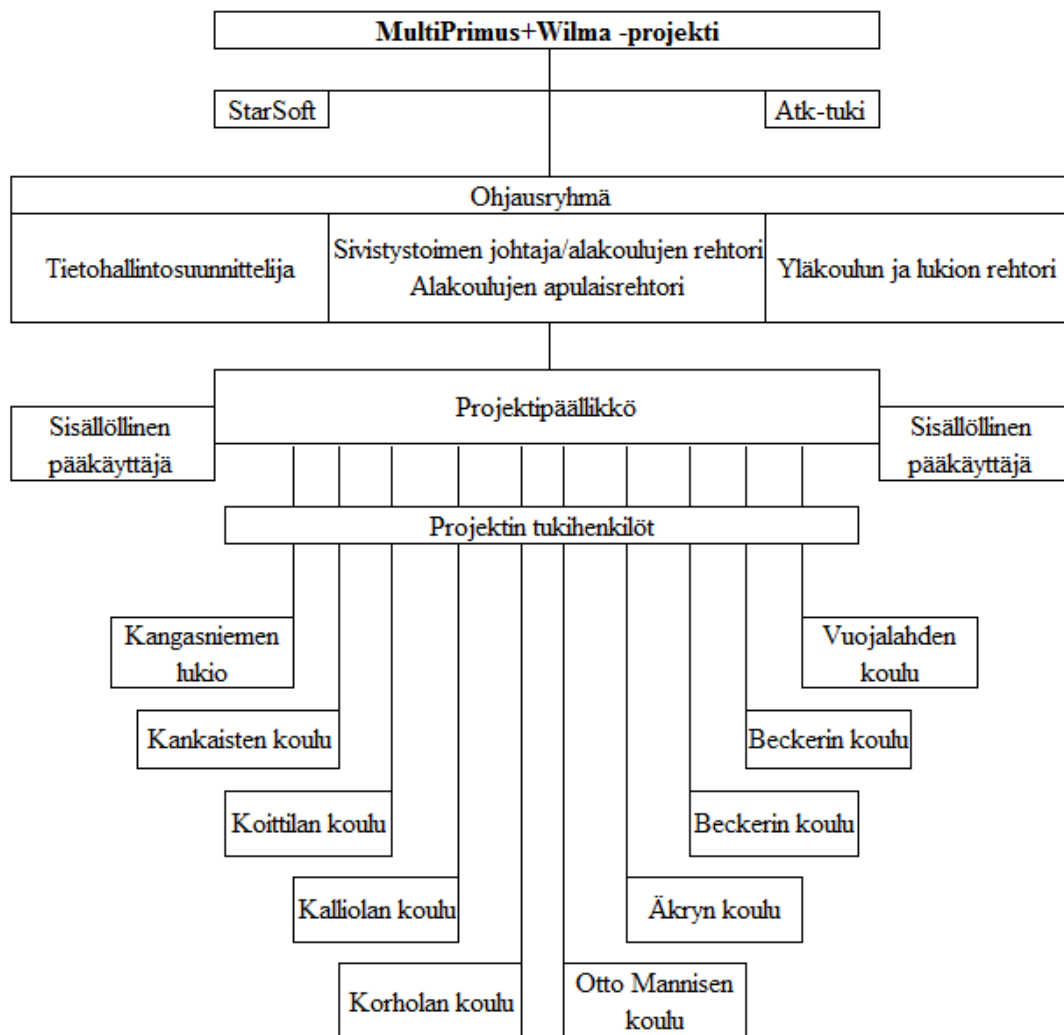
”...se päätöksenteko organisaatio, että mun mielestä se on aika tärkeä että on se projektiorganisaatiossa se projektipäällikkö vastaa siitä että se asia etenee. Mut on tavallaan se tuki selkänoja tai mikä on, se ylempitaho, se ohjausryhmä tai se projektin omistaja, joka sitten tekee ne päätökset eli varsinkin näiden taloudellisten vaikutusten... eli siellä pitää olla se joku joka tekee sitten sen. Se ei saa olla tavallaan se sama henkilö, että joku sitten tekee.”

Projektiorganisaatioiden kokoonpanot koettiin olevan kaikin puolin hyvin onnistuneita. Kuten jo edellä todettiin, projektinvetäjävalinnoissa oli onnistuttu, mutta myös projektiryhmiin oltiin hyvin tyytyväisiä. Haastatteluissa ymmärrettiin, ettei it-projekteissa henkilöstöä tullut olla liikaa, jotta tietojärjestelmän käyttöönotto pysyi hallittuna. Kuitenkin oli tärkeää, että it-projektin henkilöstöön sisällytettiin henkilö kunnan atk-tuesta. Projektien aikana perehdytettiin pääkäyttäjät ja tietojärjestelmää eniten käyttävät henkilöt ohjelmistoon, jonka jälkeen ohjelmiston käyttö jalkautettiin kaikille asianosaisille.

”Projektien vetäjiksi / päälliköiksi on nykyään pyydetty oikeat henkilöt (ohjelmistojen operatiiviset käyttäjät / tuntevat ohjelmistot)”

”...projekti eteni aikataulussa. Myös budjetti piti. Ei tullut yllätyksiä; sujui hienosti....kiitos hyvän projektiryhmän!”

Esimerkiksi MultiPrimus+Wilma -projektissa projektioorganisaation kokoaminen oli selkeää alusta asti ja kävi jouhevasti. Projektille valittiin henkilöstöä sivistyspuolelta sekä toimistopalveluista, tietohallinnon edustajaa unohtamatta. Näin saatiin tavoitteiden toteutumisen kannalta tarpeeksi laaja kokonaisuus, jossa eri asiantuntijuudet olivat edustettuina. Myös viestinnän ja tiedottamisen kannalta projektioorganisaatio tuki toiminnan edistymistä. Auki piirretyn projektioorganisaatiokaavion avulla projektinhallinnan kokonaisuus käy selvästi ilmi (ks. kuva 14).



KUVA 14. MultiPrimus+Wilma -projektin lopullinen organisaatio

MultiPrimus+Wilma -projektin projektioorganisaation kokoonpano kuitenkin vaihteli suuresti projektin olemassaolon aikana eläköitymisten, virkavapaille jäämisten ja irtisanoutumisen johdosta. Alusta asti oli kuitenkin selvää, että projektin omistaja oli

Kangasniemen kunta, ohjausryhmään kuuluivat rehtorit ja tietohallinnon asiantuntija, projektipäällikkönä toimi Saila Väisänen, ohjelmiston sisällöllisiksi pääkäyttäjiksi nimettiin koulusihteerit ja eräs toimistosihteeri, projektille nimettiin oma atk-tukihenkilö ja jokaisesta kunnan koulusta valittiin vähintään yksi tukihenkilö opastamaan etenkin Wilman käyttöä.

Haastatteluissa kunnan hierarkkisen organisaatiomallin mukaan toimivien toimistopalveluiden tiimien koettiin pääasiassa tukevan it-projektien työskentelyä. Tiimit edesauttoivat projektitietojen jakamista toimistopalveluissa. Tiimit saivat myös tehokkaammin kehitystä aikaiseksi kuin yksittäiset henkilöt sekä tehtävien toimeksiannot nopeutuivat tiimien myötä.

”Omassa tiimissä tietojen kertominen projekti tilanteesta on luontevaa. Toimeksiannot tarvittaessa voi antaa nopeastikin toisille tekijöille.”

Tiimien vahvuutena nähtiin myös se, että ne koostuivat eri hallintokunnissa työskentelevistä henkilöistä. Näin tiimipalavereissa oli mahdollisuus välittää tietoja eri projekteista ja henkilöstöllä oli mahdollisuus kysyä, missä vaiheissa eri projektit olivat. Tiimipalavereissa voitiin ottaa myös kantaa eri projektien asioihin ja näin vaikuttamisen mahdollisuudet lisääntyivät.

Toimistopalveluiden tiimit toimivat kuitenkin melko itsenäisinä, joten tiimien välinen tiedonjakaminen käytännössä ontui. Haastatteluissa tuli ilmi, että yhteydenpito eri tiimien jäseniin koettiin hankalaksi. Eri tiimien jäsenten kutsuminen oman tiimin palaveriin koettiin aikaa vieväksi ja vaivalloiseksi.

”Eri tiimit hankaloittaa siinä mielessä että tietojen jakaminen jää suppeammaksi. Jos erityistilanteita, pitää / pitäisi toisesta tiimistä kutsua ainakin vetäjä jos ei koko tiimiä paikalle. Hidastaa toimia.”

