



¹⁰ Onnistunut muutoshanke vaatii **vahvan ihmisjohtajan**

¹² Metroprojektin **onnistumisen aineksia**

⁶⁰ Onnistunut strategia on organisaation **navigaattori, aktiivisuusranneke ja älylasit**

⁶⁴ **Uskallatko olla ketterä?**



Improliity ohjelmistotuote korvaa MS Projectin

www.improliity.com



Suomi:

Kari Teräsniska

Puh. +358 400 730 630

kari.terasnisca@improliity.com

Ulkomaat:

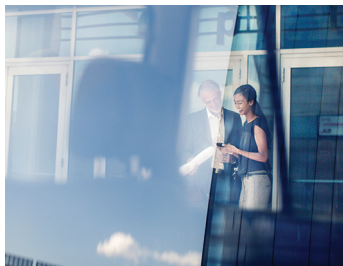
Benjamin Särkkä

Puh. +44 7817 958 058

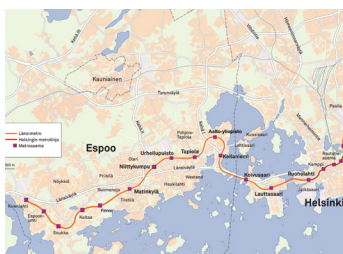
benjamin.sarkka@improliity.com



SISÄLLYSLUETTELO



10 Onnistunut muutoshanke
vaatii vahvan ihmisjohtajan



12 Metroprojektin
onnistumisen aineksia



60 Onnistunut strategia
on organisaation navigaattori,
älylasit ja aktiivisuus-
ranneke



64 Uskallatko olla ketterä?

- 4** Toimitusjohtajalta
Timo Saros
- 6** Pääkirjoitus
Panu Kause
- 8** Projekteja kehitetään ministeriössäkkin
Timo Saros ja Johanna Packalén Henna
Virkkusen haastattelun pohjalta
- 10** Onnistunut muutoshanke vaatii
vahvan ihmisjohtajan
Vesa Ilama ja Hanna Ahtola
- 12** Metroprojektin onnistumisen aineksia
Pekka Vaara
- 16** Turhan byrokratian välttäminen isossa
projektissa onnistuu
Ari Turunen
- 18** Projektiriskit hallintaan
kansainvälisessä tehdassuunnittelussa
Marko Mäkilouko ja Antti Joensuu
- 22** Näin onnistuu ketterä muutos
Maarit Laanti
- 24** 3500 yleläistä hyppäsi onnistuneesti
pilveen
Vilja Anttila
- 26** Esteettömän asuinympäristön
puolesta
Kare Sourun haastattelun pohjalta
Tapio Äijälä
- 28** Uuden ajattelun projektityökalu saatiin
ketterästi käyttöön
Teksti ja kuvat: Jenni Manninen
- 30** Ennakoivat mittarit synnyttävät
onnistuneita projekteja
Laura Tikkanen
- 32** Tunnista projektityyppi -
onnistu projekteissa
Paula Savolainen
- 34** Asiakas- ja käyttäjätieto hyödyksi
koko projektin ajan
Tiina Lähtenmäki
- 38** Onnistu monimutkaisessa
järjestelmäprojektissa
Aleksi Päiväläinen
- 42** Standardi määrittelee aikataulujen
metadatan
Kari Aarrelampi ja Mikko Hietala
- 48** Riittääkö kaista?
Auli Packalén
- 50** Ammattimainen projektipäällikkö
johtaa ensin itseään eteenpäin
Markku Aarni
- 52** Onnistu resurssien hallinnassa
Risto Järvinen
- 56** Leadership – johda onnistumisia
Mikko Babbitzin
- 58** Työnteon maailma muuttuu -
Onnistu projekteissa
Ari Suominen
- 60** Onnistunut strategia on
organisaation navigaattori, älylasit
ja aktiivisuusranneke
Anne Tarkiainen
- 64** Uskallatko olla ketterä?
Pentti Virtanen
- 66** Special Interest Groups
- 72** Citec ponnistaa seuraavalle tasolle
IPMA Deltan opein
- 74** Uusi jäsen esittäytyy
Maanmittauslaitos kehittää ja kehittyy
- 76** Väitöstutkimus: Muutosohjelmat
onnistuneesti käyntiin
Päivi Hoverfält
- 79** Young Crew -sivut
- 88** SIG- ja PKV-ryhmät
- 89** Projektihdistyksen hallitus 2014
- 90** Kokenut kolmikko otti toimiston
ohjat käsiinsä
- 91** Projektihdistyksen yhteisöjäsenet

Toimitus

Lehden julkaisija
Projektihdistys ry
Eteläranta 10
00130 Helsinki
E-mail: pry@pry.fi
URL: <http://www.pry.fi>

Ilmoitukset
Johanna Packalén
Projektihdistys ry
Eteläranta 10
00130 Helsinki
GSM +358 50 525 3531
E-mail: johanna.packalen@pry.fi

Toimitus
Timo Saros, päätoimittaja
Johanna Packalén, toimitussihteeri
Aki Latvanne, taitto ja kuvat
Painopaikka
Newprint Oy

ISSN-tunnukset
ISSN-L 1455-4178
ISSN 1455-4178 (Painettu)
ISSN 2242-9549 (Verkkojulkaisu)
Kansikuva
©iStock.com/bowie15

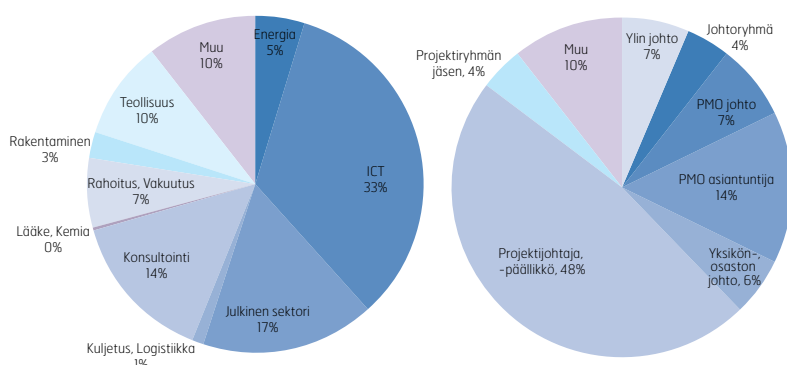
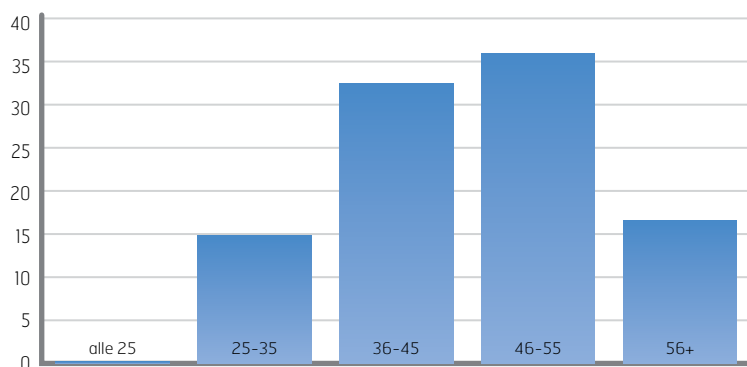
Kevään jäsenkysely antoi runsaasti kehitysideoita

Projektiryhdistys toteutti keväällä 2014 jäsenkyselyn, johon vastasi 513 jäsentä. Vastaajia oli siis lähes 100 enemmän kuin edellisessä vuoden 2011 kyselyssä. Toimisto kiittää kaikkia vastanneita ja pyrkii tietenkin toteuttamaan heidän toiveitaan ja ehdotuksiaan. Jäsenkyselyn yhteenvedon voi tutustua verkossa osoitteessa www.pry.fi.

Olemme kokeneita ammattilaisia

Kyselyssä kerätyt taustatiedot kuvaavat ilmeisesti melko hyvin koko jäsenistämme profiilia, koska vastanneet edustavat noin 15 %:a jäsenistöstä. Vastaajista reilut puolet oli iältään yli 45-vuotiaita. Vähintään 10 vuoden kokemus projektitehtävistä oli yli 60 %:lla vastaajista.

Tällä kertaa tiedustelimme taustatiedoissa myös vastaajan organisaatiota ja asemaa organisaatiossa. Kolmannes vastaajista toimi ICT:ssä, lähes 20 % julkisella sektorilla ja 15 % on konsultointi- tai liikkeenjohdon palveluja tarjoavan yrityksen henkilöstöä. Lähes 50 % vastaajista toimi projektijohtajana tai -päälikkönä. Projektitoimiston johdossa tai sen asiantuntijana toimi yli 20 %. Sertifiointiin oli suorittanut yli puolet vastanneista. Lisäksi 30 % vastanneista aikoo suorittaa IPMA sertifiikaatin. Jäsenistömme on siis erittäin kokeneita projektialan ammattilaisia.



Lehti ja nettisivut tärkeimpiä

Suurin osa vastaajista pitää yhdistyksen tärkeimpinä palveluina Projektitoiminta -lehteä ja kotisivuja. Lehden katsottiin sisältävän kiinnostavia artikkeleita ja antavan arvokasta tietoa lukijalle. Lähes 2/3 vastanneista haluaa Projektitoiminta -lehden edelleen paperiversiona. Yli puolet käy kotisivuilla muutaman kerran kuukaudessa tai useammin. Kotisivuilta saa vastaajien mukaan käyttökelpoista ja ajantasaista tietoa, mutta runsaan tarjonnan johdosta kotisivuihin toivottiin edelleen selkeytystä. Mielenkiintoinen ehdotus on kotisivujen profilointi yleis-, jäsen- ja sertifiointisivuihin.

Jäsenten aktiivisuudesta kertoo se, että yli puolet vastaajista on osallistunut Projektipäiville. Palaute Projektipäivistä oli pääsääntöisesti positiivista, mutta toki toivottiin enemmän vuorovaikutteisuutta esityksiin ja lisää mahdollisuuksia verkottumiseen. Yleisimpiä syitä osallistumattomuuteen olivat ajankohta ja kiire, hinta ja työnantajan tuen puute. Suomi on suuri maa ja siksi Projektipäivien sijaintipaikkaakin pidettiin esteenä osallistumiselle.

Palautteen perusteella sertifiointitoimintaa on vietty oikeaan suuntaan. Vastaajien käsityksen mukaan IPMAN sertifiointi on yhä tunnetumpi ja arvostetumpi työntekijöiden parissa. Sertifiikaatti koettiin myös kilpailuetuna työn- ja tehtävänhaussa. Lisäksi yhdistys sai hyvän arvosanan työstään sertifiikaattien arvostuksen nostajana.

Uusia SIG-ryhmiä tarjolle

Noususuunnassa olivat myös SIG -toiminta, teematilaisuudet ja jäsentiedotteet. SIG-toimintaan osallistuu noin 30 % vastaajista. Saimme runsaasti hyviä ideoita uusien SIG-ryhmien perustamiseen. Haasteet SIG-osallistumiselle ovat samat kuin Projektipäivienkin kohdalla eli työnkuvaan liittyvä jatkuva kiire sekä pääkaupunkikeskeisyys.

Ajankohtaisia teematilaisuuksia jäsenistö kaipaa lisää ja toimisto ottaa mielellään vastaan ideoita aiheista. Jäsentiedote on ennen kaikkea tärkeä tiedotuskanava tulevista tapahtumista. Lisäksi toivottiin tapahtumista tiedottamista sosiaalisessa mediassa, mutta toisaalta lähes puolet vastaajista joko ei käytä lainkaan sosiaalista mediaa tai ei ehdi käydä siellä.

Uudet APM palvelut

Jäsenillämme on vajaan vuoden ajan ollut mahdollisuus rekisteröityä IPMA:n brittiläisen yhdistyksen APM:n jäsenisivuille ja hyödyntää heidän sähköistä materiaaliaan oman projektiosaamisensa kehittämiseen. Vastaajista 143 jäsentä oli rekisteröitynyt ja aloittanut tutustumisen tuohon laajaan materiaaliin. Kaikkineen APM:n tietokantaan rekisteröityneiden jäsenten määrä on yli 300. Kyselyn mukaan useat rekisteröityneet totesivat materiaalin hyödylliseksi ja mielenkiintoiseksi.

Syitä rekisteröimättömyyteen oli useita. Yleisimpiä olivat tietämättömyys mahdollisuudesta, kiire ja muistamattomuus. Ilmeisesti tässäkin kohden tarvitaan lisää tiedotusta, tiedotusta ja tiedotusta.

Tyytyväisyys kohentui hiukan

Vastaajista lähes 70 % on yhdistyksen toimintaan tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä. Tyytymättömiä toimintaan oli alle 2 %. Kokonaisuutena tyytyväisyys oli hiukan kohonnut edellisestä kyselystä eli toiminta on kehittynyt oikeaan suuntaan. Asteikolla nollasta viiteen parhaat arvosanat saimme kiinnostavien tilaisuuksien järjestäjänä ja projektiammatillisuuden korostajana.

Vapaamuotoiset vastaukset kertovat, että erityisen hyvää toiminnassa ovat verkottumismahdollisuudet, erilaiset mielenkiintoiset tilaisuudet, ajankohtaisen tiedon saanti ja sertifiointi. Juuri nämä asiat hallitus määritteli toiminnan tavoitteiksi päivittäessään yhdistyksen strategian vuosille 2012 – 2015. Eli olemme onnistuneet toteuttamaan strategiaamme.

Toiveita tulevalle kehitykselle

Toimintamme on ollut pääkaupunkikeskeistä. Tämä näkyy myös kehitysehdotuksissa. Toivotaan toimintaa muualle Suomeen ja mahdollisuutta osallistua etänä. Tähän haasteeseen olemme jo osittain vastanneet. Vaasaan, Tampereelle ja Turkuun on viime vuosina käynnistynyt aktiivinen PM Clubi -toiminta. Toisaalta viime vuosina useita teematilaisuuksia on "streamattu" suoraan verkkoon ja ne ovat edelleen nähtävillä kotisivuillamme.

Kyselyyn vastanneet kaipaivat enemmän käytännön esimerkkejä ja teematilaisuuksia tämän päivän ajankohtaisista trendeistä. Käytännön esimerkkejä käsitellään paljon jo nyt yritysesimerkkien kautta eri SIG-ryhmissä. Teematilaisuuksia pyritään järjestämään jäsenistön toiveiden mukaan aina, kun löydämme toivottuun aiheeseen hyvin perehtyneen puhujan.

Lisäksi toivottiin tehokkaampaa tiedottamista ja näkyvyyttä sekä jäsenistölle että sen ulkopuolelle. Tämä asia on viime kuukausina ollut esillä sekä hallituksessa että toimistolla. Pyrimme jatkossa yhä kohdennetumpaan sisäiseen viestintään sekä lisäämään ulkoista viestintään yhdistyksen tunnetuksi tekemiseksi käytävissä olevilla rajallisilla resursseilla. Juuri näistä syistä toteutamme parasta aikaa järjestelmä uudistusta.