Jo aiemmin opinnäytetyössä esitetty matriisiorganisaatiomalli on hyvä vaihtoehto myös toimistopalveluissa toteutettaville projekteille, koska käynnissä on useita projekteja yhtä aikaa ja niiden koot ovat suhteellisen pieniä. Ideana on, että projektiin osallistuvat henkilöt toimivat edelleen linjaorganisaatiossa ja osallistuvat joko yhteen tai useampaan projektiin vain osa-aikaisesti. Kyseisen mallin vahvuudet piilevät siinä,

että linjaorganisaation esimiehet hoitavat esimiestyön ja projektipäällikkö selkeästi keskittyy projektin johtamiseen sekä organisaation sisäisten asiantuntijoiden käyttäminen hyödyksi projektissa on suhteellisen vaivatonta. (Kettunen 2009, 149–150.)

7.7 Projektijohtaminen ja projektinhallinta toimistopalveluissa

Kuten jo aiemmin opinnäytetyössä kerrottiin, projektinhallinta voidaan jakaa ohjaus- ja toteutusprosessiin. Ohjausprosessilla varmistetaan, että projektin tulos vastaa asetettuja vaatimuksia ja toteutusprosessi sisältää kaiken sen toiminnan, joka tähtää suoraanaisesti projektin lopputuloksen aikaansaamiseen. Molemmat tekijät vaikuttavat siihen, että projektinhallinnalla tehdään juuri kyseessä olevan projektin kannalta oikeita asioita oikealla tavalla. Projektinhallinnassa on kyse ihmisten johtamisesta, mikä on koko projektin onnistumisen kannalta merkityksellisin tekijä. (Ruuska 2007, 31.)

Kangasniemen kunnassa ei ole tällä hetkellä minkäänlaista projektityöskentelyn toteuttamisen tai projektijohtamisen ohjetta käytössä. Tämä koettiin varsin valitettavana. Jokaisen tuli selviytyä pitkälti omin avuin niin projektityöskentelystä kuin projektijohtamisestakin. Apua pystyi toki pyytämään kollegoilta tai esimieheltä, mutta tähän harvemmin tartuttiin.

”En tiedä onko kunnassa malleja tai ohjeita projektityöhän. Kukaan ei ainakaan ole sellaisesta asiasta maininnut. Ohjeistus ei ole riittävä, jos kunnassa ei sellaisia ole. Ohjeistukselle ja malleille olisi kyllä tarve.”

”Sellasta suunnitelmallisuutta vois olla enemmän.”

Projektijohtamisen ohjeelle nähtiin tarvetta, jotta toimistopalveluiden projektit toteutettaisiin samanlaisilla metodeilla. Ohjeeseen kaivattiin konkreettisia neuvoja, kuinka projektipäällikön odotetaan hoitavan työnsä. Lisäksi ohjeeseen toivottiin muun muassa mallia projektiorganisaation muodostamisesta, projektisuunnitelmasta, riskien kartoituksesta, työhyvinvoinnin ja työmäärän mitoittamisesta, selkeistä lopettamistoimista sekä rahoitustarpeesta.

”Ennen kaikkea tällaiset suunnitelmat ja sanotaanko jonkunlaiset tehtävuluettelot ja projektisuunnitelmat ja sitten taas loppuraportit, niin mä nään tosi tärkeenä.”

”Että kaikki se meno, mitä se projekti tuo tullessaan ni pitäis kirjata ja suunnitella. Että ne ohjeet pitäis olla näihin olemassa... Eli työajan seuranta siihen projektiin olis ihan hyvä.”

Aiemmin tässä opinnäytetyössä perehdyttiin Anttosen (2003, 16, 23) näkemykseen, jossa 80/20-säännön mukaan jotkut asiat ovat merkittävämpiä kuin toiset. Tämä periaate liittyy projektin tavoiteasetantaan, miehitykseen ja toimintatapaan. Projektin johtamisessa tulee ymmärtää, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mihin kannattaa puolestaan panostaa vähemmän. Eri olosuhteissa tämä voi olla erittäin hankalaa taitavallekin projektipäällikölle.

Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa projektipäällikkö jatkuvasti puntaroi asioiden merkittävyyksiä lopputuloksen kannalta ja päättää mihin hän ottaa kantaa ja mitkä asiat jättää taka-alalle. Tämä projektijohtamisen keino tuntui olevan hyvin hallussa, joskin projektipäälliköt kokivat siitä hieman syyllisyyttä. Lisäresursseilla projektijohtamiseen koettiin voitavan panostaa enemmänkin, mutta teoriassa projektin onnistumisen kannalta se ei aina ole välttämätöntä.

”Olen toteuttanut vain kaikkein tärkeimmät asiat projektin edetessä.”

Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä kerrottiin De Araújo ja Pedronin (2015) toteuttama laadullinen tutkimus selvitti, että it-projektin projektipäällikön ominaisuudet, jotka vaikuttavat merkittävimmin projektien onnistumiseen, ovat: tiimijohtaminen, liiketoiminnan tuntemus, viestintätaidot, projektijohtaminen ja vuorovaikutustaidot. Projektipäällikön tekniset taidot jäivät selvästi vähemmän merkityksellisiksi projektin onnistumisen kannalta kuin käyttäytymisen, liiketoiminnan sekä johtamisen taidot. Tämä toteutuu selvästi myös Kangasniemen kunnan toimistopalveluiden projektipäälliköiden kohdalla.

Toimistopalveluissa projektijohtamisessa korostettiin muun muassa seuraavia projektipäällikön ominaisuuksia: hänen pitää tuntea asia tai tehtävä jota projekti koskee, hänen pitää osata jakaa projektiin liittyviä tehtäviä tasapuolisesti, hänen pitää osata kannustaa ryhmää ja hänellä pitää olla vahva tuki taustalla. Projektipäällikön käyttäytyminen ja johtamisen taidot siis korostuivat myös Kangasniemen kunnan toimistopalveluiden projektien johtamisessa.

7.8 Projektisalkunhallinta

Projektisalkun olemassa olosta ja sen tietoisesta hallinnasta Kangasniemen kunnassa oltiin eri mieltä. Kunta tasolla eri it-projekteista pidetään yllä tietohallinnossa järjestelmäsalkkua, mutta eri hallintokuntiin tieto ei aina siirry.

”Näitten kaikkien (kunnan tietojärjestelmien) elinkaarta pitäis jollain tapaa pystyä hallitsemaan. Sitä varten meillä on tämä järjestelmäsalkku, jossa meillä on sitten ihan värikoodattu nämä. Vähän yritetään miettiä sitä kokonaisuutta ja totta kai nämä tulevaisuuden tarpeet, mitä ei ole ollu aikaisemmin.”

Järjestelmäsalkkua alettiin kartoittamaan kunnassa vuoden 2013 aikana, osana kokonaisarkkitehtuurityötä. Tuolloin keskeisimmäksi tehtäväksi nostettiin juuri kunnan kaikkien tietojärjestelmien toimivuuden kartoittaminen. Tuloksena syntyi tietohallinnon ylläpitämä Excel-taulukko, jota käytetään esimerkiksi tietojärjestelmähankintojen budjettien pohjana.

Toimistopalveluihin asti tieto järjestelmäsalkun olemassaolosta saati sen hyödyistä eivät olleet kuitenkaan levinneet. Tiedonjakamisessa auttaisi kuntaan selkeästi laadittu näkyvä digistrategia, jota käytäisiin johtoryhmässä läpi säännöllisin väliajoin.

”Eipä juuri ollenkaan (toteuteta projektisalkunhallintaa kunnassa). Sitä projektisalkkua meillä ei juuri ole... elikä ne on nää projektit on irrallisia ja ja tota semmonen yhteinen projektisalkku olis tosi hyvä.”

Kuten jo aiemmin opinnäytetyössä kerrottiin, Pervilä (2015) kehottaa organisaatioita laatimaan strategisen tiekartan helpottamaan valintojen tekemistä. Usein it-hankkeet valitaan osastojen omien etujen mukaisesti, jolloin hankkeiden strategiset vaikutukset jäävät huomioimatta. It-vastaavan tulisi selvittää johdolta, mihin suuntaan organisaatiota halutaan kehittää. Visiot ja toiminnan ajoitus on syytä ottaa huomioon projekteja perustettaessa. Strateginen tiekartta kertoo it-projektien halutun ja oikean kurssin.

It-projektit lähtevät liikkeelle useista eri syistä, esimerkiksi riskinhallista, liikevaihdon turvaamisesta, ongelmanratkaisusta tai organisaation toiminnan yhdenmukaistamisesta. Projektilla aikaansaatuun haluttuun tulosteen selvittäminen ja niiden suhteuttami-

nen organisaation strategiaan kannattaa, sillä näin saadaan selville projektin strateginen arvo. Arvon mittaaminen antaa osviittaa sille, mitkä projektit ovat organisaatiossa merkityksellisimpiä. (Pervilä 2015.)

7.9 Tulevaisuuden projektityö

Toimistopalveluiden projekteissa oli jo tehty paljon asioita oikein ja projektit ovat olleet laadukkaasti onnistuneita. Tämä osaltaan oli mahdollistanut tietojärjestelmien uusimisen nopealla aikataululla it-projektien muodossa. Etenkin koettiin, että oli onnistuttu muun muassa budjettien ja aikataulujen suunnittelussa ja niissä pysymisessä, projektipäälliköiden valinnoissa, hyvän ja luottavaisen suhteen rakentamisessa ohjelman toimittajan kanssa sekä projektiryhmän tiimityöskentelyssä. Nämä elementit haluttiin viedä sellaisinaan myös tuleviin projekteihin.

”... projektin projektiryhmä (yht 9 hlöä) toimi hienosti tiimimäisesti sitoutuen, toisia tukien ja yhdessä tehden (vertaistuki toimi hienosti).”

Tulevaisuudessa projektien näkyvyyteen halutaan panostaa ja keinoksi tähän nostettiin muun muassa tulevan intranetin hyödyntäminen. Projektimateriaaleja haluttiin viettävän enemmän sähköiseen muotoon, josta ne ovat useampien ihmisten luettavissa.

”... nyhän meillä on tulossa intranetti, siis tää sähköinen sisäinen viestintäkanava. Se on yks minusta sellanen toisaalta mihin vois laittaa kyllä näitä projektipöytäkirjoja ja muistioita ja aikataulutuksia ja se olis yks sellanen väline, mitä vois tietysti hyödyntää, nyt sitten tässäkin.”

Projektien nähtiin olevan jatkossakin tehokas keino ottaa jotain uutta käyttöön ja perehdyttää sekä kouluttaa siihen ensin pienempi porukka, jonka jälkeen tulokset viedään suuremmalle kohderyhmälle. Haastatteluissa koettiin, että projekteihin kuulumisen rikastutti omaa työtä, vaikkakin projekteihin osallistuttiin oman työn ohessa.

”... niissä (projekteissa) on tietysti ollut mukavaa olla mukana ja se on ollut rikkaus, että niihin on päässyt mukaan, vaikka se on joskus tuntunut vähän rankaltakin. Mutta sitten kun se on menty läpi, ni sitten se on aina kuitenkin sellanen työvoitto tavallaan.”

7.10 Yhteenveto

Haastatteluissa nousi esille, että Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa projektit osataan nähdä uniikkeina tehtäväkokonaisuuksina, jolla täytyy olla ennalta määrätyt aloitus- ja päättymispäivämäärät, tavoite sekä budjetti. Anttosen (2003, 15) määritelmää projektista: ”Projektissa tehdään yksi asia, yhden kerran, alusta loppuun, tavoitteena haluttu lopputulos annetussa aikataulussa ja budjetoiduin kustannuksin” toteutuu hyvin myös Kangasniemen toimistopalveluiden it-projekteissa.

Suurimmat kompastuskivet, jotka haastatteluissa ja toteutetussa havainnoinnissa nousivat, olivat projektin tulosten heikko seuranta sekä näkyvän projektidokumentoinnin ja tiedottamisen puute. Projektin jälkeisen seurannan laiminlyönti vaikuttaa henkilöiden motivaatioon tutkia uuden tietojärjestelmän tuomia mahdollisuuksia laaja-alaisesti. Osaksi omaa työtä otetaan siis vain se, mikä projektissa opittiin. Tietojärjestelmien kokonaishyöty jää näin ollen pienemmäksi kuin mitä se voisi olla. Projektin loputtua päätyö vie mennessään, eikä resursseja riitä enää projektin seurantaan. Ongelmaksi koetaan sekä vastuunjako (kenen tehtävä seuranta on) että seurannan tavoite (miksi seuranta olisi suoritettava).

Projektin tarkoitus on kuitenkin aina kehittää jotain ja tuoda muutosta, joten tavoitteiden toteutumisen seurantaan tulisi varata resursseja. Projekti on aina investointi organisaatiossa. Projekteja ei järjestetä vain projektin takia, joten kehittäminen tulisi olla osoitettavissa jollakin tapaa. Seurannan avulla saadaan myös kallisarvoista oppia mahdollisista projektissa tehdyistä virheistä.

MultiPrimus+Wilma-projektissa seuranta tehtiin kesken projektia sekä projektin päättymisen jälkeen. Projektin päättymisen jälkeen tarkasteltiin muun muassa Wilmaan kirjautumisia. Huoltajien Wilma-aktiivisuutta mitattiin Wilmasta tulostetuilla tilaraporteilla (lyhyt ja laaja). Täsmällisempää seuranta huoltajien Wilma aktiivisuudesta toteutettiin Primuksesta otetulla listauksella, josta näkee päivämäärän ja kellonajan huoltajan edellisestä kirjauksesta.

Aiemmin esitetyn Ohjelmistoyrittäjät ry:n, Tietotekniikan liiton sekä Celkee Oy:n vuonna 2013 toteuttaman Tietojärjestelmien hankinta Suomessa 2013 -tutkimuksenkin mukaan on yleistä, että tilaajalta jää projektin jälkeinen seuranta tekemättä, joka joh-

taa erilaisiin ongelmiin. Seuraamisen heikko suosio johtuu muun muassa riittämättömistä taidoista ja epäselvistä vastuunjaosta. Tilaajat luottavat tietojärjestelmähankkeen toimittajaan, joka osaltaan pienentää seurannan tarvetta. (Ohjelmistoyrittäjät 2013.)

Haastatteluissa koettiin siis yhtenäisesti hankalaksi projektien jälkeisen seurannan toteutumisen lisäksi myös näkyvän projektidokumentoinnin ja tiedottamisen puute. Todettiin, ettei Kangasniemen kunnassa ole yhtenäistä mallia tai ohjetta projektityöhön saati projektidokumenttien laadintaan ja säilytykseen. Yleinen toimintaohje auttaisi meneillään olevia projekteja onnistumaan sekä selkeyttäisi kaikkien projektien muodostaman kokonaisuuden hallintaa. Ohjeeseen toivottaisiin muun muassa malli projektiorganisaation muodostamisesta, projektisuunnitelmasta, riskien kartoituksesta, työhyvinvoinnin ja työmäärän mitoittamisesta, selkeistä lopettamistoimista sekä rahoitustarpeesta.

Toimistopalveluissa projektipäällikkö päättää itsenäisesti sen, kuinka hän projektista raportoi ja missä hän säilyttää projektin tuottamia dokumentteja. Tutkimuksen tekoheikellä projektiraportoinnin käytössä olivat seuraavat menetelmät: sähköposti, ohjeistukset, palaverit, henkilökohtaiset tapaamiset ja Wepropol-kyselytyökalu. Selkeää suunnitelmaa ei ollut siitä, kuinka usein ja kenelle projektista olisi syytä raportoida.

Kiinnostusta olisi päästä toisten projektien dokumentteihin käsiksi ja näin parantaa tiedonjakamista. Haastatteluissa nousi ratkaisuksi tähän pian kunnassa käyttöön otettava intranet, jonne perustettaisiin yhteinen projektikansio. Projektiviestinnän hyväksi uusiksi työkaluiksi koetut yhtenäiset raportointiohjeet ja mallipohjat projektisuunnitelman ja loppuraportin laadintaan voisi myös viedä intranet-sivuille kaikkien projektien käyttöön.

Monien päällekkäisten it-projektien keskellä oma jaksaminen ja työhyvinvointi tulivat ajankohtaisiksi puheenaiheiksi. Haastateltavat tiedostivat projektityön kuormittavuustekijät oman päätyönsä ohella ja siksi muun muassa projektin aikatauluista pyrittiin saamaan mahdollisimman realistiset. Usein tuli kuitenkin tilanteita, joissa henkilötöy joutui joustamaan ja työpäivät venyivät.

Haastateltavien mielipide it-projekteista kokonaisuudessaan oli hyvin myönteinen. Projektien tavoitteina nähtiin olevan työn ja toimintatapojen kehittäminen, kattavampien palveluiden tarjoaminen kuntalaisille, turhan tai päällekkäisen työn vähentäminen sekä palveluiden modernistuminen. Koulutuksia uusien tietojärjestelmien käyttööntoon osattiin vaatia ja niitä pidettiin tärkeinä, jotta uusista ohjelmistoista saataisiin maksimaalinen hyöty irti. Tämä kertoo motivoituneisuudesta ja sitoutuneisuudesta omaan työhön. Haastatteluissa nousi esiin aito kiinnostus projektien onnistumista kohtaan sekä ylpeys olla mukana kehittämässä jotain uutta.