Kyselyn perusteella jäsenistö kaipasi lisää tietoa sekä henkilösertifioinnista että uudesta organisaatiolle kehitetystä Delta -sertifioinnista. Lisäksi monet haluavat tietoa IPMA:n Excellence Award -palkinnosta ja Advanced Courses tarjonnasta.

Myös Young Crew -toiminnasta halutaan lisätietoja. Young Crew tarjoaa nuorille projekteissa toimiville por-

Onnetar ohjasi projektipäiville

Keväällä luvattiin arpoa palkinto jäsenkyselyyn aktiivisesti osallistuneiden kesken. Vastanneiden kesken arvottiin vapaa pääsy Projektipäiville, arvoltaan 730 euroa. Tässä arvonnassa onnistui Jukka Hoffren Tilastokeskuksesta. Tervetuloa Projektipäiville jatkamaan onnistumisen merkeissä!

tin tutustua yhdistykseemme ja tulla myöhemmin sen varsinaiseksi jäseneksi oman vertaisryhmän kautta.

Tulevan talven aikana pyrimme järjestämään näistä jokaisesta oman teematilaisuuden, jotka taltioidaan myös kotisivuillamme.

PRY on jäseniään varten

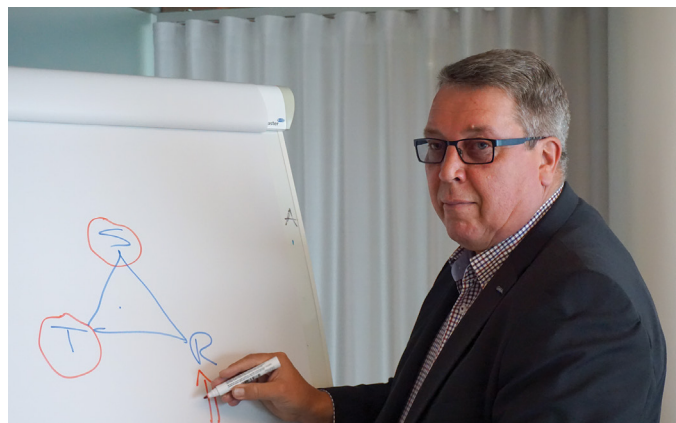
Jäsenkyselymme tuotti useita havainnollisia graafeja sekä lähes sata sivua erilaisia näkemyksiä – sekä risuja että ruusuja. Kokonaisuutena jäsenistö on nykyiseen toimintaan tyytyväinen, mutta maailma muuttuu ja sen mukana myös mahdollisuudet ja tarpeet. Kiitämme kaikkia kyselyyn vastanneita ja pyrimme ottamaan palautteen huomioon tulevaa toimintasuunnitelmaa laadittaessa ja uusia palveluja suunniteltaessa.

Onnistu!

Yhdistyksen henkilökunta on vaihtunut viimeisen 18 kuukauden aikana. Yhdistyksen tietoteknisiä järjestelmiä uusitaan, jotta voimme palvella jäseniämme entistä paremmin. Ensi vuonna Projektipäivät uudistuu ja ne toteutetaan Messukeskuksessa.

Muutos on aina mahdollisuus. Haluamme onnistua. Tämän vuoden Projektipäivien teemanakin on enteellisesti Onnistu! Tässä lehdessä on useita artikkeleita, jotka käsittelevät Projektipäivien seminaarikokonaisuuksia. Tule sinäkin Projektipäiville hakemaan onnistumisen avaimia!

Yhdistyksen isoin voimavara olette te kokeneet projektiammatilaiset. Kun jokainen antaa vähän, niin kaikki saavat paljon.



Timo Saros

Projektiihdistyksen toimitusjohtaja

Tavataan onnistuneesti Projektipäivillä ja yhdistyksen tapaamisissa !

Uudistu tai kuole -

Osa II: Ennenaikaisen haudan välttäminen

Kirjoitin liiketoiminnallisen uudistumisen tarpeesta ja transformaation johtamisesta pari vuotta sitten (Projektitoiminta 1/2012: **Uudistu tai kuole – miten johtaa transformaatiota**). Maailmassa on tapahtunut paljon tuon artikkelin jälkeen.

Megatrendit, sosiaalinen muutos ja uudet teknologiat synnyttävät uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Samalla vanhan toimialan tai rakenteen vangiksi jäämiseen liittyy yhä suurempi riski.

Yksi kuoli, toinen kukoistaa

Mainitsin edellisessä artikkelissani yhtenä esimerkkinä Kodakin, joka jäi digivallankumouksen jalkoihin ja päättyi konkurssiin alkukevällä 2012. Ironista, sillä sama yritys kehitti maailman ensimmäisen digitaalisen kameran jo vuonna 1975.

Vielä samana keväänä 2012 lanseerattiin Ranskassa Astaliftin ihonhoitotuotesarja, joka oli tehnyt vahvaa nousua Aasiassa ensiesittelystään 2007 lähtien. Tämä ihonhoitosarja perustuu mm. kollaageenitutkimukseen sekä antioksidatio- ja nanoteknologioihin. Astaliftin takana on FUJIFILM Corporation, joka aiemmin sovelsi samaa osaamista perinteisten kamerafilmiä pinnoituksessa.

Samaa murrosta läpikäyneiden Kodakin ja FUJIFILMin tarinat eroavat rajusti: toinen elää uudistuneena, toinen on kuollut.

Yleiset strategiset ongelmälähteet voidaan ryhmitellä neljään:

1. Näkemyksen puute, muutossignaalien kieltäminen. Uudenlaiset kilpailijat yllättävät.
2. Omien strategisten valintojen puute, valitun suunnan puute. Kehityshankkeet vetävät eri suuntiin, osaaminen ei kumuloidu.
3. Vanhan budjetointitavan jäykkyys, linjakkuuden puute. Lyhyen aikavälin tavoitteet priorisoidaan yli pitkän aikavälin kehityksen.
4. Johtajuusvaje, puutteet muutosjohtamisessa. Organisaatiokulttuuri ei uusiudu eikä murrostilannetta saada haltuun.

Kuva 1. Strategiset ongelmälähteet

Myös kotimaastamme löytyy hienoja esimerkkejä uudistumisesta, tässä pari:

- Kun venemyynti ei enää tarjoa kasvumahdollisuuksia, on Fiskarsin **Buster** alkanut panostaa uuden ansaintalogiikan huoltopalveluihin, vakuutuksiin, kaluston etätarkkailuun ja venepaikoihin.
- **Ensto** perusti uuden strategiansa mm. kuuden megatrendin ymmärrykseen ja yrityksen kasvuprosentti on nyt kaksinumeroinen. Uudistus on tarkoittanut myös luopumista vanhasta, jopa vielä kannattavista liiketoiminnoista.

Mutta maailmahan muuttuu?

Maailma muuttuu nopeammin kuin koskaan, sanotaan. Tulevaisuutta ei voi ennustaa, sanotaan. Strategiaa ei kannata tehdä, kun kaikki muuttuu niin nopeasti, sanotaan.

Minä väitän päinvastoin: jatkuva muutos on juuri se syy, miksi omaa pitkänkin aikavälin näkemystä on rakennettava jatkuvasti!

Makroindikaattorit, megatrendit, trendit, nousevat ilmiöt, heikot signaalit – maailmassa tapahtuu paljon, mutta oman näkemysten synnyttämiseen on silti systemaattisia tapoja, työkaluja ja palveluita. Päinvastaisen väittäminen johtunee tiedon tai oman kokemuksen puutteesta.

Kokonaisen ”vanhan” organisaation uudistaminen on erilaista kuin nopealiikkeisen startupin kehittäminen. On otettava huomioon nykyiset työntekijät, asiakkaat, tuotteet, kumppanit ja kanavat, nykyinen teknologia, nykyinen kassavirta. Tulevaisuuden näkemys on oltava jo pelkästään sen takia, että ihmiset tarvitsevat suunnan tekemiselleen.

Salkkujohtaminen auttaa

Uuden suunnan asettaminen ei auta, jos oma johtamisjärjestelmä on kuvattu heikosti tai sitä ei noudateta. Uusia rakenteita ei monesti edes tarvita, riittää kun aletaan noudattaa vanhoja!

Astaliftin lanseerauksen taustalla on täytynyt olla FUJIFILMin

1. Näkemys vanhan toimialan tulevaisuudesta ja oman toimintaympäristön muista vaihtoehdoista
2. Yrityksen historian merkittävimpiä strategisia päätöksiä
3. Määrätietoista panostusta uuteen markkinapotentiaaliin
4. Vahvaa muutosjohtamista

Kuva 2. FUJIFILM ja Astaliftin lanseerauksen tausta
(vrt. strategisten ongelmälähteiden listaan kuvassa 1)

Ihmiset tarvitsevat suunnan tekemiselleen

Hyvin organisoitu ohjelma- tai salkkujohtaminen voi mielestäni tuoda lisäjänte- vyyttä aiempiin johtamisrakenteisiin. Nämä tukevat määrätietoisia valintoja ja mahdollistavat ketteryuden.

Strateginen ohjelmajohtaminen voi olla hyvä ratkaisu varsinkin laajoille organisaatioille ja ansaitsee omat artikkelinsa.

Nyt tytydyn väittämään lähes yleispätevästi, että **salkkujohtaminen** omaan organisaatioon sovitettuna ja liiketoiminnan lähtökohdista toteutettuna voi auttaa kaikenkokoisia organisaatioita. Strategisten valintojen ja linjakkuuden puute (ks. kuva 1) on ainakin mahdollista nostaa uudella tavalla keskusteluun, kun käytetään jotakin itse nimeämistäni salkkujohtamisen malleista:

1. **”Salkkukeräily”** eli yksinkertaisimmillaan esimerkiksi kaikkien kehitysaktiviteettien kokoaminen yhteen listaan. Pelkkä tekemisen läpinäkyvyyden varmistaminen auttaa ilman uusia päätöksentekomalleja.
2. **”Operatiivinen salkunhallinta”** eli projektiammatilaisille perinteinen salkunhallintatapa. Salkkutasolla tehdään tai ainakin varmistetaan osa yksittäistenkin projektien päätöksistä, projektien välisistä prioriteeteista ja resurssiallokaatioista jne.
3. **”Strateginen salkkujohtaminen”** eli liikkeenjohdon proaktiivinen ote salkkujen ryhmittelyssä sekä niiden tavoite- tasapainon määrittelyssä ja johtamisessa.

Virheistä oppii

Suurimpia virheitä salkunhallinnan toteutuksissa on kokemukseni mukaan ollut, että niitä on rakennettu muiden johtamisjärjestelmien **rinnalle**. Projektit ja operatiivinen tekeminen eivät ole liiketoiminnan tulevaisuuden näkökulmasta erillisiä asioita. Valtaosin niitä toteuttavat samat ihmiset. Salkut ja operatiivisen johtamisen perusrakenteet on yhdistettävä **yhdeksi** johtamisjärjestelmäksi.

Edellisen artikkelini jälkeen eli viimeksi kuluneen kahden vuoden aikana Suomessa on tapahtunut jotakin. Monen organisaation ylin johto tuntuu oivaltaneen mahdollisuuden kehittää salkkujohtaminen todelliseksi strategisen ohjauksen työkaluksi ja eri organisaatiotasojen väliseksi viestintävälineeksi.

On silti varoitettava yli-intoilusta. Salkku- tai ohjelmajohtaminen eivät ole sen parempia malleja kuin mikään muukaan, ellei niitä toteuteta harkiten ja hyötyjä johtaen.



Panu Kause

Toimitusjohtaja, Necorpoint Oy

Panu Kause on yrittäjä, joka 20-vuotisen uransa aikana on työskennellyt kolmen pörssiyrityksen johtoryhmissä liiketoiminta- ja kehitysvastuissa, kasvattanut kolmea mikroyritystä ja auttanut yli 50 konsultointiasiakasta. Hän on lisäksi kouluttanut yli 1000 ihmistä yli 400 organisaatiosta ennen kaikkea uudistumisen ja muutoksen johtamiseen sekä ohjelma- ja salkkujohtamiseen liittyen.

Necorpoint on liiketoiminnan uudistamisen konsultointi- ja palveluyhtiö, joka auttaa asiakkaitaan markkinanäkemysten ja liiketoiminnan tiekarttojen rakentamisessa, kehitysohjelmien ja projektisalkkujen johtamisessa sekä yleisten johtamisjärjestelmien vahvistamisessa.



Projekteja kehitetään ministeriössäkin

”Projektit ovat ministeriön toiminnassa jatkuvan kehityksen kohde niin kuin varmaan kaikilla organisaatioilla. Vielä emme voi kehua olevamme täysin oppineita”, totesi silloinen liikenne- ja hallintoministeri Henna Virkkunen. Projektitoiminta -lehti haastatteli ministeriä vuoden ensimmäiseen numeroon, jonka teemana oli ”Julkishallinnon projektitoiminta kuntoon”.

Ministerin kiireiden vuoksi haastattelu valmistui kuitenkin vasta tähän lehteen. Henna Virkkusen ministeriyskin on tällä välin vaihtunut europarlamentin jäsenyydeksi. Hänen ministerikautensa havainnot valottavat kuitenkin hyvin valtionhallinnon projektitoiminnan luonnetta.

Teksti: Timo Saros ja Johanna Packalén Henna Virkkusen haastattelun pohjalta

Hallitusohjelma strategisemmaksi

Hallitusohjelmassa on sovittu hallituksen tärkeimmistä tehtäväalueista ja niiden tavoitteista. Toteutusta varten se on purettava ohjelmiksi, hankkeiksi ja projekteiksi.

”Hallitusohjelman purkautuminen ohjelmiksi, hankkeiksi ja projekteiksi onkin melkoisen monimutkainen prosessi. Tätä nykyä se on 900 kohdan taulukko, jota seurataan valtioneuvoston kanslian johdolla. Hallitusohjelman ei kuitenkaan ole tarkoitus olla toimintasuunnitelma, vaikka nykyisen hallituksen ohjelmaan sellaisia piirteitä kielletään tulikin. Jo pitkään on ollut tavoite, että hallitusohjelma olisi strategisempi asiakirja laajemmista tavoitteista”, Henna Virkkunen kertoo.

Henna Virkkunen pitää mahdollisena vastata kysymykseen, kuinka monta hanketta tai projektia kunta- ja hallintoministeriön salkussa on lähtenyt liikkeelle hallitusohjelmasta.

”Olisi kovin vaikeaa vetää rajaa, mitkä hankkeet ovat käynnistyneet juuri hallitusohjelmasta. Meillä on runsaasti muitakin tehtäviä kuin hallitusohjelman mukaiset, kuten esimerkiksi EU-valmistelut. Ne saattavat osua yhteen hallitusohjelman kanssa

tai ne on muuten vain hoidettava. Valtiovarainministeriön virkamiehet ovat keskeisessä asemassa ja pitävät kokonaisuutta koossa. Ministerin työpöydälle suodattuvat raportit. Jos asia vaatii uudelleen arviointia, niistä käydään keskustelua.”