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään kehittämisehdotuksia tutkimuksessa esiin nousseille asioille sekä kerrotaan johtopäätökset.

Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa tietojärjestelmien kehittämistyö etenee kiivasta tahtia. Kunta tukee kiitettävästi tietojärjestelmien ajanmukaistamista ja laitteiden hankintaa työntekijöille. Pöytätietokoneita, kannettavia tietokoneita, tablettitietokoneita, älypuhelimia on hankittu ja hankitaan edelleen työntekijöille helpottamaan uudistuneiden tietojärjestelmien käyttöönottoa. Myös loppukäyttäjät eli kuntalaiset ovat otettu huomioon palveluiden digitalisoitumisessa ja heille on järjestetty muun muassa omia koulutustilaisuuksia, esimerkiksi Wilma-ohjelman käyttöön järjestettiin huoltajille toiminnalliset vanhempainillat asian tiimoilta alkuvuodesta 2015.

Kangasniemen kunnan toimistopalveluiden it-projektien tämänhetkinen toiminta näyttää tehdyn tutkimuksen valossa jo melko hyvin järjestäytyneeltä ja projektiosaamisen taso on korkealla. Etenkin ymmärretään hyvin aikataulujen, laadun ja budjetin merkitys projektin onnistumisen kannalta. Itse projektityön työkaluja on kuitenkin syytä kehittää ja lähteä rakentamaan yhtenäisempää projektinjohtamiskulttuuria, jonka avulla projektiosaamista kehitettäisiin edelleen vertaisoppimisella.

Liitteissä 3 ja 4 on esitetty projektipäälliköille projektityön aloittamisen ja päättämisen tuiksi projektisuunnitelman ja projektin loppuraportin lomakepohjat. Pohjat ovat rakennettu tässä tutkimuksessa esiin nousseiden asioiden ja toiveiden sekä teorian pohjalta. Etenkin projektipäälliköt toivovat kuntaan lisää työkaluja projektijohtamisen tueksi ja yhdenmukaisia menettelytapoja projektidokumentointiin. Näillä keinoilla

varmistetaan se, että projektijohtamisessa on osattu ottaa kaikki siihen kuuluvat elementit huomioon.

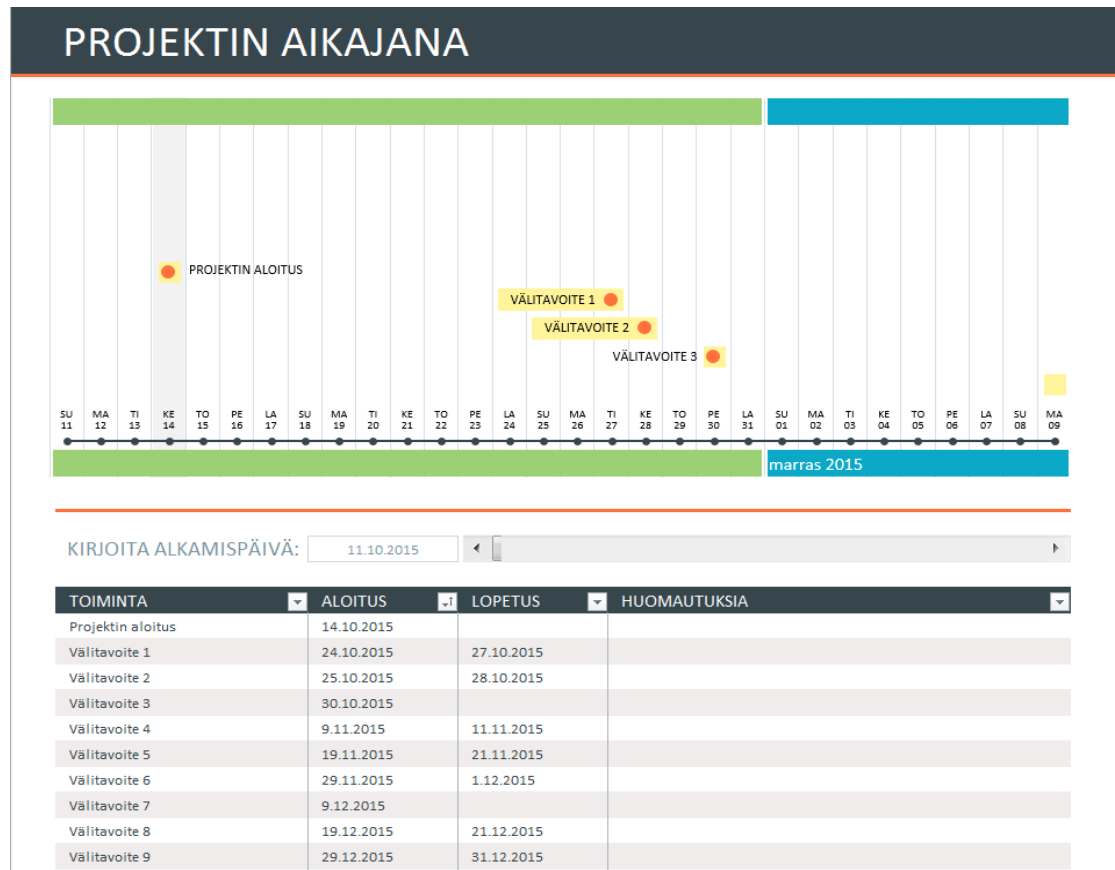
Keskeisiksi asioiksi projektin onnistumisen kannalta haastatteluissa nostettiin muun muassa: oma vahva visio lopputuloksesta, ylemmän johdon vahva tuki, hyvä yhteistyö vastapuolen, kuten ohjelmatoimittajan, kanssa, riittävän pitkän ajan antaminen projektin läpiviemiseen ja tiedottaminen. Nämä osa-alueet saadaan kaikki näkyviksi kunnan oman, hallintokuntien yhteisen, projektisuunnitelman avulla. Myös kunnan projektisalkunhallinta saa projektisuunnitelmista uudet työvälineet kokonaisuuden hallintaan.

Kunnan johtoryhmällä, tietohallintasuunnittelijalla ja toimistopalveluiden esimiehellä on suuri rooli tässä vaiheessa tarttua kunnan toimistopalveluiden projektikulttuurin yhtenäistämiseen. Kangasniemen kunnassa tulisi ottaa seuraavaksi käyttöön laaditut raportointimallit. Asiakirjojen toimivuutta tulisi testata ensin vain muutaman projektin avulla, jonka jälkeen asiakirjoja tulisi sitten päivittää saadun palautteen perusteella. Tämän jälkeen ne olisivat valmiita laajempaan jakeluun koskemaan kaikkia kunnan projekteja. Johtoryhmän kautta sovitut projekteja koskevat toimenpiteet ja tieto leviävät hallitusti eri hallintokuntiin.

Valmisteilla oleville kunnan intranet-sivuille voisi lisätä projektityölle oman osion, jonne koottaisiin projektien käyttöön projektisuunnitelma- ja loppuraportointimallipohjat, lomakepohjat kokouspöytäkirjoille, julkiselle tiedottamiselle sekä sinne voisi lisätä projektipäälliköiden usein kysytyt kysymykset –palstan. Salassa pidettäville tiedostoille voisi luoda oman salaussysteemin. Valmistuneille intranet-sivuille luotaisiin aina oman sähköisen kansion kullekin projektille ja sinne projektipäällikkö lisäisi dokumentteja projektista koko sen elinkaaren ajan. Sähköisen projektikansiot muodostaisivat ajan tasalla olevan sähköisen projektisalkun, jonka avulla kunnan projektityön strateginen seuranta helpottuisi.

Projektipäälliköillä on suuri vastuu yksittäisten projektin etenemisessä, hallinnassa ja seurannassa. Tähän tuo apua liitteessä 5 esitetty projektipäällikön toimintaohje. Lista toimii toimintaohjeena toimistopalveluiden uusille projektipäälliköille ja yhteisten käytänteiden kertauksena jo toimiville projektipäälliköille. Toimintaohjeen käyttöä voidaan laajentaa koskemaan koko kuntaa, jos se todetaan toimivaksi toimistopalveluissa.

Kunnassa projektipäälliköt voisivat ottaa käyttöönsä myös esimerkiksi Microsoft Office Excel -ohjelman projektin aikajana työkalun (ks. kuva 15). Tällä työkalulla projektipäällikkö loisi nopeasti itselleen ja projektiryhmälleen havainnollisen esityksen projektin vaiheista ja välitavoitteista. Aikajanaan saa kirjattua ylös myös välitappeihin liittyviä huomioita.