Oman ministeriönsä hallinnonalalta hän kertoo esimerkkinä ICT-palveluiden kokonaisen yhteen palvelukeskukseen. Muutaman tarkentavan poliittisen päätöksen jälkeen hanke saatiin pystyyn ja virkamiesvalmistelussa laadittiin tarvittavat suunnitelmat ja lainsäädännön muutokset. Lopullinen lähtölaukaus tuli sitten eduskunnalta, kun laki palvelukeskuksesta hyväksyttiin. Ensimmäiset siirrot on tehty maaliskuun alussa, mutta työ jatkuu vielä pitkään.

”On siinäkin ollut omat haasteensa, mutta maali on pysynyt paikoillaan.”

Kuntauudistuksessa vahvoja intressejä

Kuntauudistus on Henna Virkkusen mukaan ollut hyvin toisenlainen hanke. Siinä on vahvoja poliittisia intressejä ja sen kytkennät ovat moninaiset demokratian vahvistamisesta, palveluiden järjestämiseen ja aina elinkeinopolitiikkaan saakka. Saumaton yhteistyö ministerin ja valmistelevien virka-

miesten välillä on ehdoton edellytys. Pitää toki olla projektisuunnitelma tai vastaava, mutta sitä ei voida pilkun tarkasti seurata. Sidosryhmiä kuullaan koko ajan ja Suomen eri alueiden tilanteet ovat hyvin erilaisia. Tavoitteistakin on vallinnut erilaisia näkemyksiä.

Poliittinen ohjaus toimii

Hallitusohjelman tavoitteet tarkentuvat ja muuttuvat koko hallituskauden ajan kehysriidissä ja budjettineuvotteluissa. Henna Virkkusen mukaan poliittinen ohjaus toimii, kun varmistetaan, että muuttuneet ja tarkentuneet tavoitteet siirtyvät jo käynnissä olevien hankkeiden tai projektien tavoitteisiin.

”Virkamiehet kuuntelevat herkillä korvalla valtioneuvoston tai erilaisten ministeriryhmien linjauksia ja ottavat ne varmasti huomioon valmistelussa. Toki poliittisessa valmistelussa voi jäädä huomioimatta joitain seikkoja tai lainsäädännön näkökulmia. Hyvän virkamiesetiikan mukaista on harkita ja arvioida ehdotukset eikä vain sokeasti toteuttaa niitä. Tällaisissa tilanteissa asia palautuu aina poliittiseen valmisteluun, jossa voidaan tarkentaa tai jopa muuttaa tehtyä linjausta.”

Nopea reagointi on haasteellista

Maailma muuttuu hallituskauden aikana. Käynnissä olevien projektien tulokset saattavat menettää uudessa tilanteessa merkityksensä tai ne tulevat hyödyttömiksi. Henna Virkkunen myöntää, ettei aina ole helppoa reagoida kyllin nopeasti ja rajata valtion niukkojen varoja käyttöä vain projekteihin, joista saadaan kunnon hyötyä panoksiin nähden.

”Tämän haasteen edessä ei hallitus taida olla yksin. Eivätköhän yritykset ole ihan samojen pulmien edessä. Ei nopea reagointi ole yrityksillekään helppoa. Vanhaa asiakaskuntaa ei saa hylätä tai tuottaa odottamattomia ratkaisuja, jotka vievät pohjaa aikaisemmalta. Näiden ongelmien lisäksi valtiolta odotetaan vielä suurempaa ennustettavuutta. Yksi Suomen kilpailutekijöitä on ollut ennustettava hallinto. Hallituksen jokaisesta nopeasta liikkeestä alkavat heti jälkipuheet.”

”Jos linjat muuttuvat, osaamme kyllä ajaa hankkeita alas tai muuttaa niiden sisältöä; laajentaa tai supistaa. Sitä tehdään jatkuvasti, mutta yleensä siitä ei tehdä suurta numeroa. Lakkautettava hanke ei saa yleensä paljon näkyvyyttä paitsi, jos siitä on jo aiheutunut merkittäviä kustannuksia”, Henna Virkkunen vakuuttaa.

Valtioneuvoston työ on yhteensovittamista

Sama hanke tai projekti voi olla osa kahden tai useamman ministeriön ohjelmia. Se ei Henna Virkkusen kokemuksen mukaan aiheuta ongelmia siitä, kuka on hankkeen tai projektin omistaja.

”Tämä on arkipäivää. Aina selkeästi vastuussa on yksi ministeriö ja ministeri. Emme aina käytä termiä omistaa, mutta se, joka hankkeen asettaa eli määrittää tarkat tavoitteet, on lopulta vastuussa eli omistaa hankkeen.”

”Valtioneuvoston työskentelyyn kuuluu erilaisten näkökulmien yhteen sovittaminen. Se voi viedä aikaa ja aiheuttaa harmaita hiuksia, mutta yhteiskunta on niin monimutkainen ja monitahoinen, että monipuolista lähestymistä tarvitaan. Joskus kieltämättä tulee vastaan näkemyseroja, joita ratkotaan eri virkamiestasoilla. Jos siellä ei löydy yhteistä ratkaisua tai jos asia on luonteeltaan poliittinen, asia nousee ministereiden työpöydälle. Joskushan näitä ratkotaan myös julkisuudessa”, Henna Virkkunen selvittää.

”Kaikista suurista asioista kuullaan valmistelun kuluessa eri osapuolia. Se on lausuntokierrosten idea. Niiden rinnalle ovat tulleet muut avoimet menettelyt, kuten keskustelut otakantaa.fi:ssä tai vaikkapa

joukkoistaminen. Meille voi valmistelun aikana kertyä melkoinen kasa erilaisia näkökulmia”, hän muistuttaa.

”Vähän kulunut ilmaisu, mutta yhteisten asioiden hoitaminen on myös kompromissien löytämistä.”

Miten mitataan demokratiaa?

Henna Virkkusen mukaan ei ole yhtä ainoaa tapaa mitata valmistuneiden projektien tuotoksia ja vaikuttavuutta.

”Mittarit pitäisi sopia jo hankkeen alussa. Joskus se on helpompaa joskus vaikeampaa. Miten esimerkiksi mitataan demokratiaa? Sillä tiedetään olevan yhteys yhteiskunnan hyvinvointiin, mutta kukaan ei voi määritellä, miten yksi osallisuutta vahvistava toimintatapa vahvistaa taloutta. Mekanismit ovat monimutkaisia.”

Menneinä vuosina on vähän liian nopeasti syöksytty projekteihin ja jouduttu jälkikäteen miettimään, miten tulokset saadaan hyödynnettyä koko julkisessa hallinnossa.

”Kannattaa muistaa, että julkinen sektori koostuu sadoista erillisistä oikeushenkilöistä ja esimerkiksi hankintalaki ei salli suora-hankintoja vain sillä perusteella, että joku palvelu on tehty vaikkapa valtiovarainministeriön ohjauksessa. Minusta olemme oppineet näistä virheistä ja nyt muistamme tulevat haasteet jo käynnistysvaiheessa”, Henna Virkkunen uskoo.

Hän muistuttaa, että hallituskausi on korkeintaan neljä vuotta ja onnistumiset sataavat usein seuraavan hallituksen laariin. ”Tätä työtä ei tosiaankaan tehdä hallituskauden mittaisilla tavoitteilla, vaikka se voisikin olla poliittisesti houkuttelevaa seuravia vaaleja ajatellen.”

Osastopäälliköt jakavat resurssit

Osa projekteista on merkittävämpiä kuin toiset. Ministeriöissä samoin kuin kaikissa organisaatioissa joudutaan priorisoimaan ja luokittelemaan strategisesti tärkeimmät projektit.

”Ministerinä ei kuitenkaan ole mahdollista poimia projekteihin yksittäisiä henkilöitä kuin poikkeustapauksessa. Ministeriöiden osastopäälliköt ovat keskeisessä asemassa jakaessaan resursseja erilaisiin hankkeisiin ja huolehtiessaan, että paras osaaminen on käytössä kussakin tapauksessa”, Henna Virkkunen toteaa.

Kokonaisarkkitehtuuri on melkoinen ponnistus

Hallintoministerille kuuluvat valtionhallinnon ICT hankkeet. Henna Virkkusen mielestä on vielä paljon tehtävää ICT-hankkeiden käynnistymisen ohjauksessa ja päällekkäisten projektien karsimisessa.

”Päällekkäisyyden tunnistaminen ei ole mitenkään itsestään selvää. Valtion jokaisella virastolla on oma ainutlaatuinen tehtävänsä. Suomessa on vain yksi tulli ja yksi poliisi. Aluehallinto muodostaa poikkeuksen, mutta sillä onkin yhteinen tietohallinto, joten se on tässä suhteessa yksi virasto. Pari tärkeintä keinoa päällekkäisyyksien tunnistamiseen ovat kokonaisarkkitehtuuri ja hankesalkku. Ei kovin yllättäviä keinoja eivätkä kumpikaan mitään hopealuoteja. Kokonaisarkkitehtuurityö on valtion kokiossa ja monimuotoisessa organisaatiossa melkoinen ponnistus”, hän huokaisee.

Ja kun mukaan otetaan koko julkinen hallinto, haasteet vain monimutkaistuvat ja toimijoiden määrä kasvaa. Tässä kohtaa Henna Virkkunen haluaa mainita uuden sote-mallin. Se tulee yhdellä rakenteellisella muutoksella helpottamaan merkittävästi sektorin haasteita. Samantapaista työtä tehdään esimerkiksi pelastustoimessa, mutta matalammalla profiililla. Siellä rakennetaan yhteistä järjestelmää.

Lainmuutos vie prosessiin

Usein projektien tulosten käytäntöön panto saattaa vaatia lakimuutoksia. Se on ministerin työsarkaa. Erityisesti tärkeimpien ja suurimpien lakihankkeiden valmistelu tehdään ministerin ohjauksessa.

”Virkamiehet pitävät huolen siitä, että ministerin näkyvyys aiheeseen on koko ajan hyvä. Jokainen lakihanke on projekti, mutta muutokset yhdessä voivat muodostaa prosessin, kuten esimerkiksi kuntalakien uudistaminen. Valtioneuvostolla on monipuolinen ohjeistus, miten valmistelu tulee tehdä”, Henna Virkkunen vakuuttaa.

Lait siirtyvät valtioneuvostosta eduskunnan käsiteltäväksi. Tyypillisesti siinäkin vaiheessa valmistellut ministeriö on edelleen tiiviissä yhteydessä. Tämä on yksi valtioneuvoston parhaiten kuvattuja ja ohjattuja prosesseja.

Yrityksissä projektimainen toteutustapa korostuu muutosten johtamistapana. Henna Virkkunen on vakuuttunut, että projektitoiminnalla ja hyvällä projektinjohtamisella on erittäin suuri merkitys myös ministeriön toiminnassa.

”Erityisesti ICT-toiminnassa, mutta myös muilla alueilla valmistelusta tulee entistä enemmän projekteja. Kaikkeen ministeriön toimintaan projektit eivät kuitenkaan sovi, kuten vaikkapa EU-asioiden seurantaan. Jos taas tarkastellaan koko valtiovarainministeriön hallinnon alaa, nousee projektiosaamisen merkitys uudelle tasolle. Meidän isot toimijamme, kuten Vero- tai Tullihallinto, ovat hyvin riippuvaisia onnistuneista projekteista.”

Onnistunut muutoshanke vaatii vahvan ihmisjohtajan

Teksti: Vesa Ilama ja Hanna Ahtola

Onnistuneessa projektissa avainasemassa on kommunikatio asiakkaan kanssa: asiakkaan tarpeen ymmärtäminen ja lisäarvon tuottaminen. Johtamisen ja kompetenssien kehittämisen merkitys korostuu etenkin monimutkaisissa muutoshankkeissa, joissa muutoksen kohteena ovat ihmiset, rakenteet ja järjestelmät.

Tämän päivän liike-elämän suurimmat megatrendit, globalisaatio ja digitalisaatio, ajavat yrityksiä uudistamaan sekä liiketoiminta- että palvelumallejaan. Tämä on mediassa näkyvästi esillä – yritysten rakennemuutos- ja ulkoistamisuutiset saavat paljon palstatilaa, yleensä negatiivisen värilampun alla henkilöstövaikutusten vuoksi.

Muutosprojektit avaavat kuitenkin yrityksille ovia toiminnan tehostamiseen, tuottavuuden parantamiseen sekä uusien liiketoimintojen ja prosessien kehittämiseen. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat erilaiset pilvipalvelut, jotka tuovat yrityksille ketteryyttä, säästöjä ja innovaatioita. Yritykset hakevat tehokkuutta myös ulkoistamalla osaamisen asiantuntijayrityksille kotimaassaan tai, kustannussäästöjä tavoitellakseen, matalamman tulotason offshore-maissa.

Projektien vaativuus ja monimutkaisuus on viimeisten 5–10 vuoden aikana kasvanut

merkittävästi. Yksinkertaisissakin projekteissa tehdään yhä enemmän yhteistyötä eri toimijoiden kanssa maailmanlaajuisesti. Muutosprojektit saattavat olla mittakavaltaan valtavia, globaaleja hankkeita, joissa onnistuminen on monen tekijän summa.

Esimerkiksi metsäpuolella Tieto on toteuttanut yhteistyössä asiakkaan kanssa mittavia muutosprojekteja, joissa asiakkaan tuotannonohjausjärjestelmä on suunniteltu uudelleen ja jalkautettu globaalisti. Näin valtavissa hankkeissa on tärkeintä olla vaarantamatta asiakkaan liiketoimintaa. Hankkeen onnistuminen on lähes täysin projekti- tai hankepäällikön käsissä.

Kokonaisvaltainen johtaminen pääroolissa

Muutoshankkeissa on elintärkeää ymmärtää asiakkaan toimintaympäristö ja sen haasteet. Alusta asti on luotava läpinäkyvyyteen ja luottamukseen perustuva yhteistyömalli, joka mahdollistaa hankkeen

onnistuneen etenemisen. Muutoshankkeissa tehdään usein myös henkilö- tai toimienkuvamuutoksia, jotka saattavat koskea suurtakin osaa asiakkaan työntekijöistä. Näiden onnistunut läpivienti vaatii hyvää yhteistyötä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin niin asiakkaalta kuin toimittajaltakin.

Tiedon muutoshankkeissa on yleensä mukana olennaisena osana jokin tietojärjestelmä, joka luodaan, muutetaan tai kehitetään ja lopulta jalkautetaan osana kokonaisuutoshanketta. Onnistumisen kannalta tärkeää on riittävä ennakointi liittyen projektin muihin tekijöihin.

Järjestelmäprojektin suunnittelu ja käyttöönotto saattavat olla viimeiseen sivellinvetoon asti hyvin toteutettuja, mutta muutoksen johtamiseen organisaatiotasolla ei ole varattu kylliksi voimavaroja. Suurimmat haasteet muutoshankkeissa liittyvätkin nimenomaan johtamiseen ja kykyyn sitouttaa ihmiset edessä olevaan muutokseen.



Uskalla astua pois mukavuusalueelta

Muutoshankkeiden läpivienti vaatii hankkeen tai projektin johtajalta vankkaa kokemusta ja osaamista, ihmissuhdetaitoja, sinnikkyyttä sekä ihmisten, ei vain asioiden johtamista.

Hankejohtajan rooli on verrattavissa pienen tai keski-suuren yrityksen toimitusjohtajan tehtävään: on pidettävä huoli rahoituksesta, seurattava kulurakennetta, resursoitava fiksusti, motivoitava hankkeen osapuolia sekä hoidettava hankkeen logistiset kiemurat siten, että asetetut liiketoiminnan tavoitteet täyttyvät. On pystyttävä työskentelemään kovan paineen alla, tehtävä päätöksiä nopealla aikataululla ja usein vajaan informaation varassa. Hankejohtajuus ei tietenkään ole vain yhden miehen show, vaan johtajan on luotava organisaatio, jossa delegointi ja työnjako toimivat tehokkaasti ja tuloksellisesti.

Lisäksi vaaditaan raudanlujaa viestinnäl-

listä osaamista ja ihmissuhdetaitoja. Muutoshankkeet koskettavat usein suurta ihmisjoukkoa, jolloin avainasemaan nousevat viestintätaidot sekä herkkyys kuulla ja reagoida kentältä tuleviin signaaleihin. Kansainvälinen liiketoimintaympäristö peräänkuuluttaa myös ymmärrystä eri kulttuurien toimintamalleista. On osattava luovia eri kulttuurien välillä ja saatava viestit tehokkaasti perille kansallisuudesta riippumatta. Tämä vaatimus korostuu tulevaisuudessa entisestään sekä kielitaidon osalta että kansainvälisten verkostojen taitavassa hyödyntämisessä.

Hankejohtajaksi ei tulla ilman omaa motivaatiota. Valmius vastuunkantoon lähtee yksilöstä itsestään. Jos henkilö on valmis astumaan pois omalta mukavuusalueeltaan, hänelle tarjotaan myös tarvittavat edellytykset sekä työkalut ja tuki omien kompetenssien kehittämiseen.

Houkutteleva urapolku pitää kyvyt talossa

Henkilökunnan osaamisen kehittäminen on yritykselle kuin yritykselle elinehto. Suurissa muutoshankkeissa tulee aina vastaan odottamattomia ongelmia, joiden ratkaisu vaatii sekä kokemusta että laaja-alaista osaamista. Tiedolla on panostettu sekä olemassa olevien kompetenssien kehittämiseen että kokeneiden osaajien ja uusien kykyjen rekrytointiin.

Talon nykyisillä projektipäälliköillä on valtava määrä hiljaista tietoa asiakkaista ja onnistuneiden projektien vetämisestä, joten heille on tarjottava houkuttelevia urapolkuja pitääksemme heidät talossa. Ei riitä, että tarjotaan dynaaminen ja kansainvälinen organisaatio; kehittämis- ja etenemismahdollisuuksilla on vähintään yhtä suuri merkitys päätöksessä jäädä taloon tai hakea haasteita muualta.

Henkilökohtaisia kompetensseja ja ke-

Suomalaisilla on vahva ansioluettelo kansainvälisessä diplomatiassa

hitystä käsitellään kehityskeskusteluissa säännöllisesti. Niissä etsimme vuoropuhelun kautta oikeantyyppisiä yksilöllisiä kehityskohteita. Ylimmän tason hankejohtajilla on jopa vice president -tasoiset edut, mutta vaatimustaso sekä ajankäytön että ihmissuhdetaitojen suhteen on myös kova.

Projektijohtajuus – suomalainen vientituote?

Vaatimus ihmisjohtajuudesta korostuu sitä enemmän mitä suurempi hanke on kyseessä. Muutoshankkeissa on usein useita projektipäälliköitä ja aliprojektipäälliköitä, jolloin henkilökohtaisen vuorovaikutuksen rooli on suuri. Johtajuus ei ole vain hankkeen toteutuksen hallintaa, vaan hankkeen vision toteuttamista pidemmällä aikavälillä, ohjaten, haastaen ja kehittäen hankkeen muita osapuolia.

Yritysten kansainvälistyessä muutoshankkeet koskettavat usein henkilöstöä monessa eri maassa. Onnistunut projekti vaatii johtajalta myös kulttuurista pelisilmää. Suomalaisilla on vahva ansioluettelo kansainvälisessä diplomatiassa. Siksi maailmanluokan projektiosaamisestamme olisikin potentiaalia tehdä vientituote. Suomalainen suoraviivaisuus ja rehellisyys ovat projektijohtajan luonteenpiirteiden kulmakiviä. Kompetenssien monipuolisella kehittämisellä saamme monimutkaisimmatkin projektit onnistumaan kunnialla.



Vesa Ilama

Manager, Project Management
Consulting and System Integration
Tieto Finland Oy, PRYn hallituksen jäsen



Hanna Ahtola

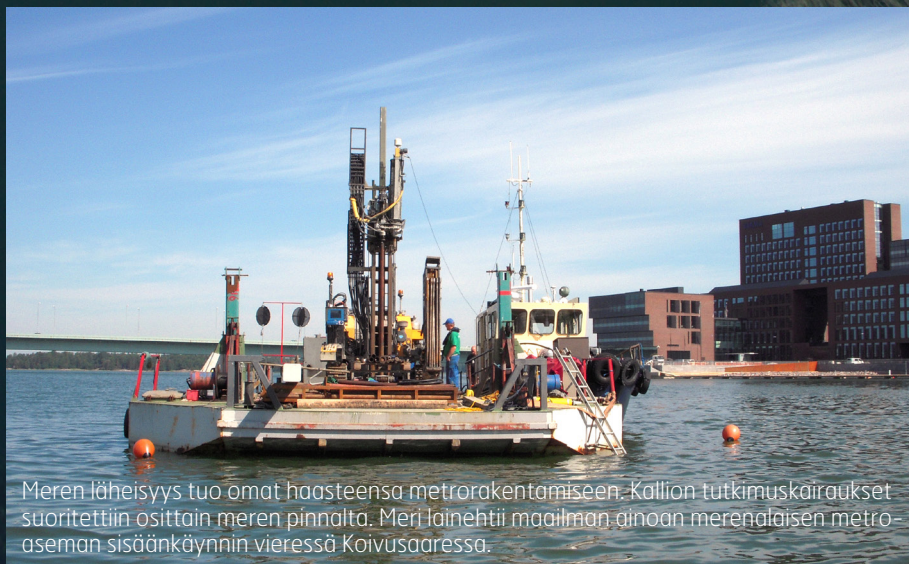
Project Director
Consulting and System Integration
Tieto Finland Oy

Metroprojektin onnistumisen aineksia

Teksti: Pekka Vaara

Metron kaltainen julkisen liikenteen tehostamishanke heijastuu voimakkaasti myös asemaseutuja ympäröivään kaupunkirakenteeseen ja kiinteistökehittämiseen. Länsimetron heijastusvaikutuksena on arvioitu syntyvän metroinvestointiin nähden nelinkertainen määrä yksityisiä ja julkisia investointeja asuntorakentamiseen sekä työpaikka- ja palvelurakentamiseen.

Metroprojektin onnistumisesta riippuu monen muunkin mittavan investoinnin onnistuminen. Mistä aineksista syntyy hyvä, onnistunut metroprojekti?



Merellä läheisyys tuo omat haasteensa metrorakentamiseen. Kallion tutkimuskäyrä suoritettiin osittain meren pinnalta. Meri laajenee maailman ainoan merenalaisen metroaseman sisäänkäynnin vieressä Koivusaareen.



Länsimetro lukuina:

- Pituus 13,9 kilometriä, 2 rinnakkaista tunnelia
- 8 asemaa, 15 pystykuilua
- 3,2 miljoonaa kuutiometriä kalliolouhetta
- 1 500 liityntäparkkipaikkaa autoille ja 1 800 pyörille
- kustannusarvio 713,6 M € (10/2007 hintataso)



Organisointi osakeyhtiöksi – joustava päätöksenteko

Länsimetro-projektin tavoitteet on määritelty molempien osakaskaupunkien, Espoon ja Helsingin, valtuustojen hyväksymässä hankesuunnitelmassa, jossa toiminnalliset, laadulliset, aikataululliset ja kustannustavoitteet on kiinnitetty. Länsimetro-projekti on organisoitu poikkeuksellisesti osakeyhtiömuotoon. Yhtiöllä on osakeyhtiölain mukaisin vastuuin toimiva hallitus ja toimitusjohtaja. Hallituksessa ovat edustettuina molempien osakaskaupunkien edustajat virkamies- ja poliittikotasolla. Osakeyhtiömuoto on osoittautunut hallinnon ja päätöksenteon kannalta erittäin onnistuneeksi ratkaisuksi.

Päätöksenteko on sujuvaa, ammattimaista ja tarvittaessa nopeaa. Kaupunkien sisäiset ja niiden väliset ajoittain korkeinkin käyvät poliittiset jännitteet on eristetty Länsimetro Oy:n päätöksenteon ulkopuolelle. Yhtiöllä on hankesuunnitelmaan dokumentoitu tehtävä, johon yhtiön hallinto voi keskittyä. Osakeyhtiö on myös selkeä yksi neuvottelu- ja sopijakumppani kiinteistökehityshankkeisiin, valvoviin viranomaisiin ja hanketta toteuttaviin toimittajiin nähden.

Osakeyhtiön toimitusjohtajana on tilaajien valitsema projektinjohtaja, jolla on apunaan varsin pieni oma henkilökunta. Yhtiön palveluksessa on kahdeksan henkilöä, joista puolet hoitaa viestintää sekä vuorovai- kutusta asukkaisiin. Projektin johtamisen, hankintatoimen, työmaavalvonnan ja muun rakennuttamisen resurssit on hankittu rakennuttajakonsultilta, jonka väkeä on projektin palveluksessa 30 henkeä. Länsimetro Oy:n ja rakennuttajakonsultti Sweco PM:n henkilöstöt muodostavat käytännössä yhden tiiviin projektioorganisaation.

Omajohtoinen toteutus – tarjontaa vastaava hankinta

Länsimetron toteutusmallia pohdittaessa oli tarjolla vaihtoehtoisia ratkaisuja Turn Key tai PPP -malleista pitkälle meneviin hajautettuihin hankintatapoihin. Toteutusmallia haettiin avoimessa vuorovaiku-

Länsimetro-projektin onnistumisen avaimet:

- Oy-muoto mahdollistaa sujuvan ja ammattimaisen päätöksenteon
- Omajohtoinen toteutusmalli – pätevät ja riittävät projektijohdon resurssit
- Markkinatarjontaan sovitettu hankintastrategia
- Avoin ja ennakoiva viranomais- ja asukasysteistyö
- Tiukka aikataulu- ja budjettikontrolli

tuksessa palveluntarjoajien kanssa ja vastaavista projekteista saatuja kokemuksia kuunnellen.

Koko hankkeen suunnittelun, toteutuksen ja jopa rahoituksen ja liikenteen operoinnin sisältävät totaalmallit tulivat hylätyksi. Todettiin, että kotimaista tarjontaa ei totaalmalleista saada syntymään ja ulkomaisen kilpailunkin arvioitiin jäävän tehottomaksi. Hankkeen riskien siirto totaalmalleissa olisi todennäköisesti nostanut tarjoushintoja kohtuuttomiksi.

Hankkeen palastelun pohdinnassa oli keskeistä kotimaisen markkinan tarjonta suunnittelu- ja rakentamispalveluissa. Muina kriteereinä oli hankkeen aikataulutus lupaprosessien arvioidun etenemisen, työtunnelien sijoittelun ja asemaseutuihin liittyvien hankkeiden etenemisen myötä. Myös riskien hallinnan kannalta hankintojen palastelulla on suuri merkitys. Suunnittelussa ja toteutuksessa esiin tulevat riskitekijät voidaan ottaa ripeästi käsittelyyn kukin oman hankintakokonaisuutensa osana.

Suunnittelu jaettiin tekniikan lajeittain, asemittain ja ratajaksoittain alan konsulttiyrityksille sopiviin työkokonaisuuksiin. Suunnittelua koordinoimaan perustettiin pääsuunnittelijatiimi, jossa eri suunnittelualoja edustavat pääsuunnittelijat ohjaavat teknisiä ratkaisuja, laatutasoa, suunnittelun aikataulutusta ja resursointia. Palastelusta huolimatta kotimaiset suunnitteluresurssit ovat olleet ajoittain varsin tiukoilla, mm. lähes kaikki kotimaiset kalliosuunnittelijat olivat välillä projektin töissä.

Louhinta- ja rakennusurakoiden jako noudattaa metrolinjan luontaista jakautumista ratajaksoihin ja asemiin. Asemat muodostavat kukin omat rakennus- ja talotekniikkaurakkansa. Ratalinja on jaettu neljään eri kokonaisuuteen. Tällä jaottelulla

saatiin urakkakoko pysymään tarjontaa ja kohtuullista riskinjakoa tukevin kokonaisuuksina. Rakennus- ja louhintaurakoiden koko on ollut tällä jaottelulla 5-40 miljoonan euron välillä.

Metroyhtiö onnistui hankkimaan ulkomaisia tarjoajia vahvistamaan kotimaisia louhintaresursseja ja kilpailua. Päteviä tunnelien rakentajia löytyi mm. Tšekistä ja Ruotsista. Urakkamuotoina on käytetty yksikköhinta- ja projektinjohtourakoita muutosten joustavan käsittelyn ja järkevän riskinjoon saavuttamiseksi.

Länsimetro Oy on julkisena hankintayksikkönä hankintalain piirissä. Se heijastuu hankintaprosessien aikataulutukseen ja kilpailun avoimuuteen sekä tarjoajien tasapuoliseen kohteluun. Kun hankintaprosessit aikataulutetaan lain mukaiset määräajat huomioiden, hankintalaki ei aseta hankkeen etenemiselle voittamattomia vaikeuksia. Markkinaoikeuttakaan ei tarvinnut vaivata metroprojektin hankinnoilla paria varsin helppoa ratkaisua lukuun ottamatta.

Avoin ja ennakoiva viranomais- ja asukasysteistyö

Länsimetron kaltainen valmiiseen kaupunkirakenteeseen sovitettava infrahanke vaati monenlaisia viranomaispäätöksiä ja lupia. Uusia asemakaavoja tai vanhojen muutoksia tarvittiin toistakymmentä. Kaa- va- ja lupaprosessit mahdollisine valituksineen vaativat väistämättä oman aikansa, johon projektin on ennakoiden sopeuduttava. Asuintalojen alla ja läheisyydessä toimiva työmaa on aina asukkaiden huolen ja huomion kohteena.

Projektin tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat kaavoittajan lisäksi mm. rakennuslupa-, palo- ja pelastus- sekä ympäristöviranomaiset. Aikatauluun vaikuttavat voimakkaasti projektin omien lupaprosessien lisäksi myös omaa vilkasta elämäänsä elävät liittyvät hankkeet, niiden lupaprosessit ja yksityisten sijoittajien päätöksenteon eteneminen. Prosesseja on voitu nopeuttaa ja lupaviranomaisia sitouttaa projektiin avoimin keskusteluihin ja toimittamalla ennakkotietoa. Projektin opetuksia on, että näiden prosessien tutkimiseen, aikataulutukseen ja riskitarkasteluihin olisi voitu panna vieläkin enemmän.