KUVA 15. Microsoft Officen Excel-ohjelman projektin aikajana (Microsoft Office Excel 2013)

Projektipäälliköiden toiminnan yhtenäistäminen luo vankkaa pohjaa yhtenäiselle projektinjohtamiskulttuurille. Myös Kangasniemen kunnassa projektit kilpailevat samoista resursseista ja ei ole aina selvää, mitkä projektit tullaan toteuttamaan eli mitkä palvelevat strategian toteuttamista parhaiten, joten olisi ensiarvoisen tärkeää kehittää entisestään yhdessä sopimista, vertaistuen saamista ja tiimityöskentelyä eri hallintokuntien välillä. Kokonaisvaltaisen asiantuntijuuden hyödyntäminen edesauttaa yksittäisiä it-projekteja pääsemään tavoitteisiinsa ja koko kunnan tasolla järjestelmäsalkun toteuttamista.

Kuten opinnäytetyössä jo aiemmin todettiin, Tieran (2015) mukaan kokonaisuuden hahmottamisen kannalta tulisi kunnissa laatia digistrategia, johon koottaisiin suunnitelmat digitalisoitumiseen sekä yksittäisten palvelujen ja kokonaisuuksien sähköistämisen toimenpiteet. Digistrategian avulla jokaisen digitalisoidun prosessin myötä seuraava projekti voidaan aloittaa valmiimmasta lähtötilanteesta. Kangasniemen kunnassa digistrategian luominen olisi nyt luontevaa sillä, kunnassa ollaan juuri hyväksymässä myös kiinteistöstrategia (Ruotsalainen 2016, 5).

Huolellisesti laaditun digistrategian avulla kunnan tietojärjestelmien ajanmukaistaminen etenisi harkitusti. Digistrategian laatiminen ja levittämien laajasti koko kuntaan auttaisi työntekijöitä ennakkoon kohtaamaan muutokset, joita digitalisoituminen tuo työhön. Projektitoiminnan tähdätessä aina johonkin muutokseen, olisi hyvä, jos ennen projektin aloitusta olisi jo tarkkaan selvillä, että projektille asetettu tavoite on järkevä ja projektin avulla saavutetaan todellista hyötyä. It-projekteissa ongelmiksi muodostuvat usein tietojärjestelmien yhteensopimattomuus ja tietojärjestelmien nopea vanheneminen. Tämä tulee tiedostaa jo ennakkoon.

Ulkoasuiltaan yhtenäisten projektiasiakirjojen käyttäminen on oiva apu projektisalkunhallinnassa, mutta yhtäläillä se edistäisi myös projektikulttuurin kehittymistä. Kunnan logolla varustettujen asiakirjojen käyttäminen projektidokumentoinnissa vahvistaisi kunnan imagoa. Projektien samankaltainen dokumentointi auttaisi lisäksi eri tahoja hahmottamaan eri projektien sisältöjä.

Toimistopalveluiden seuraavissa it-projekteissa tulisi panostaa etenkin seuraaviin seikkoihin: koko projektihenkilöstön vastuiden ja roolien läpikäyminen, ohjausryhmän ja projektipäällikön kommunikoinnin varmistaminen, projektin aloittamis- ja päättämisrituaalien yhdenmukaistaminen, projektin kokonaisvaltainen näkyvä resursointi (aikataulutus, työnkuormittavuus, budjetti ja työmääräarvioinnit), tietohallinnon tiiviin mukanaolon varmistaminen jokaisessa it-projektissa, projektisuunnitelman ja muiden raporttien näkyvyys sekä projektien työmäärien arviointityökalujen käyttäminen. Tulisi olla kaikilla tiedossa tai ainakin hyvin löydettävissä, mitkä projektit ovat milloinkin meneillään, kuka vastaa mistäkin projektista ja mistä löytyvät menneiden projektien dokumentit.

Syytä on panostaa myös riskien kartoituksiin, jotta projekteissa osataan ottaa huomioon tietojärjestelmätoimittajan riskien lisäksi kunnan sisäiset riskit. Työntekijöiden vaihdokset ovat esimerkkejä mahdollisista, suurista riskeistä. Tietotaito ja osaaminen pitää olla turvattuja projektin edessä ja mitään ei saisi jättää vain yhden ihmisen muistin varaan. Tässä auttaa huolellinen, näkyvä dokumentointi ja koulutukset kattavalle osallistujajoukolle. Projektidokumentointi tulisi siirtää intranettiin, jotta siihen olisi pääsy kaikilla asianosaisilla.

Koko kunnan tasolla projektipäälliköiden kommunikointia keskenään olisi syytä lisätä, sillä näin saadaan vertaistuki ja yksilölliset osaamiset tehokkaasti hyötykäyttöön. Luottamuksellisen ilmapiirin muodostuminen projektipäälliköiden kesken auttaisi projekteja onnistumaan. Avoin keskustelu projektijohtamisesta ja sen kehittämisestä hyödyttäisi koko kuntaa. Myös mahdolliset ongelmatilanteet selviäisivät projekteissa paremmin, jos asioihin saataisiin laajemmin näkemystä. Toisten projektien virheistä ja onnistumisista jokainen projektipäällikkö voisi ottaa oppia.

Projektipäälliköiden sitouttaminen ja motivointi tehtäviin edesauttaa kuntaa pitkällä tähtäimellä. Projektista saa paljon enemmän irti, jos projektipäällikkö todella uskoo asiaansa, eikä vain pärjää tehtävistään minimipanostuksella. Pienen rahallisen palkkion tarjoaminen tai vaikka muutaman lomapäivän myöntäminen projektiopäällikölle toisi tehtävän hoitamiseen kannustavan sävyn. Projektipäällikkyys on vaativa ja aikaa vievä pesti, jonka kunniakkaasta hoitamisesta olisi korrektaa saada korvaus.

Projektityöskentelyssä ei pidä pelätä epäonnistumisia, vaan rohkeasti lähteä kurkottamaan kohti asetettuja tavoitteita. Projekti elää koko sen elinkaaren ajan ja muutokset on osattava hyväksyä osaksi projektityötä. Projektin eri vaiheissa on syytä jatkuvasti punnita muutostarpeita, sillä tarvittavien korjausliikkeiden tekeminen ajallaan voi jopa pelastaa projektin ajautumasta katastrofiprojektiksi. Projektipäällikön tulee uskaltaa tehdä päätöksiä ja tarttua uusiin tilanteisiin nopeallakin aikataululla. Myös avun pyytämistä tai konsultointia kollegan kanssa tulisi hyödyntää ennakkoluulottomasti. Projektitoiminnan tulee olla systemaattista, harkittua ja läpinäkyvää. Tärkeintä on olla rehellinen itselle ja muille sekä pitää annetut lupaukset.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa arvioidaan saatujen tulosten luotettavuutta sekä tavoitteiden saavuttamista. Tässä luvussa esitellään myös jatkotutkimusideoita sekä pohditaan tutkimuksen ja teorian kohtaamista.

Opinnäytetyöstä pyrittiin saamaan laadukas ja luotettava. Tässä työssä validiteetin voidaan sanoa olevan korkealla tasolla, sillä on tutkittu oikeita asioita, tehty tarkkoja johtopäätöksiä sekä tulkintoja. Tutkittavasta tapauksesta, Kangasniemen kunnan toimistopalveluista, tutkimuksen tekijällä on omakohtaista kokemusta, hänen työskennellessä siellä elokuusta 2013 lähtien. Myös tutkimuksen tekovaiheet ovat dokumentoitu tarkasti, aineisto on kerätty johdonmukaisesti ja aineisto analysoitiin huolellisesti. Reliabiliteettia vahvistaa se, ettei tutkimuksessa tehty muoto- tai asiavirheitä ja kaikki työvaiheet ovat esitelty tarkasti. Toteutetun uniikin MultiPrimus+Wilma -projektin osalta reliabiliteettia on kuitenkin hankala mitata, sillä reliabiliteetilla tarkoitetaan pysyvyyttä eli toistettavuutta. (Kananen 2008, 123.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmien valinta oli selkeä alusta asti ja katsottiin, että puolistrukturoidut teemahaastattelut, piilohavainnointi ja olemassa olevat dokumentit antavat parhaat tutkimustulokset. Ymmärrettiin kuitenkin haastattelukysymysten muotoiluun vaikuttavan kohderyhmän tuntemus. Tutkijan omat käsitykset ja tulkinnat tutkittavasta asiasta pyrittiin kitkemään tietoisesti pois haastatteluista. Aina ennalta tunnettu haastateltava kuitenkin tunnistaa tutkijan ennakkokäsitykset asioista, joten täysin ei voida poissulkea vastausten sisältävän vivahteita siitä, mitä tutkija toivoo kuulevansa. Haastatteluissa tutkija kuitenkin kehotti vastaajia kertomaan nimenomaan omia kokemuksiaan sekä käsityksiään ja tutkimusaineistosta saatiin kattavat vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Vilkkä 2015, 127–128.)

Tutkimukselle asetettiin seuraava tavoite: kehittää toimistopalveluiden projektijohtamista niin, että uusia projekteja on helppo lähteä toteuttamaan ja projektityöskentelystä saadaan maksimaalinen hyöty irti. Kehittämistehtäväksi määriteltiin puolestaan: aikaan saada kunnan toimistopalveluihin yhteinen projektipäälliköiden toimintaohje ja luoda yhteinen projektisuunnitelmamalli sekä projektien loppuraporttipohja. Tutkimus saavutti tavoitteensa sekä myös kehittämistehtävä täyttyi. Nyt aikaan saadut tuotokset on syytä viedä käytäntöön ja päivittää lomakkeita tarpeiden ilmetessä.

Tehdyn tapaustutkimuksen luonteen vuoksi tuloksia on mahdotonta yleistää. Kuitenkin tutkimus osaltaan osoittaa, että projektit ovat yleisiä myös kunta-alan organisaatioissa ja niiden onnistumiseen kannattaa panostaa. Projektityön järjestäytyneisyys ja ohjausryhmän aito kiinnostus projektia kohtaan lisää projektin onnistumista, mikä puolestaan varmistaa projektille myönnetyn rahoituksen maksimaalisen hyödyntämisen.

Jatkotutkimusaiheita opinnäytetyöstä nousee useitakin. Mielenkiintoista olisi lähteä seuraavaksi tutkimaan, miten uudet raportointipohjat ja projektipäälliköiden toimintaohje palvelevat tulevien projektien hallintaa ja johtamista sekä yhtenäisen projektijohtamiskulttuurin muodostumista kuntaan. Uuden tutkimuksen toimistopalveluiden projektien nykytilasta voisi teettää, vaikka viiden tai kymmenen vuoden päästä ja verrata saatuja tuloksia nyt tehdyn tutkimuksen tuloksiin.

Myös se, kuinka paljon kunnan toimistopalveluissa uudet käyttöön otetut it-ohjelmistot todellisuudessa säästävät aikaa ja kokonaiskustannuksia, olisi mielenkiintoista selvittää jatkotutkimuksissa. Lisäksi voisi tutkia sitä, kuinka paljon projektityöskentely muuttaa kunnan hierarkkista organisaatiokulttuuria ja mitä vaikutuksia tällä muutoksella on.

Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä todettiin, Ruuskan mukaan (2007, 62, 64) siirtyminen projektimuotoiseen työskentelyyn edellyttää organisaatio- ja johtamiskulttuurin muutosta. Uuden työskentelytavan sisäänajo vie yleensä useita vuosia. Perinteisiin organisaatorakenteisiin liittyvät byrokraattiset piirteet, kuten jäykkä organisaatorakenne ja keskitetty päätöksenteko, eivät ole luonteenomaisia projektitoiminnalle. Projektitoiminnalle on välttämätöntä päästä ylittämään vakiintuneet organisaatorajat, jotta eri yksiköiden asiantuntijuus pääsee oikeuksiinsa.

Kuten aiemmin opinnäytetyössä esitettiin, Elersin mukaan (2014) projektikulttuuri muodostuu organisaatioissa kolmen osa-alueen kautta: organisaation johtamisrakenteet ja tuki projekteille, projektijohtamisen toimintatavat ja ohjelmistot sekä projektijohtamisen osaaminen. Johdon tulee siis olla vahvasti mukana rakentamassa uutta projektinjohtamiskulttuuria sekä johdon tehtävänä on varmistaa riittävät toimintaohjeet projektijohtamiselle. Puolestaan projektipäälliköiden projektijohtamisosaamisen varmistaminen on esimiehen sekä projektipäällikön itsensä tehtävä.

Projektit ja niiden johtaminen ovat kiinnostavia tutkimusaiheita, sillä jokaisella projektilla on uniikit piirteensä, mutta ajallisesti ne etenevät aina saman kaavan mukaisesti. Projekteilla on pyrkimys kehittää olemassa olevia asioita, eikä mikään projekti synny vain yhden ihmisen toimesta. Projekteilla on siis ainutlaatuinen järjestelmä hyödyntää useiden ihmisten tietotaito ja tehokkuus parhaan lopputuloksen saamiseksi.

Kuntatyössä projekti on hyvin osallistava kehittämisen menetelmä, joten kehityksen ja muutosten takana ovat kunnan työntekijät itse. Jokainen työntekijä pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä sekä toteuttamaan itseään, mikä lisää professori Dan Arielyn mukaan (2012) onnellisuutta, motivoitumista ja työviihtyvyyttä.

LÄHTEET

Aalto-yliopisto 2015. Projektisalkunhallinta ja johtaminen - päätöksestä käynnistykseen – kurssiesite. WWW-dokumentti. <http://www.aaltopro.fi/ohjelma/projektisalkunhallinta-ja-johtaminen-paatoksesta-kaynnistykseen#yleista>. Ei päivitystietoa. Luettu 17.11.2015.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Anttonen, Kyösti 2003. Tehosta projektityötä – johda hanketta 80/20-periaatteella. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ariely, Dan 2012. What makes us feel good about our work? Ted. WWW-luento. https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work. Päivitetty 10.2013. Luettu 2.1.2016.

BBC. 2013. BBC digital 'catastrophe' criticized. WWW-artikkeli. <http://www.bbc.com/news/entertainment-arts-22847986>. Päivitetty 10.6.2013. Luettu 10.11.2015.

Björkstén, Tuomo 2013. Konsultti: it-yhtiöt tekevät asiakkailleen epäeettisiä tarjouksia. WWW-artikkeli. http://yle.fi/uutiset/konsultti_ityhtiot_tekevat_asiakkailleen_epaeettisia_tarjouksia/6761337. Päivitetty 6.8.2013. Luettu 15.11.2015.

Case-tutkimus. 2015. Virtuaali ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.12.2015.

CGI. 2015. A best-fit global delivery model tailored to your business needs. WWW-sivusto. <http://www.cgi.com/en/it-outsourcing-services/global-delivery-model>. Ei päivitystietoa. Luettu 13.12.2015.

De Araújo, Cíntia & Pedron, Cristiane 2015. IT project manager competencies and IT project success: a qualitative study. Organisational Project Management vol 2, NO 1 (2015). <http://epress.lib.uts.edu.au/journals/index.php/opm/article/view/4142/4821>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.11.2015.

Delfoi-menetelmä. 2015. Virtuaali ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348561062/1194356475263.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 17.12.2015.

Elers, Virpi 2014. Kehitysprojektien, hankkeiden ja ohjelmien johtaminen projektimallin avulla. WWW-luento. <http://www.slideshare.net/ProjektInstituutti/kehitysprojektien-hankkeiden-ja-ohjelmien-johtaminen-projektimallin-avulla-40192713?related=3>. Päivitetty 13.10.2014. Luettu 17.12.2015.

Haastatteluun perustuvan tutkimuksen suorittaminen. 2015. Virtuaali ammatikorkeakoulu. WWW-dokumentti.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/1194290540422.html> Ei päivitystietoa. Luettu 7.12.2015.

Harrison, Jeffrey 2010. Essentials of Strategic Planning in Healthcare. Chicago: Health Administration Press.

http://www.ache.org/pdf/secure/gifts/Harrison_Chapter5.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 17.12.2015.

Helsingin yliopisto 2006. Projektinhallinta. WWW-kurssimateriaali.

<http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/organisaatio/organisaatiotyyppeja.shtml>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.1.2016.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun toria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hänninen, Jyri 2013. Julkiset it-hankkeet epäonnistuvat usein. WWW-artikkeli.

<http://www.hs.fi/kotimaa/a1364193211578>. Päivitetty 26.3.2013. Luettu 20.10.2015.

Jalava, Urpo & Keinonen, Kari 2008. Projektin suunnittelu tie tuloksiin. Helsinki: Ornanet-Koulutus.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus 2015. PDF-dokumentti.

http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/17855_ohjeita_hankeviestintaan.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 24.11.2015.

Karlsson, Åke & Marttala, Anders 2001. Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Keuruu: Talentum Media Oy.

Kasvuntekijät 2015a. Digitalisoinnilla parempaa palvelua kuntalaisille. WWW-dokumentti.