Yhteistyö asukkaiden kanssa vaatii siihen erikoistuneita ja riittäviä resursseja. Asukkaat ymmärtävät metrotyömaan tar-



peet ja sen aiheuttamat häiriöt, kun he saavat niistä tietoa avoimesti ja hyvissä ajoin omaan postiluokkuunsa tai tietokoneelensa. Asukkaille järjestetään säännöllisesti kuulemistilaisuuksia ja mennään heidän kanssaan tarvittaessa vaikkapa tunneliin katsomaan, mitä siellä tapahtuu. Kokemus on, että oikea tieto ja avoin asenne lisäävät ymmärtämystä puolin ja toisin.

Automaation tuoma aikatauluhaaste

Länsimetro suunnitellaan ja rakennetaan kokonaan automaattiseksi, liikennöintiin ilman kuljettajia. Metron operoija, Helsingin kaupungin liikennelaitos, solmi automatisoinnista kansainvälisen tarjouskilpailun jälkeen toimitussopimuksen Siemensin kanssa. Sopimus on ainutlaatuinen sikäli, että siihen sisältyy paitsi uuden metrolinjan ja uusien junien automatisointi myös vanhan linjan, liikenteen ohjauskeskuksen ja vanhan junakaluston varustaminen automaattisella ohjausjärjestelmällä. Erityisesti vanhan kaluston automatisointi on osoittautunut ennakoitua hankalammaksi ja aiheuttanut järjestelmätoimitukseen viivettä ja vaikeasti ratkaistavia sopimuskysymyksiä.

Automaation tekniset ratkaisut ja aika-
taulu näyttävät ratkenneen positiivisesti. Automaatioitoimituksen viiveet yhdessä hankkeen alkuvaiheen kaavavalitusten kanssa ovat lykänneet liikenteen aloittamista niin, että näillä näkymin Länsimetron liikennöinti käynnistyy syksyllä 2016.

Pitääkö budjetti?

Länsimetro, kuten monet kaltaisansa julkiset hankkeet, ovat hellittämättömän julkisen huomion kohteena. Erityisesti budjetin pitävyyttä epäillään. Länsimetron suunnittelun ja rakentamisen kustannusarvioiksi on hankesuunnitelmassa laskettu 713,6 miljoonaa euroa. Kustannusarvio on laadittu vuoden 2007 lokakuun hintatasolla ja sitä tarkistetaan maanrakennuskustannusten indeksin mukaan. Myös valtion rahoitusosuus on sidottu tähän indeksiin. Kun alkuperäinen kustannusarvio tarkistetaan toteutuneella indeksillä tämän päivän kustannustasoon, päästään lukuun 875 miljoonaa euroa. Sen päälle muutoksia on kertynyt niin, että kustannusennuste kesä-lä 2014 on noin 1008 miljoonaa euroa.

Nyt kun hankinnoilla on sidottu jo noin 95 % hankkeen kustannuksista, huolestuneet voivat huokaista helpotuksesta. Kustannukset ylittyvät, mutta varsin kohtuullisesti. Suurella todennäköisyydellä kustannus-
ylitys on 15 %:n luokkaa, jota lähtötilanteessaan suuria epävarmuuksia sisältävässä projektissa on pidettävä vähintäänkin kohtuullisena saavutuksena.

Länsimetron värikäs historia

Julkisten liikennehankkeiden tapaan Länsimetrolla on pitkä ja värikkäitä päätöksenteon vaiheita sisältävä historia. Länsimetroa ehdotettiin ensimmäisen kerran jo Helsingin metron suunnitteluvaiheessa 1950-luvulla. Espoo torjui silloin ajatuksen. Itämetron valmistuttua Länsimetroa on ehdotettu yhä uudestaan Espoon kasvaessa asukasluvultaan Suomen toiseksi suurimmaksi kaupungiksi ja osaksi metropolin kaupunkirakennetta ja liikennejärjestelmää.

Länsimetron suunnittelu käynnistyi Espoon ja Helsingin päätöksillä lopulta maaliskuussa 2007. Kaupunginvaltuustot päättivät Länsimetron rakentamisesta touko-
kuussa 2008.

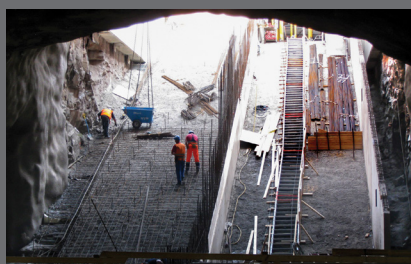
Julkisilla hankkeilla on tyypillisesti kiivaat vastustajansa, jotka valituksillaan pyrkivät estämään tai viivästyttämään hankkeita. Espoon kaupunginvaltuusto hyväksyi rakentamisen mahdollistavan maanalaisen asemakaavaehdotuksen tammikuussa 2009. Päätöksestä tehtiin kuusi valitusta hallinto-oikeuteen, joka hylkäsi ne kaikki lokakuussa. Päätöksestä valitettiin edelleen korkeimpaan hallinto-oikeuteen. KHO hylkäsi valitukset helmikuussa 2010. Helsingissä valtuusto hyväksyi maanalaisen kaavan marraskuussa 2009.

Länsimetron rakennustyöt alkoivat marraskuussa 2009. Ensimmäisen vaiheen louhintatyöt saatiin valmiiksi helmikuussa 2014. Liikennöinti alkaa vuoden 2016 syksyllä. Länsimetron jatkamisesta Matinkylästä Kivenlahteen saatiin valtion ja kuntien päätökset kesällä 2014 ja jatkon louhintatyöt käynnistyvät loppuvuodesta 2014.

Espoon ja Helsingin kaupungit perustivat metron toteuttamista varten Länsimetro Oy:n. Valtio rahoittaa investointia 30 % osuudella, mutta ei ole osakkaana metroyhtiössä. Helsinki ja Espoo sitoutuivat maksamaan omalla alueellaan syntyvät rakennuskustannukset "rajalta poikki periaatteella". Kustannusjaoksi tulee Espoolle 72 % ja Helsingille 28 %.

Jokaisen uuden metroaseman suunnittelee oma arkkitehtiinsä. Kokonaisuuden yhtenäisyydestä vastaa pääsuunnittelija-arkkitehti. Asemalaiturit ja raiteet erotetaan toisistaan lasiseinillä, jotka aukeavat junan saavuttua. Laituriseinäraikaisu parantaa asemien viihtyisyyttä, turvallisuutta ja ilman laatua huomattavasti nykyisiin avolaitureihin verrattuna. Länsimetron ensimmäinen vaihe on 13,9 km pitkä ja käsittää kahdeksan uutta asemaa. Suunnittelun lähtökohtia ovat liikennöinnin automatisointi, uusien teknologia sekä turvallisuutta edistävät ratkaisut. Nykyisellä kalustolla voidaan liikennöidä vanhaa ja uutta linjastoa ja koko metrolinjasto ja junakalusto automatisoidaan.

Metrojunat liikennöivät väleillä Matinkylä-Vuosaari ja Tapiola-Mellumäki. Länsimetron vuoroväliksi osuudella Tapiola-Itäkeskus on suunniteltu 2,5 minuuttia aamun ja iltapäivän ruuhka-aikoina. Vuoroväliä voidaan automatisoinnin ansiosta myöhemmin tihentää kahteen minuuttiin.



Aalto-yliopiston metroaseman sisäntulo rakenteilla ja valmiina.



Pekka Vaara on rakennusalan DI ja Espoon kaupungin edustajana Länsimetro Oy:n hallituksessa.

Turhan byrokratian välttäminen isossa projektissa onnistuu

Kun projektissa on mukana monia organisaatioita, vaarana ovat lisääntyvä byrokratia ja turhat työsuoritteet. Ensimmäistä kertaa isossa IT-projektissa hyödynnettiin hyviä ohjelmistosuunnittelun menetelmiä koko hankkeen johtamisessa. Nelivuotisen Cloud Software-ohjelman käytännöt on nyt otettu käyttöön muissa IT-alan uusissa ohjelmissa, joita Tekes ja Digile rahoittavat.

Teksti: Ari Turunen

Isossa projektissa liian yksityiskohtaisesta projektisuunnitelmasta voi tulla koko projektia rajoittava ja hidastava tekijä. Projektisuunnitelmaa seurataan kuin lakikirjaa ja sen noudattamisesta tulee byrokraattinen prosessi, joka tappaa luovuuden ja uudet ideat. Projektisuunnitelmaa tarvitaan, mutta sen tavoitteiden ja niiden toteuttamisen pitää sallia joustavuutta ja suunnanmuutoksia.

Liiketoimintakykyä pilvialustan avulla

Cloud Software ohjelma oli nelivuotinen (2010–2013) tutkimushanke, johon osallistui yli 30 yritystä ja tutkimuslaitosta. Ohjelma keskittyi suomalaisten pilvipalvelujen kehittämiseen.

Ohjelmistoteollisuus on muuttanut toimintamalliaan kaikkialla maailmassa. Ohjelmistot ja niiden mukana tulevat palvelut haetaan Internetistä. Käyttäjät eivät välttämättä tiedä, missä palvelut sijaitsevat. Ne ovat siis ”pilvessä”, mutta aina saatavilla.

Cloud Software -hankkeen tarkoituksena oli kehittää suomalaisen ohjelmistoteollisuuden liiketoimintakykyä pilvialustan avulla. Tämä tarkoittaa palvelujen viemistä verkkoon helposti saataviksi.

Ohjelmassa noudatettiin alusta lähtien kaikilla osaluilla virtaviivaisia ja ketteriä työskentelymenetelmiä. Koko ajan oli selvää, että IT-alalla tapahtuviin nopeisiin muutoksiin vastattiin muuttamalla lyhyen tähtäimen suunnitelmia – ketterästi ja virtaviivaisesti. Tämä päti myös projektin johtamiseen.

Virtaviivaista ja ketterää

Lean-ajattelu on virtaviivaisuuteen pyrkivä johtamisfilosofia, joka pyrkii minimoimaan hukkatyötä. Turhaa työtä voivat olla kuljetukset, varastot, liikkuminen, odotusaika, ylituotanto, yliprosessointi ja viallinen tuote.

Yksi keino hukkatyön välttämiseen on, että keskeneräisen työn määrää tarkoituksellisesti rajoitetaan. Rajoitteet estävät keskeneräisen työn kasautumista ja näin kehitettävä ohjelmisto valmistuu pienissä osissa tasaista tahtia toiminto kerrallaan.

Rajoitteet myös kehittävät tiimin kykyä tehdä yhteistyötä haasteiden voittamiseksi, koska uusia osia ei oteta työn alle ennen kuin keskeneräiset työt on saatu yhdessä valmiiksi. Rajoittamalla kerrallaan työn alla olevan työn määrää onnistumisia ja tuloksia syntyy nopeammin ja useammin. Tämä näkyy suoraan menetelmää käyttävien tiimien motivaatio-
tasossa.

Virtaviivaiseen ajatteluun liittyvät ketterät työskentelymenetelmät. Samalla kun vähennetään kaikkea turhaa, ollaan kuitenkin joustavia muutokselle. Tavoitteena on, että työ ja sen osa-alueet muuttuvat pikku hiljaa täydellisemmäksi ja valmiimmaksi useiden toteutuskierrosten, "sprinttien", aikana.

Yksi suosituimmista ketteristä menetelmistä on scrum. Scrum-sana tarkoittaa rugby-joukkueen aloitusryhmytystä. Scrum on kuin rugby-peli: ohjelmistoa kehittävä joukkue sopeutuu erilaisiin tilanteisiin nopeasti. Se on jatkuvasti liikkeessä ja etenee itseohjautuvasti, itse määrittelemiensä vaiheiden kautta. Scrum-menetelmässä palaute työlle haetaan mahdollisimman aikaisin.

IT-ala omaksui virtaviivaisen ajattelutavan Toyotan tuotantoprosessista. Ohjelmistoteollisuuden suunnittelusyklien nopeutuessa virtaviivaiset ja ketterät menetelmät ovat osoittautuneet menestyksekkäiksi.

Tulokset jakoon sprinttimallilla

Cloud Software-hankkeessa kokeiltiin ensimmäistä kertaa Scrumin periaatteita tutkimushankkeen johtamisessa. Kun mukana on useita organisaatioita, tiedonkulku piti varmistaa ketterällä lähestymistavalla. Tutkimustuloksia siis jaettiin nopeasti koko konsortiolle neljä kertaa vuodessa järjestetyissä tilaisuuksissa, jotka noudattivat sprinttimallia.

Nyt samanlaista mallia hyödynnetään uudessa vuoden 2014 alussa käynnistyneessä N4S-ohjelmassa. Lähtökohtana on, että isojen hankkeiden ketteryyttä voi ja tulee lisätä. Yhteishankkeissa olennaista on kaikkien tulosten jakaminen mahdollisimman läpinäkyvästi. Se tapahtuu hyvin sprinttimallin ja oikeiden työkalujen ja menetelmien avulla.

Tulosten arviointi kolmen kuukauden välein

Nopeasti muuttuvassa maailmassa ei pitäisi laatia monen vuoden projektisuunnitelmia tuloslistoineen. Cloud Software-ohjelmassa keskityttiin pitemmälle ulottuvaan tavoitteeseen, mutta konkreettinen tekeminen ja tulosten esittely jaettiin kolmen kuukauden jaksoihin. Tällä tavoin välitulosten esittelyt ja niiden kriittinen arvioiminen säästivät huomattavasti aikaa ja resursseja.

Cloud Software-ohjelmassa sprinttimalli toimi siten, että mukana olevat organisaatiot kehittivät yhteistyössä tuotteita, palveluita tai toimintaansa tietyissä raameissa ja tietyn yhteisesti sovittun tavan mukaan. Sprintti päättyi demojen ja tulosten arviointitilaisuuteen, jossa esiteltiin esimerkiksi seuraava ohjelmistoversio.

Sprinttimalli osoittautui Cloud Software-projektissa erityisen hyväksi. Sitä ei käytetty siis pelkästään ohjelmistosuunnittelussa vaan koko projektin johtamiseen. Sprinttimallissa keskityttiin tulosten aikaansaamiseen säännöllisesti. Siten etenemistapa tuki tuloshakuisuutta koko hankkeen ajan. Hankkeen loppuun ei syntynyt yhteishankkeille tyypillistä kiirettä viimeistellä luvattut tulokset ennen hankkeen päättymistä.

Yli sata demoa basaareissa

Cloud Software-ohjelman aikana esiteltiin kaikkiaan yli sata demoa ja tilaisuudet pidettiin aina neljännesvuosittain. Tilaisuudet olivat avoimia kaikille projektiin osallistuneille organisaatioille ja niitä kutsuttiin basaareiksi. Idea oli esitellä tulokset muutaman minuutin hissipuheella. Näin saatiin tieto kulkemaan tehokkaasti ja samalla luotiin edellytyksiä tulosten hyödyntämiselle ja uuden yhteistyön syntymiselle.

Cloud Software-ohjelmassa huomattiin, että sprinttimalli tuki hyvin yhteistyötä, tulosten jakamista ja hankkeessa työskentele-

vien ihmisten verkottumista. Samalla tieto hankkeessa liikkui paremmin, tulosten hyödynnettävyys tehostui ja aikaa säästyi oleellisten asioiden edistämiseen.