<http://kasvuntekijat.fi/digitalisoinnilla-parempaa-palvelua-kuntalaisille/>. Päivitetty 22.6.2015. Luettu 13.10.2015.

Kasvuntekijät 2015b. Kuntien sähköinen arkistointi – 3 tapaa aloittaa projekti. WWW-dokumentti.

<http://kasvuntekijat.fi/kuntien-sahkoinen-arkistointi-3-tapaa-aloittaa-projekti/>. Päivitetty 8.5.2015. Luettu 13.10.2015.

Kettunen, Sami 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.

Korpimies, Annika 2015. Tullilla 20–30 miljoonan ict-hanke: "Kaikki ei välttämättä suju kuin Strömsössä". WWW-artikkeli. http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/tullilla-20-30-miljoonan-ict-hanke-kaikki-ei-valttamatta-suju-kuin-stromsossa-6237381. Päivitetty 14.12.2015. Luettu 15.12.2015.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuntastrategia. Kangasniemi 2015. WWW-dokumentti.

<http://www.kangasniemi.fi/fi/hallinto/kuntainfo/kuntastrategia/>. Ei päivitystietoa. Luettu 13.12.2015.

Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Laitinen, Hanne 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio: Sosiaalitieteiden laitos Kuopion yliopisto.

Lindblom, Lassi 2012. Strategian ja projektien kytkentä – mikä on projektisalkun rooli? Projekti-instituutti. WWW-luento.

<http://www.slideshare.net/ProjektiInstituutti/strategian-ja-projektien-kytkent-mik-on-projektisalkun-rooli-40192398>. Päivitetty 21.1.2012. Luettu 22.11.2015.

Litke, Hans-D. & Kunow, Ilonka 2004. Projektinhallinta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Löow, Monica 2002. Onnistunut projekti – projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Meredith, Jack, Mantel, Samuel & Shafer, Scott 2015. Project Management a managerial approach. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Metodix 2015. Dokumenttiaineisto. WWW-dokumentti.

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/22_dokumenttiaineisto. Ei päivitystietoa. Luettu 10.12.2015.

Microsoft Office Excel, 2013. Projektin aikajana malli. Kuvakaappaus Excel mallista.

MultiPrimus / Wilma käyttöönottopalaveri 2014. Muistio 21.8.2014. Kangasniemen kunta.

Mäkinen Ville 2009. Projektijohtaminen tuli taloon. Tivi 5, 13.

Ohjelmistoyrittäjät 2013. Tietojärjestelmähankkeista onnistuu vain puolet. WWW-dokumentti.

<http://www.ohjelmistoyrittajat.fi/tietoj%C3%A4rjestelm%C3%A4hankkeista-onnistuu-vain-puolet> . Ei päivitystietoa. Luettu 17.11.2015.

Onnistunut Projekti 2016, 2015. WWW-sivusto. <http://www.onnistunut-projekti.fi/>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.12.2015.

Oy UniServices Ltd 2015. Projektisalkun johtamisen arviointi ja projektikulttuurin kehittäminen. WWW-dokumentti.

<https://www.jyu.fi/hallinto/uniservices/en/1/projkultt>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.11.2015.

Paasivaara, Leena, Suhonen, Marjo & Nikkilä, Juhani 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Padlet. 2015. WWW-sivusto. <https://fi.padlet.com/>. Ei päivitystietoa. Luettu 18.10.2015.

Pelin, Risto 2008. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.

Pelin, Risto 1991. Projektin suunnittelun ja valvonnan menetelmät. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Pelin, Risto 2015. Sähköpostihaastattelu.6.10.2015. Dipl.ins, projektihallinnan konsultti ja kouluttaja. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Pervilä, Markku 2015. Hyvä projektijohtaja arvioi ja priorisoi it-hankkeet. WWW-artikkeli. <http://www.tivi.fi/CIO/hyva-projektijohtaja-arvioi-ja-priorisoi-it-hankkeet-6091601> . Päivitetty 24.11.2015. Luettu 13.12.2015.

Project Management Solutions 2011. Strategies for Project Recovery research report. WWW-dokumentti. <http://www.pmsolutions.com/collateral/research/Strategies%20for%20Project%20Recovery%202011.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.10.2015.

Projekti-instituutti, 2015. Miksi valita Projekti-Instituutti? WWW-sivusto. <http://www.projekti-instituutti.fi/yritys>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.7.2015.

Pääkäyttäjien palaveri 2015. Muistio 5.3.2015. Tietohallinto. Kangasniemen kunta.

Rowe, Sandra 2007. Project Management for Small Projects. Virginia: Management Concepts.

Ruotsalainen, Timo 2016. Kunta saa kiinteistöstrategian. Kangasniemen kunnallislehti 3, 5.

Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sisäiset palveluyksiköt. Kangasniemi 2015. WWW-dokumentti. <http://www.kangasniemi.fi/fi/hallinto/sisaiset-palvelut/> Ei päivitystietoa. Luettu 12.12.2015

Starsoft. 2015. Suomen suosituimmat kouluhallinnon ohjelmat. WWW-sivusto. <http://www.starsoft.fi/public/>. Päivitetty 30.11.2015. Luettu 13.12.2015.

Talouselämä 2011. Suomella on pitkä it-mokahistoria. WWW-artikkeli. <http://www.talouselama.fi/uutiset/suomella-on-pitka-it-mokahistoria-3367731>. Päivitetty 26.8.2015. Luettu 20.10.2015.

Taloussanommat 2013. 120 miljoonan it-katastrofi: BBC pisti pelin poikki. WWW-artikkeli. <http://www.itviikko.fi/uutiset/2013/06/11/120-miljoonan-it-katastrofi-bbc-pisti-pelin-poikki/20138271/7>. Päivitetty 11.6.2013. Luettu 10.11.2015.

Tervetuloa Kangasniemelle. Kangasniemi 2015. WWW-dokumentti. <http://www.kangasniemi.fi/>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.8.2015.

Tiera 2015. Kunnat ja palvelut digitalisoituvat – Tiera auttaa strategiatyössä ja käytännön toteutuksissa. WWW-artikkeli. <http://www.tiera.fi/kunnat-ja-palvelut-digitalisoituvat-tiera-auttaa-strategiatyossa-ja-kaytannon-toteutuksissa>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.11.2015

Tiiminvetäjien palaveri 2013a. Muistio 4.6.2013. Toimistopalvelut. Kangasniemen kunta.

Tiiminvetäjien palaveri 2013b. Muistio 30.8.2013. Toimistopalvelut. Kangasniemen kunta.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viirkorpi, Paavo 2000. Onnistunut projekti - opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Vilkkä, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, Petri 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY yritysulkaisut.

Virtanen, Petri 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Volanen, Tapio 2013. Onnistuneen it-projektin salat. Blogi. <http://www.tivi.fi/Kumpaniblogit/cgi/2013-01-10/Onnistuneen-it-projektin-salat-3197563.html> . Päivitetty 10.1.2013. Luettu 10.11.2015.

MultiPrimus+Wilma -projektin keskeisimmät päivämäärät

MultiPrimus+Wilma -projektin keskeisimmät päivämäärät

1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26

- 21.8.2014 projekti alkaa: MultiPrimus/Wilma käyttöönottopalaveri
- 1 21.8.2014 Primusten varmuuskopiot Starsoftille testikantaa varten
- 2 22.8.2014 tietojärjestelmän koe yhdistäminen valmis
- 3 25.8.2014 projektisuunnitelman hyväksyminen
- 4 syyskuu 2014: 5 kyläkoulun tietojen syöttäminen sähköiseen järjestelmään
- 5 5.9.2014 projektiorganisaation kokoonpano valmis
- 6 9.9.2014 projektin 1. seurantalaveri
- 7 17.10.2014 Primusten varmuuskopiot Starsoftille tuotantokantaa varten
- 8 20.10.2014 MultiPrimuksen tuotantokanta toimitettu
- 9 27.10.2014 koulutus: Multiprimuksen käyttöönotto
- 10 28.10.2014 koulutus: Wilman perustoimintojen käyttöönotto
- 11 4.11.2014 hyväksytty tarjous Multikurresta (Kankaisten koulu, Becker ja lukio)
- 12 17.11.2014 koulutus: alakoulujen ops ja tulosteet
- 13 18.11.2014 koulutus: Primus perusteet ja Wilma
- 14 19.11.2014 koulutus: Multikurre
- 15 marras-joulukuu 2014: tukihenkilöt ja pääkäyttäjät opastavat opettajia Wilman käytössä ja jakavat tunnukset opettajille
- 16 15.12.2014 perusopetuksen syyslukukauden arvioinnit Wilmassa
- 17 17.-19.12.2014 perusopetuksen välitodistusten tulostaminen
- 18 tammikuu 2015: perusopetuksen huoltajille (n. 550) ja lukiolaisille (79) Wilma avainkoodit
- 19 14.1.2015 koulutus: Wilman lomakkeet ja tulosteet
- 20 4.2. ja 10.2.2015 perusopetuksen toiminnalliset vanhempainillat
- 21 5.2.2015 perusopetuksen oppilaille (5.lk ja sitä vanhemmille) jaettu Wilma -tunnukset
- 22 23.2.2015 projektin väliarviointi
- 23 16.4.2015 selkeiden ohjelmisto-ohjeiden jakaminen
- 24 vko 19-20 Padlet-palautekysely projektihenkilöstölle
- 25 vko 21 projektin loppuraportin luovutus,
22.5.2015 perusopetuksen lukuvuosi arvioinnit Wilmassa
- 26 25.-27.5.2015 perusopetuksen lukuvuositodistusten tulostaminen
- 31.5.2015 projekti päättyy