Hyödyt jopa sata miljoonaa

Cloud Software-ohjelmassa lähdettiin muuttamaan yrityksiä kohden ketterämpää ohjelmistokehitystä ja virtaviivaisempaa työskentelykulttuuria. Tässä onnistuttiin hyvin ja ohjelman tulokset ovat kiinnostaneet eurooppalaisia pilvipalvelujen kehittäjiä.

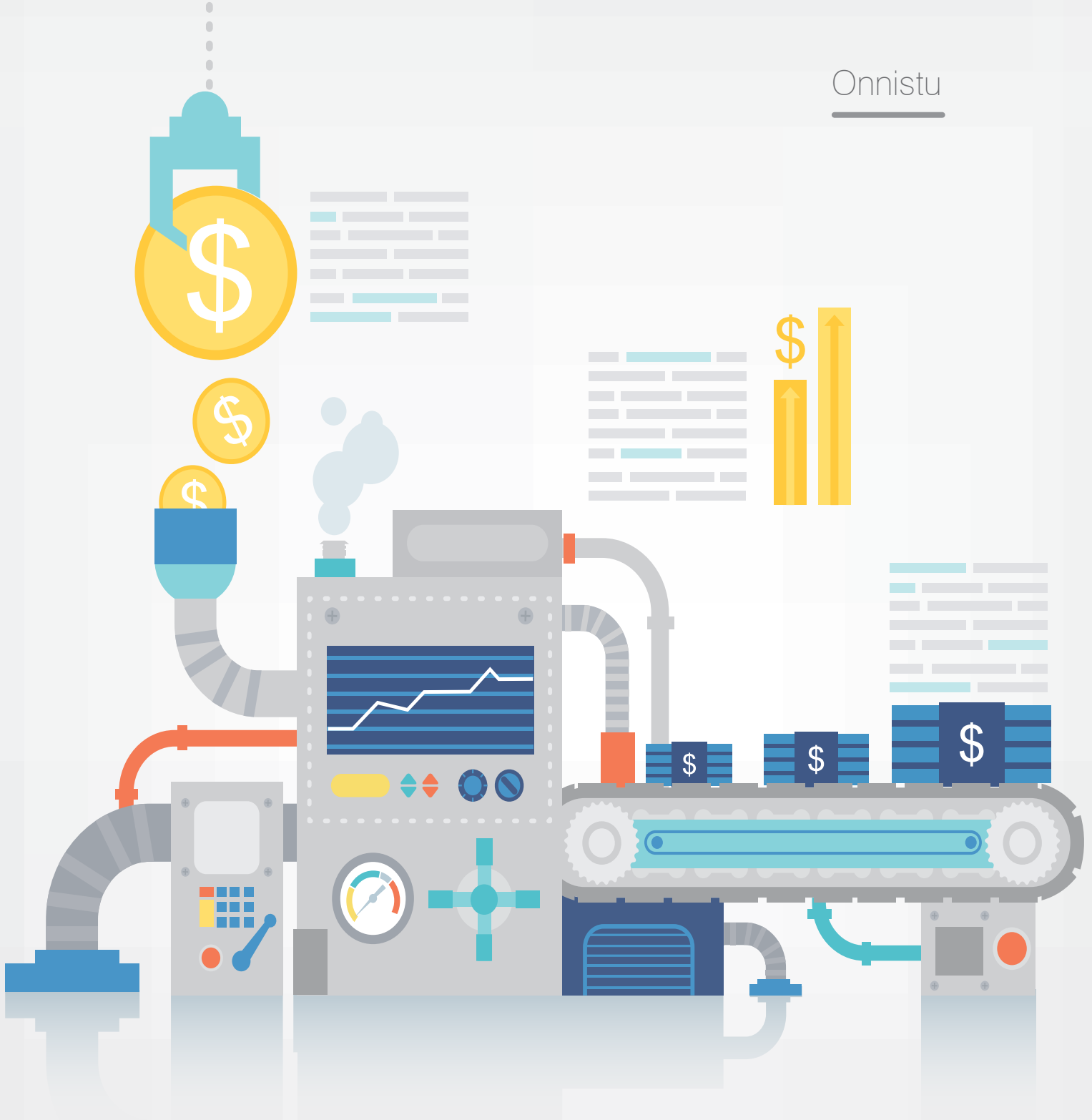
Cloud Software-ohjelmaan osallistuneet yritykset ovat hyötäneet vuositasolla parhaimmillaan enemmän kuin koko ohjelmaan on sijoitettu neljän vuoden aikana. Ohjelmaan osallistuneiden yrityksen yhteenlasketut hyödyt (mm. tuotantotsyklin nopeutuminen) ovat olleet vuodessa jopa sata miljoonaa euroa. Ohjelman kokonaisbudjetti oli yli 60 miljoonaa euroa. Hankkeen tuloksista julkaistiin yli 100 tiedotetta ja parhaat käytännöt koottiin viideksi opaskirjaksi, jotka julkaistiin ohjelman www-sivuilla.

www.cloudsoftwareprogram.org
www.n4s.fi



Ari Turunen

Viestintäpäällikkö
Cloud Software-ohjelma



Projektiriskit hallintaan kansainvälisessä tehdassuunnittelussa

Suunnittelussa toimiva alihankintayritys on riskien kannalta vaikeassa asemassa, koska siihen kohdistuvat sekä pääprojektin riskit että suunnitteluosuuden omat riskit. Riskien hallinta on kuitenkin rajoitettua, koska pääprojekti on suunnittelun tilaajan hallinnassa. Tämä artikkeli kuvaa toteutuneita riskejä ja antaa suosituksia riskien hallinnan toimenpiteiksi. Artikkelin on tehnyt Tampereen ammattikorkeakoulussa osana teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmaa.

Nykyyään useat teknologiayritysten tehdasprojektit toteutetaan verkostomaisesti. Verkosto on globaali ja sen suunnitteluosuus jakaantuu usean eri maissa toimivan yrityksen kesken. Esimerkiksi esisuunnittelu tehdään eurooppalaisessa suunnittelutoimistossa, mutta detaljit suunnitellaan loppuun halpatyömaissa, kuten Intiassa tai Kiinassa. Tällainen projektiasetelma sisältää paljon uusia riskejä ja lisähaasteita kaikille projektin osapuolille. Toteutuessaan riskit voivat haitata projektin alkuperäistä tarkoitusta; saattaa olla hankalaa toimittaa projekti asiakkaalle toivomusten mukaisesti aikataulun ja kustannusten puitteissa ja korkealaatuisena.

Erityisesti tehdasprojekteissa on hyvin tärkeää, että kokonaisuus pysyy hallinnassa. Vanha sanonta pitää varsin hyvin paikkansa: *”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, mutta vain puoliksi”*.

Riskianalyysi on helppo vain teoriassa

Riskien vaikutusta projektille voidaan pienentää hyvin tehdyllä riskianalyysillä ja toimenpidesuunnitelmilla. Tämä kuulostaa helpolta vain teoriassa. On todella haastavaa määrittää ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet, koska riskit eivät projektin siinä vaiheessa ole vielä toteutuneet ja toimenpiteet lisäävät kustannuksia.

Riskien hallinnan kuuluu olla osa kansainvälisen teknologiaprojektin kustannusarviota. Tavoite on, että projektiriskit eivät kasvata projektin kustannusarviota alkuperäisestä. Kansainvälisessä toiminnassa projektiriskit johtuvat monista asioista, kuten kommunikaatio-ongelmista eri kulttuureista olevien ihmisten välillä, laadun ja aikataulun kilpailusta muiden tavoitteiden ja huolenaiheiden kanssa ja asiakkaiden vaatimusten muutoksista etenkin jos laitteet on jo suunniteltu tai jopa tilattu.

Ensin riskit on tunnistettava

Dey määrittelee projektiriskin seuraavasti: ”altistuminen mahdolliseen taloudelliseen tai rahalliseen tappioon tai voittoon, fyysisiin vaurioihin tai vammoihin tai viivästyminen seurauksena epävarman toimintatavan jatkaminen” (Dey 2001). Projektiriskien hallinnan ensimmäinen osa on niiden tunnistaminen. Eräs mahdollinen ja hyväksi havaittu tapa on tehdä se seuraavasti: Ensin tunnistetaan missä työvaiheessa (vaiheositus) riskejä yleensä tulee esille. Tämä vaatii kokemusta tehtävästä työstä sekä organisaatiosta. Seuraavaksi tunnistetaan ne projektin riskitekijät, jotka vaikuttavat aikatauluun, laatuun sekä kustannuksiin projektin tässä työvaiheessa. Tämä jako on välttämätön mutta haastava, koska näiden kolmen riskikategorian vaatimat toimet poikkeavat suuresti toisistaan. Yritystoiminnassa kaikki riskit muuttuvat lopulta rahaksi. Kyse on ennen kaikkea riskien ilmenemisjärjestyksestä; missä kategoriassa riski ensimmäisenä tulee esille.

Sitten riskit arvioidaan

”Guestimation” -menettelyä käyttäen riskille arvioidaan vaikutukset ja todennäköisyys pahimmillaan. Tätä seuraa riskienhallintakeinon valitseminen riski-

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, mutta vain puoliksi

tekijöiden tai seurauksen vaikutuksen pienentämiseksi. Sen jälkeen riski määritellään uudelleen vastaavalla tavalla ja valitaan mahdolliset toissijaiset riskienhallintakeinot. Lopuksi määritellään odotettavissa oleva kustannusarvio ja koko projektin kokonaisuudesta valitaan parhaat riskienhallintakeinot tilastollisen analyysin avulla (Dey 2001).

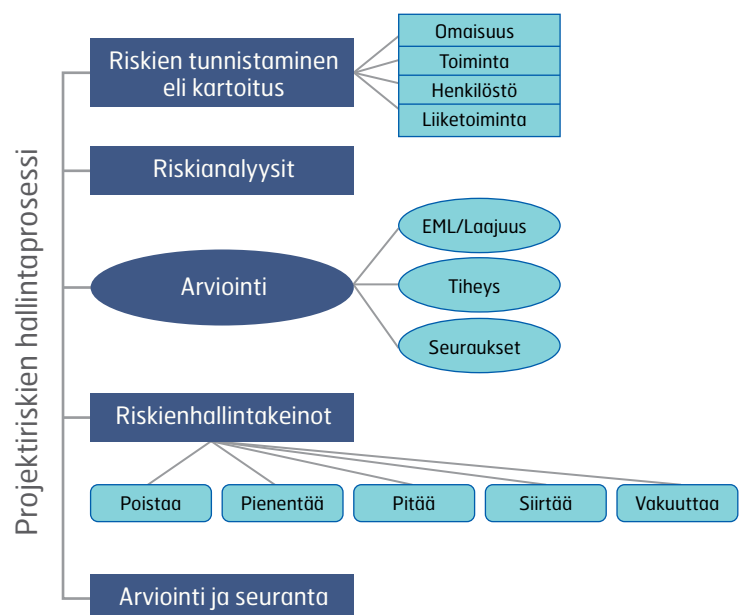
Santanen ym. mukaan projektiriskien hallintaprosessissa keinojen valintaan vaikuttavat monet tekijät. Riskin käsittelyä helpottaa tieto siitä, että riskienhallintakeinoja on vain viisi: Riski voidaan välttää/poistaa, pienentää, pitää, siirtää tai vakuuttaa (Santanen P. ym 2002).

Toimiiko hallinta teollisuusprojekteissa

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin miten projektiriskien hallintaprosessi soveltuu suuriin tehdasprojekteihin haastatteleamalla useita henkilöitä muutamissa projektiorganisaatioissa. Kyseiset organisaatiot toimivat kansainvälisten suunnittelu- ja toteutusprojektien parissa, joten haastatellut asiantuntijat tunsivat projektityöskentelyn ja projektiriskit erittäin hyvin.

Tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus, jossa haastattelija toimii osana organisaatiota ja tulkitsee haastateltavaa oman esiymmärryksensä avulla. Näin saatujen ratkaisujen uskotaan olevan lähempänä todellisuutta ja siten tulevat todennäköisemmin myös toteutumaan.

Useita haastatteluilla kerättyjä projektiriskejä ei ole mahdollista sijoittaa yhteen osa-alueeseen, kuten puhdas teoria antaa ymmärtää. Tästä seuraa, että samoja projektiriskejä käsitellään muutamien eri otsikon alaisuudessa, mutta toisaalta myös oikeantyyppisen toimintatavan löytäminen ratkaisee monia riskejä yhdessä.



Kuva 1. Projektiriskien hallintaprosessi (Santanen P. ym 2002).



©iStock.com/faberfoto_it

Yritystoiminnassa kaikki riskit muuttuvat lopulta rahaksi

Neljä pahinta riskiä ja ratkaisuehdotus

Riskit on järjestetty haastatteluiden perusteella niiden tärkeyden mukaiseen järjestykseen. Projektin aikana eteen tulevista riskeistä tässä on kuvattu neljä suurinta. Niihin liitetty ratkaisuehdotukset perustuvat teoriaan, haastatteluihin sekä kirjoittajien omiin kokemuksiin.

1. Myöhästyminen ja kustannusten kasvu, jotka aiheutuvat tilauksen laitetietojen virheistä ja muuttamisesta sekä tavaratoimituksen laatuvirheistä
 - Hyvin usein asiakas, projektin päätoimittaja tai asiakkaan konsultti eivät ole valmiita antamaan suunnittelun lähtötietoja tarkasti, jotta tehdas-suunnittelu pääsisi etenemään aiotulla tavalla. Lähtötiedot sitten muuttuvat muiden tahojen edetessä omassa tahdissaan.
 - Riskin vaikutuksen pienentäminen: Yhteistyön lisääminen kaikkien tahojen välillä, jotta ymmärrys kerrannaisvaikutuksista siirtyisi toimintaan. Osamaksut sidotaan laitetietojen toimitusaikatauluun. Tiedon toimittajien vastuu tiedon oikeellisuudesta ja sen aiheuttamista seuraamuksista on sopimuksessa kuvattu selkeästi.
2. Asiakkaan taloudellisesti tai luonnontieteellisesti ongelmallisten vaatimusten aiheuttamat laatuvirheet ja kustannusten kasvu
 - Yllättävän usein käy niin, että joko asiakas tai

asiakkaan konsultti tekee suunnitteluun tai valmistukseen liittyviä toivomuksia tai vaatimuksia, joiden toteuttaminen on mahdotonta tai ne ovat haitallisia laitoksen toiminnan kannalta. Ne voivat olla joko muutoksia sopimukseen tai tarkennuksia sopimuksen sisällä. Kyse on pääasiassa tekniikan yksityiskohtien tai kokonaisuuden ymmärtämättömyydestä, mutta kyse saattaa olla myös suoranaisesta ansainnasta toimittajan kustannuksella.

- Riskiä pahentaa usein liian suuri halu palvella asiakasta: "...jos ruotsalaiset ovat sitä mieltä, ettei ruotsalaisten tekemä voimalaitos tuota höyryä niin paljon kuin on luvattu, niin ensimmäisenä ne alkavat kourimaan polttoainetta ja sanovat, että eihän tämä ole sitä, mitä on speksattu, eikä se voikaan tuottaa. Täällä Suomessa aletaan heti muuttaa sitä laitetta, että kyllä tämä sitten varmaan on ihan huono."
 - Riskin vaikutuksen pienentäminen: Lisätään sopimukseen selkeä toimitusrajoitus sekä toimituksen että työsuoritusten osalta, sekä maininta siitä, että ulkopuolelle jäävät työsuoritteet ja laitteet ovat saatavissa vain erillisellä korvauksella. Tämä vaikuttaa taloudellisesti ongelmallisiin muutosvaatimuksiin.
 - Kun muutoksista päätetään, tutustutaan asiakkaan kanssa sopimukseen (usein asiakkaan projektin toteuttaja on eri henkilö kuin sopimuksen tekijä), sovitut asiat dokumentoidaan yksiselitteisesti ja hyväksytetään hierarkiassa oikealla taholla (usein asiakkaan neuvotteluhenkilöstöllä ei ole riittävää päätösvaltaa). Muutos toteutetaan vasta kun lisätilaus on tehty. Aikatauluun lisätään projektimuutosten ja muutosvaatimusten säännöllinen katselmointi asiakkaan kanssa.
3. Halpatyömaissa tehdyn työn aiheuttamat laatuvirheet ja kustannusten kasvu
 - Suunnittelu halvan työvoiman maissa seuraa usein seuraavaa polkua: Alussa kaikki menee hyvin ja raportit näyttävät todella positiivisilta. Työtä aletaan tarkistaa ja löydetään suunnitteluvirheitä sekä standardien vastaisia ratkaisuja. Virheistä huomautetaan ja pyydetään korjaamaan ne. Usein tehdään myös esimerkkiratkaisu, miten virhe tulisi korjata. Korjaukset tehdään todella hitaasti tai ne jätetään tekemättä, jolloin huomautetaan virheistä yhä uudelleen ja uudelleen. Lopuksi työ siirretään muualle ja se tehdään huonoimmassa tapauksessa uudelleen alusta asti.
 - Tehdystä työstä maksun periminen onnistuu mainiosti Suomessa. Laadun perusteella sopimussakkojen periminen ei onnistu halpatyömaissa. Lopulta tilaaja maksaa kaikki kustannukset eikä saa mitään korvauksia ongelman aiheuttajalta.
 - Riskin vaikutuksen pienentäminen: Sopimusteknisesti pitää saada suunnittelija vastaamaan myös laadusta. Tämä edellyttää maksujen perusteiden ja maksutavan suurta muutosta. Riskiä voidaan myös ehkäistä auditoimalla suunnitteluyrityksiä sekä tekemällä selkeä työtehtävien

kuvaus (ei vain lopputulosten kuvaus vaan myös edellytetty prosessi) ja laadun kuvaus (mittarit).

4. Kommunikaatiokatkosten aiheuttamat laatuviirheet

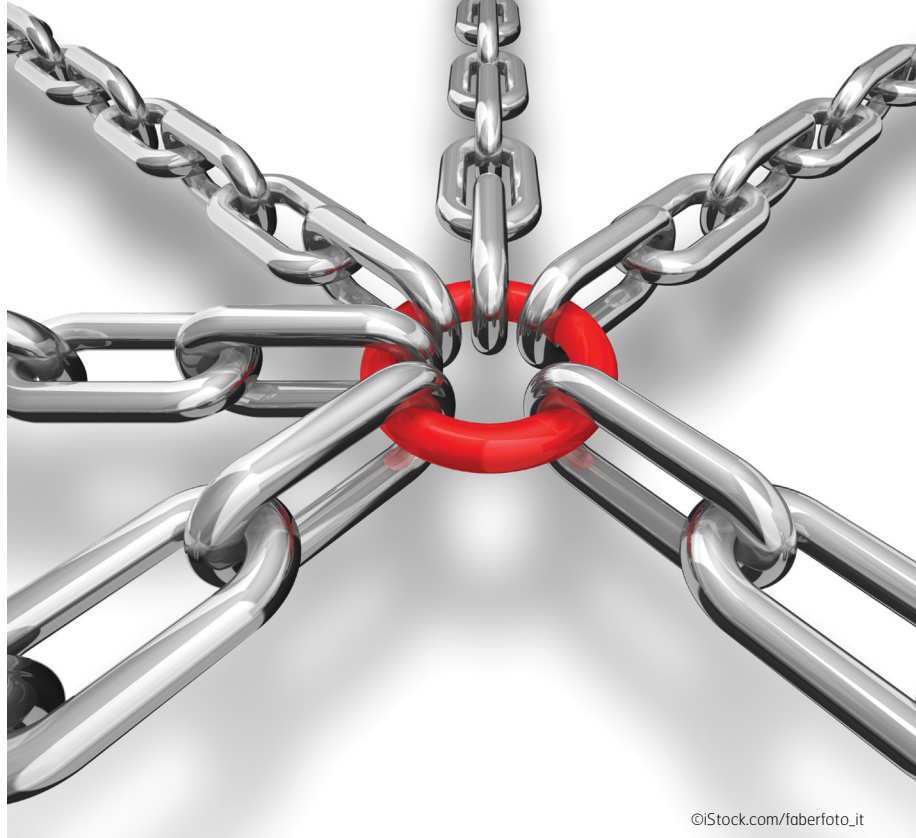
- Projektin aikana asioista päätetään helposti pienessä piirissä, mutta ne muut tahot, joihin päätös vaikuttaa jäävät usein informoimatta. Tästä seuraa, että muut ratkaisut eivät ota huomioon edeltävää päätöstä ja ovat pahimmillaan täysin päinvastaisia.
- Toinen yleinen tilanne on, että tilauksesta tulee tietoa juuri sen mentyä oston. Kun suunnittelu tekee tilauksen esim. säiliöistä tai venttiileistä, se katoaa kaikkien tiedosta, kunnes se jossain vaiheessa ilmaantuu työmaalle. Tällöin se saattaa olla hieman erilainen kun on suunniteltu ja aiheuttaa muutoksia työmaalla.
- Riskin vaikutuksen pienentäminen: Ratkaisu on aivan yksinkertainen, projektin kommunikaatio tulee suunnitella ja se edellyttää toimintatapojen muutoksia ja järjestelmien käyttöä. Projektipäällikön tulee johtaa projektia ja sen osallistujien työsuorituksia.

Näiden neljän lisäksi riskejä ovat myös aikataulun puuttumisen aiheuttama myöhästymisen, huonojen työmenetelmien aiheuttamat laatuviirheet ja liian pienen resursoinnin aiheuttama myöhästymisen.

Ylimääräinen raha tulee aina käytetyksi

Kansainvälisessä projektityöskentelyssä on syytä ymmärtää, että sidosryhmillä voi olla ihan erilaisia tavoitteita, kuin pelkkä projektin saaminen hyvään lopputulokseen. Yleensä suurin tavoite on raha. Mikäli ylimääräisen rahan saaminen tehdään mahdolliseksi, sitä myös tullaan käyttämään. Joko vaaditaan lisää rahaa jostakin työtehtävästä tai pyritään saamaan samalla rahalla enemmän asioita kuin etukäteen on sovittu.

Tämän työn haastattelujen perusteella on mahdollista väittää, että suomalaisen projektityöskentelyn korkea hinta saattaa johtua osittain hallitsemattomista projektiriskeistä. Se, että suomalainen suunnittelu olisi kalliimpaa tai laadultaan huonompaa ei välttämättä pidä paikkaansa. Asia vaikuttaa olevan täysin päinvastoin: projektin aikana tulevat ongelmat korjataan pois projektityötä hidastamasta ja siten voidaan luovuttaa toimiva kokonaisuus, josta voi olla ylpeä. Tämä korjaus tehdään osana projektikokonaisuutta sen sijaan, että projektiriski hoidettaisiin jollain muulla tapaa.



©iStock.com/faberfoto_it

Myynti- ja ostosopimusten hallintaa tulee lisätä suomalaisessa projektimyynnissä ja projektityössä

Kun projektin aikana toteutuneiden riskien aiheuttamat korjaukset saadaan eliminoidua, projektityön perushinta voidaan pitää pienempänä. Projektiriskien toteutuessa ongelmat pystytään korjaamaan ilman, että niistä tulee tappiota projektikokonaisuudelle, jos ulkoisista riskeistä voidaan laskuttaa niiden aiheuttajia. Näin toimitaan useissa ulkomaisissa yrityksissä. Tämä on yksi syy hintaeroon suomalaisiin yrityksiin verrattuna. Myynti- ja ostosopimusten hallintaa tulee lisätä suomalaisessa projektimyynnissä ja projektityössä.



Marko Mäkilouko

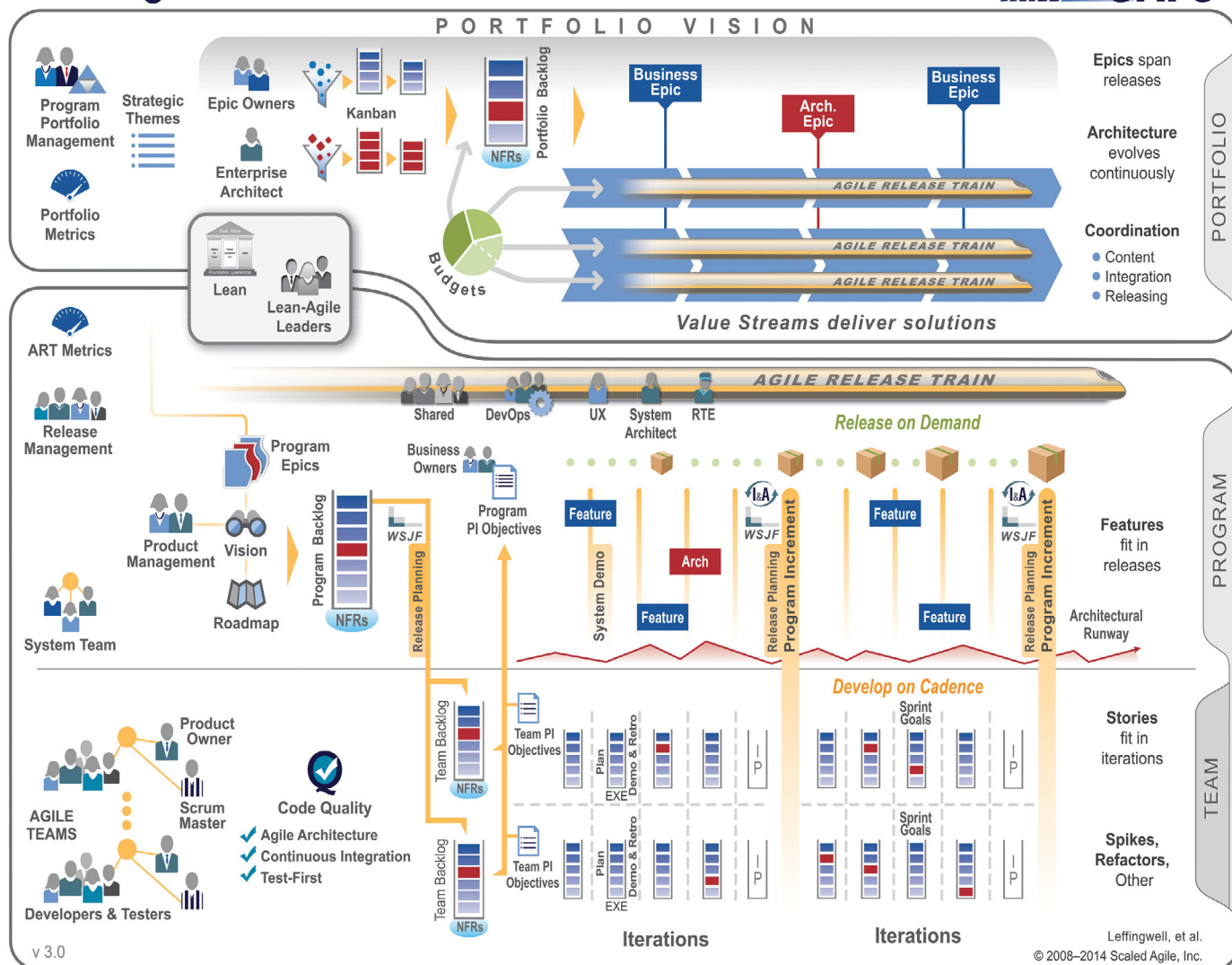
TkT, Koulutuspäällikkö,
Tampereen ammattikorkeakoulu



Antti Joensuu

Insinööri, ylempi-AMK,
Projektijohtaja
Sweco Industry Oy

Scaled Agile Framework®



Kuva 1. Scaled Agile Framework, SAFe. <http://scaledagileframework.com/downloads/>

Näin onnistuu ketterä muutos

Ketterän muutoksen lopputuloksena ovat prosessit, jotka vastaavat todellisia tarpeita. Henkilöstö sitoutuu ja motivoituu, tekee työtään pienissä erissä palautteen mukaan ohjautuen. Jatkuva palaute taas parantaa lopputuotosta. Kokonaisketterä organisaatio voi paremmin ja tuottaa hyvin.

Teksti: Maarit Laanti

Ketterällä muutoksella tarkoitetaan usein pelkkää tiimitason ketteryyttä. Ketteryyden tuominen tiimeihin vaatii uusia työkaluja, kompetensseja ja usein kädestä pitäen opettamista. Keinot tunnetaan, ja moni tiimi onkin jo ketteröitynyt.

Koko organisaatio ketteräksi

Paljon mielenkiintoisempi kysymys on, miten saada koko organisaatio ketteräksi. Tiimitason muutos kun hyödyttää lähinnä tuota tiimiä ja kiihdyttää sen toimintaa. Koko organisaation laajuinen muutos taas saa koko organisaation tehokkaammaksi, mikä näkyy parantuneina tuotoksina ja vähentyneenä stressinä (Laanti, M. Agile and

Wellbeing — Stress, Empowerment, and Performance in Scrum and Kanban Teams. HICSS Conference proceedings, January 2013).

Olin taannoin juttelemassa erään asiakkaan muutoksesta kokonaisvaltaiseen ketteryyteen. Heillä oli hienot Scaled Agile Frameworkin eli SAFen mukaiset (kuva 1) prosessikalvot tehtynä, mutta käytännössä

muutos oli toteutettu vain osittain. Arvovirtoja kuvaava kalvo oli piirretty noudattaen olemassa olevia rakenteita, ei siten, että se vastaisi yrityksen todellisia arvovirtoja tai tarpeita. Tästä seurasi kaikenlaisia kummallisuuksia, mikä ilmeni ”prosessin vastaisena toimintana”, jota ”ei pitäisi olla olemassa, ja jonka olemme kieltäneet”.

Esittelijä kuitenkin selkeästi odotti kiitosta esittelemistään kalvoista. Kiittelin hienoa esitystapaa, mutta sitten kysyin, mikä on ollut ihmisten reaktio kokonaisvaltaisesta ketteryydestä. ”Ihmiset ovat lähinnä valitelleet vapauden katoamista”, hän kertoi.