Puolistrukturoitu haastattelurunkoHistoriatietoa:

- Kuinka kauan projektimuotoista työskentelyä kunnassa on esiintynyt?
- Missä kaikissa projekteissa olet nyt mukana? Ja missä niissä toimit projektipäällikkönä?
- Milloin vetämäsi projektit ovat alkaneet ja milloin ne päättyvät?
- Oletko kuullut järjestettävän / osallistunut itse kunnan järjestämään projektikoulutukseen?
- Onko projektityöhön ohjetta tai mallia kunnassa? Onko nykyinen ohjeistus riittävää?
- Näetkö Kangasniemen kunnan toimistopalveluissa olevan yhtenäistä projektijohtamiskulttuuria? Mitä etuja näet yhtenäisessä projektijohtamiskulttuurissa?
- Millä keinoilla yhtenäistä projektijohtamiskulttuuria voisi lisätä?
- Miten kuntaorganisaatiorakenteeseen muodostettu toimistopalveluiden tiimit tukevat / hankaloittavat projektityöskentelyä?

Projektijohtaminen:

- Koetko, että sinulla on riittävästi tietoa projektijohtamisesta?
- Hyödynnätkö projektipäällikköroolissasi kollegoittesi vertaistukea?
- Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiat projektin onnistumisen kannalta?
- Mitkä ovat projektityöskentelyssä pahimmat sudenkuopat?
- Mitä pidät tärkeänä projektijohtamisessa?
- Millä keinoilla seuraat johtamasi projektin aikataulua, budjettia ja laatua?
- Ovatko johtamasi projektin aikataulut ja budjetti pitäneet? Onko tullut yllätyksiä kesken projektin?
- Käytätkö projektisuunnitelmaa ja/tai projektinloppuraporttia hyödyksesi projektijohtamisessa? Jos käytät, kuinka laajalle joukolle levität ne tiedoksi?
- Mitä muita työkaluja hyödynnät projektijohtamisessa?
- Onko viestintä ollut riittävää? Kuinka toteutat projektiviestintää projektissasi?

Tulevaisuuden projektityö:

- Mitä kunnan toimistopalveluiden projektityöskentelyssä voisi kehittää tulevia projekteja ajatellen?
- Missä koet, että on onnistuttu eli mitä voidaan siirtää suoraan tuleviin projekteihin?

Projektisuunnitelma

Projektin nimi:
Projektitunnus tai lyhenne:
Projektin kesto:

Projektin omistajaorganisaatio ja hallintokunta:
Projektin toimeksiantaja:

Projektiorganisaatio

	puhelinnumero	sähköpostiosoite	työpanos projektiin (%)
Ohjausryhmä:			
Projektipäällikkö:			

Projektisuunnitelman lomakepohja

Projektiryhmä ja heidän roolinsa:			
-----------------------------------	--	--	--

Projektin alustava budjetti:

Maksaja _____

Summa _____

Erittely kustannuksista

Projektin tavoitteet:

Projektin tausta:

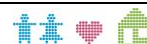
Projektisuunnitelman lomakepohja

Projektin vaiheet ja työtehtävien jako:

Projektiviestinnän keinot:

Projektipalaverit, aihe ja aikataulu:

Riskien kartoitus:



Projektisuunnitelman lomakepohja

Projektin päättäminen:

Projektin jälkeinen seuranta:

Lisätietoja:

Projektisuunnitelman hyväksyminen

aika ja paikka:

projektipäällikkö

toimeksiantaja

Projektin loppuraportti

Projektin nimi:
Projektitunnus tai lyhenne:
Projektin kesto:

Projektin omistajaorganisaatio ja hallintokunta:
Projektin toimeksiantaja:

Projektioorganisaatio

Ohjausryhmä:	puhelinnumero	sähköpostiosoite
Projektipäällikkö:		
Projektiryhmä ja heidän roolinsa:		

Projektin loppuraportin lomakepohja

Projektin budjetti:

Aihe	Tulot	Menot	Aihe
Yhteensä			Yhteensä

Erittely kustannuksista:

Projektin oma arvio hankkeen onnistumisesta kokonaisuutena/tavoitteiden saavuttamisesta:

Toteutuneet projektin vaiheet ja työtehtävien jako:

Projektin loppuraportin lomakepohja

Projektipalaverit, aihe ja aikataulu:

Projektin päättäminen:

Projektin jälkeinen seuranta/lopputuotteen ylläpito:

Ehdotuksia jatkotoimille/kehittämiskohteiksi:

Projektin loppuraportin hyväksyminen

aika ja paikka:

projektipäällikkö	toimeksiantaja
-------------------	----------------



OHJEITA PROJEKTIOHTAMISEEN**Sinut on valittu projektipäälliköksi, Onnea!**

Projektipäällikkönä harteillesi on laskettu vastuuviitta, jonka sinun odotetaan kantavan kunniakkaasti. Viitta tuo mukanaan sekä vastuuta että vapautta. Tiedosta tämä valta ja käytä sitä. Luota asiaosaamiseesi, projektihenkilöstösi sekä hyödynnä kollegoidesi vertaistuki. Seuraavaksi esitellään muistilistana pääkohdat projektipäällikön tehtävistä sekä yleisimmistä projektijohtamisen seikoista:

- ensi töiksesi selvitä, mitä projektiltasi odotetaan
- vaadi selkeät laadulliset, aikataululliset ja taloudelliset tavoitteet, joiden toteutumista seuraa koko projektin ajan
- yhdessä ohjausryhmän kanssa nimeä koko projektihenkilöstö ja listaa heidän tehtävänsä (mukaan lukien ohjausryhmän ja omat tehtäväsi)
- tiedosta oma motivaatiosi ja jaksamisesi
- täytä kunnan projektisuunnitelmalomake
- vaadi projektille aloittamiskokous ja tuo siinä esille ainakin seuraavat:
 - projektiorganisaation ja vastuiden nimittäminen
 - työaikapanokset
 - budjetti ja aikataulu
 - projektisuunnitelman tiedot
 - kokouksien pitäminen
 - projektin tiedottamisen ja raportoinnin keinot
 - asioiden julkisuus ja näkyvyys
 - seurannan keinot ja toteutus
 - projektin päättämistapa
- tutustu intranetin projektimateriaaleihin ja ota selvää, mitä muita projekteja on nyt meneillään
- selvitä muiden projektien projektipäälliköt ja hyödynnä vertaistuki

Projektipäällikön toimintaohje

- ota selvää, kuka on yhteyshenkilö it-tietojärjestelmän puolelta, ota häneen yhteyttä ja sovi projektiin liittyvistä yksityiskohdista
- luota projektihenkilöstöön ja heidän asiantuntijuuteen
- muista riskienhallinta ja kysy projektihenkilöstöltä mahdollista ongelmista projektikokouksissa
- motivoi projektihenkilöstöä
- muista henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvoinnin tärkeys
- raportoi ahkerasti projektista ja pidä vaikka projektipäiväkirjaa
- pohdi tarvitseeko projektisi viikkotiedotetta/kuukausitiedotetta ja millaisella levikillä
- dokumentoi tarkasti kaikki raportit, tiedotteet, muistiot, kaaviot yms. mitä projekti tuottaa
- keskustele asioista yhdessä projektihenkilöstösi kanssa ja sovi asioista yhdessä
- hyödynnä ohjausryhmältäsi saamasi tuki ja neuvot
- projektin päätyttyä pyydä palautetta, kirjaa ylös jatkotoimenpiteet ja täytä loppuraporttilomake huolellisesti
- vapauta projektihenkilöstösi muihin tehtäviin projektin päättämiskokouksessa