Tekemisen moodi korvaa käskytyksen

Tämä kertoi, ettei muutoksessa ole kaikki kohdallaan. Oma kokemukseni on, että onnistuessaan kokonaisvaltainen ketteryys saa aikaan paljon hyvää. Tuottavuus nousee ja hukka poistuu. Tiimit saavat paremman näkyvyyden siihen, mitä kokonaisuutta ovat rakentamassa. Sitä kautta motivaatio paranee, työn tekeminen muuttuu tavoitteellisemmaksi ja mielekkäämmäksi. Samalla tyytyväisyys toimintamallia kohtaan kasvaa.

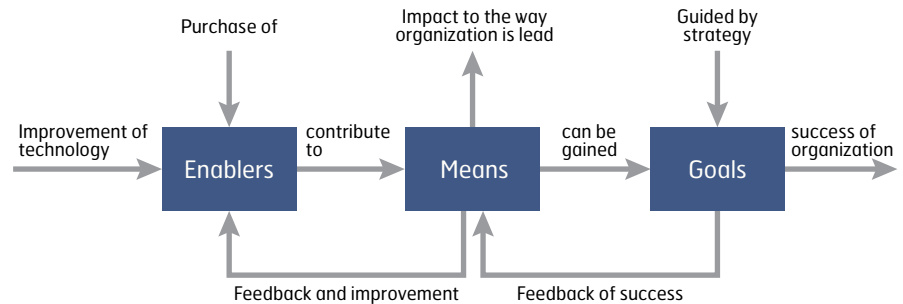
Projektipäälliköt saavat uusia keinoja viedä hankkeita läpi jatkuvassa tekemisen moodissa perinteisen inhotun käskyttämisen ja vaatimisen sijaan. Hankesalkku-tasolla näkyvyys kaikkeen meneillään olevaan työhön mahdollistaa sijoitusten optimoinnin, kun investointeja ei ole sidottu vuosia kestäviin hankkeisiin. Arvoketjut vastaavat yrityksen todellisia arvoketjuja, mikä tekee toiminnasta helpompaa, ei vaikeampaa.

Kokonaisvaltaisen ketteryyden muutos on siitä erityinen, että muutos ei tapahdu pelkästään prosessikaaviota muuttamalla. Organisaatio ei voi vain päättää olevansa ketterä. Ketteryys vaatii sitä tukevat työkalut, organisaatorakenteet ja toimintamallit. Siksi pelkillä kalvoilla tapahtuva muutos epäonnistuu.

Laajamittaisen ketteryyden sateenvarjon alla on todella paljon erilaisia asioita, joita organisaatio voi haluta parantaa. Toiset konsultit ovat sitä mieltä, että riittää kun organisaatio yhdessä aivoriihessä ideoi, mitä kaikkea voidaan parantaa. Tätä he kutsuvat Kaizeniksi. Se johtaa parannusyritysten hajanaisuuteen eikä tuo todellisia isoja mitattavia parannuksia. Myös japanilainen Kaizen on väärinymmärretty pelkäksi ideoiden tuottamiseksi. Todellisuudessa Kaizen on systemaattinen ja jatkuva menetelmä hukan vähentämiseksi.

Tavoitteet – keinot – investoinnit

Kaikki lean-muutokset on johdettu ylhäältä, koska vain johdolla on riittävä näkemys ja valtuudet organisaation rakenteen



Kuva 2. Ketterän muutoksen tekemisen malli.

Laanti, M. *Agile Methods in Large-Scale Software Development Organizations – Applicability and Model for Adoption Acta, väitöskirja, Oulun Yliopisto.*

muuttamiseksi. Kokonaisvaltainen ketteryys muuttaa organisaation leaniksi, mutta sen lisäksi se muuttaa toiminnan myös ketteräksi. Tällainen muutos onnistuu vain, jos tavoitteet priorisoidaan ja sovitaan, mitä muutosta lähdetään tavoittelemaan ensin. Tavoitteet on myös johdettava strategiasta: niiden täytyy olla strategiaa tukevia, niin että ne auttavat strategian toteuttamista.

Pelkillä kalvoilla tapahtuva muutos epäonnistuu

Tämän jälkeen sovitaan keinot, joilla tähän muutokseen päästään. Johdon täytyy olla keinoista yhtä mieltä. Muutos vesittyy, jos osa johdosta haluaa viedä organisaatiota johonkin toiseen suuntaan. Tämän jälkeen katsotaan, millaisia investointeja muutos vaatii tuekseen. Investointeihin sitoutuminen mittaa organisaation todellisen halun muutokseen, koska ne on helppo kyseenalaistaa. Tavoitteet – keinot – investoinnit –päättelyketjulla voidaan kuitenkin selkeästi osoittaa, etteivät asetetut tavoitteet ole mahdollisia, jos investoinneista lipsutaan. Toisaalta muita kuin tavoitteista johdettuja ylimääräisiä investointeja ei ole tarpeen tehdä. Ketteryys voidaan tuoda sarjana systemaattisia, toisiaan seuraavia muutosprojekteja.

Pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen

SAFe-malli antaa viitekehyksen toimivista menetelmistä, miten koko organisaatio voidaan tehdä ketteräksi. Pyörää ei tarvitse keksiä uudestaan, mikä säästää aikaa ja vaivaa. Pitää tunnistaa organisaation

todelliset arvovirrat ja sovittaa malli tukemaan todellista toimintaa. Tämä vaatii kokemusta. Muutoskonsultin käyttö maksaa itsensä nopeasti takaisin. Jokainen ei-toimiva muutos kun helposti vie monta kuukautta aikaa korjata.

Ketterää muutoskonsulttia tarvitaan myös kulttuurimuutoksen läpiviemiseen. Ihmisten muuttaminen toimimaan uudella tavalla on usein se muutoksen hankalin osa. Jokaiselle täytyy erikseen selittää, mitä hyötyä uudesta toimintavasta on juuri hänelle. Ihmiset ovat siinä mielessä rationaalisia olentoja, etteivät muutu ilman selkeää syytä muuttumiselle. Lisäksi tarvitaan tukea. Vanhasta toimintamallista ei monikaan pysty hyppäämään noin vain uuteen, vaan tarvitsee apua kunnes uudesta toimintavasta on tullut luonnollinen. Apua tarvitaan, vaikka uusi toimintamalli olisi miten huomattavasti edellistä helpompi ja parempi.

Lopputuloksena ovat prosessit, jotka vastaavat todellisia tarpeita ja helpottavat elämää. Tämä näkyy sitoutuneena ja motivoituneena henkilöstönä, joka tekee työtään jatkuvalla tahdilla, pienemmissä erissä ja palautteen perusteella ohjautuen. Jatkuva palaute taas auttaa parantamaan lopputuotosta. Kokonaisketterä organisaatio voi paremmin ja tuottaa mitattavasti parempia tuotoksia.



Maarit Laanti, Head Lean & Agile Coach, vetää tällä hetkellä Nitorin ketterään muutokseen erikoistunutta liiketoimintayksikköä Nitor Deltaa.

3500 yleläistä hyppäsi onnistuneesti pilveen

Teksti: **Vilja Anttila**

”Halusimme todistaa, että julkishallinnon it-projektit on mahdollista toteuttaa aikataulussa ja budjetissa” hymyilee projektijohtaja Vesa Sironen Gapps Oy:stä. Kahdentoista hengen yritys siirsi ja koulutti Ylen 3500 työntekijää syyskuussa Googlen järjestelmään. Tavoitteena on säästää jokaisen työntekijän aikaa yhden työpäivän verran vuodessa.

Pilvipalvelut ovat olleet jo tovin selkeä suunta yritysten it-strategioissa. Isotkaan toimijat eivät enää arkaile uudistaa toimintatapojaan. Myös Yle päätti keväällä vaihtaa perinteisen Lotus Notes -viestintäjärjestelmänsä Google Appseihin työntekijöiden viestinnän helpottamiseksi. Googlen kokonaisuus pitää sisällään Ylen viestintätyökalut aina sähköpostista videoneuvotteluun ja tiedostonhallinnasta intranetiin.

”Meidän tavoitteemme on säästää jokaiselle työntekijälle työpäivän verran aikaa vuodessa”, kertoo teknisestä käytöstönotosta vastannut **Antero Hanhiova** Gapps Oy:stä. ”Esimerkiksi tehokas haku, pikaviestittely ja yhteistyöskentely kerryttävät säästöminuutteja työpäivän aikana.”

Isot yritykset vyöryvät pilvipalveluihin

Pilvipalveluiden yleistyminen on maailmanlaajuisesti iso asia. Joku on verrannut käynnissä olevaa murrosta sähköistymisen aikaan. Aikoinaan monilla tehtailla oli omat voimalansa, kunnes keskitetyt laitokset alkoivat tilauksesta tuoda sähkölinjoja pit-

kin sitä tarvitseville.

Myös pilvipalvelut tilataan suuremmilta palveluntuottajilta, kuten Googlelta tai Microsoftilta. Perinteisiin it-ratkaisuihin verrattuna kyseessä on joustavampi, kustannustehokkaampi ja tietoturvalisempi kokonaisuus. Pienimmät yritykset ovat

käyttäneet pilvipalveluita tottuneesti jo vuosia. Yle on kuitenkin erinomainen esimerkki siitä, miten suuret organisaatiot ovat nyt siirtymässä uuteen aikakauteen.

Tällä hetkellä markkinoilla on käytännössä kaksi suurta pilvipalvelua, joiden välillä yritykset tekevät valintansa: Microsoftin Office 365 ja Google Apps. Molempiin palveluihin kuuluvat mm. sähköposti, kalenteri, tiedostojenhallinta, intranetratkaisu ja videoneuvottelu-ominaisuudet.

Yleisradion päätös tehtiin huolellisen harkinnan jälkeen. ”Ylen päätöksessä painotettiin hinnan lisäksi mm. toiminnallisia ominaisuuksia ja aitoa pilvituotantomallia. Me selviydymme voittajaksi mm. kustannustehokkaan hinnan sekä työkalujen käytettävyyden ansiosta”, kertoo Hanhiova.



Projektipalaverissa vasemmalta Kasper Pöyry, Karri Rasinmäki, Vilja Anttila ja Erkki Kanninen.



Kasper Pöyry työskentelemässä asiakkaan projektisuunnitelmaa.

Ylen käyttöönoton toteuttajaksi valikoitui kahdentoista hengen Gapps Oy. "Viisi tai kymmenen vuotta sitten tämä ei olisi ollut mahdollista, vaan projekti olisi vaatinut ison it-talon tekemään raskasta toteutusta. Nykyään on kuitenkin luonnollista, että paikallinen kumppani järjestää suurellekin asiakasyritykselle käyttöönoton, koulutukset ja asiantuntijatuken", sanoo projektista Gappsin päässä vastannut operatiivinen johtaja **Vesa Sironen**.

Kilpailutusprosessi rassaa pientä yritystä

Viestintäjärjestelmien kartoitus alkoi Ylellä jo vuonna 2012. Yleisradion julkiseen hankintakilpailutukseen osallistui Gappsin lisäksi kolmesta muuta yritystä, mukaanlukien Suomen tunnetuimpia it-taloja. Hanhirovan mielestä Gapps erottui pienenä toimijana joukosta. "Olemme huomanneet, että moni yritys arvostaa nykyään ennen kaikkea ketterää, asiantuntevaa ja henkilökohtaista palvelua. Meidän oli helppo

osoittaa, että pienelle firmalle nämä asiat eivät ole korulauseita, vaan tosiasioita", Hanhirova pohtii.

Koska kyseessä oli huomattava hankinta julkishallinnon yritykselle, leikkiin lähteminen vaati nuorelta yritykseltä ankaraa sitoutumista kilpailutusprosessiin.

"Kilpailutuksen läpikäyminen on pienelle firmalle iso rutistus. Siksi arvioimme tarkasti omat resurssimme ja niiden riittävyyden jo etukäteen. Prosessiin upposi satoja työtunteja, joiden aikana käytiin läpi tuhansia sivuja teknisiä ja lakitekniisiä selvityksiä ja koostettiin satasivuinen tarjousdokumentti", Sironen kertoo.

Huolellinen pohjatyö ja valmistelu olivat kuitenkin hyödyksi myöhemmässä vaiheessa. "Olihan tämä iso käyttöönotto, mutta kun projektisuunnitelma tehtiin kilpailutusta varten hyvissä ajoin ja huolellisesti, niin tiesimme, mitä onnistumiseen vaaditaan. Näitä asioita vain sitten lähdettiin tekemään yksi kerrallaan suunnitelman mukaisesti", Hanhirova toteaa jälkeenpäin.



Antero Hanhirova.

Suuret organisaatiot ovat nyt siirtymässä uuteen aikakauteen

Ei vain it-projekti, vaan kulttuurinmuutos

Ylen projektin Gapps toteutti kolmessa vaiheessa. Aluksi aikaa kului erityisesti yksityiskohtien hiomiseen ja teknisiin valmisteluihin. Sitä mukaa kun syyskuun varsinainen käyttöönotto läheni, painopiste siirtyi yhä enemmän käyttäjien tukemiseen.

Hanhirova alleviivaa, että kyseessä ei ole it-projekti, vaan ennen kaikkea kulttuurinmuutos. "Ylen sisäinen viestintä on ollut melko sähköpostikeskeistä, mikä on tyypillistä isoissa organisaatioissa. Se on tuttu tapa tehdä töitä, mutta ei niinkään tehokasta. Päätimme heti alkuun, että haluamme projektin myötä uudistaa viestintäkulttuuria. Niinpä painotimme käyttöönotossa erityisesti viestintää, koulutusta ja käyttäjätukea", kertoo Hanhirova.

Google Apps tarjoaa sähköpostin lisäksi mm. pikaviestittelyn, videoneuvottelut, yhteisöt työryhmiä varten, yhteiskalenterit ja yhdessä muokattavat dokumentit. Hanhirovan mielestä mahdollisuuksia näiden hyödyntämiseen on juuri niin paljon kun intoa riittää. "Me pyrimme aktiivisesti tarjoamaan ideoita ja vinkkejä käyttäjille uusista tavoista tehdä töitä. Se on paras tapa kannustaa tutustumaan työkalujen ominaisuuksiin."

Ylen käyttöönotto suoritettiin syksyllä, tarkasti ennalta sovitun aikataulun mukaan. "Julkishallinnon it-projekteilla on sellainen maine, että ne eivät ikinä pysy budjetissa ja aikataulussa. Me halusimme tehdä homman kerralla oikein", Sironen hymyilee.

Vilja Anttila työskentelee pilvipalveluiden asiantuntijayrityksessä Gapps Oy:ssä. Gapps Oy on Suomen ensimmäinen Google Apps Premier Partner. Gapps on vienyt jo yli 500 suomalaista organisaatiota Googlen pilveen.

Esteettömän asuinympäristön puolesta

Asuinympäristöissä tavoitellaan esteettömyyttä ja parempaa suunnittelun laatua. RT Esteettömyystieto -verkkopalvelu helpottaa ja nopeuttaa rakennusten suunnittelijoiden työtä tilojen mitoituksessa ja materiaalien valinnassa.

Teksti: Kare Sourun haastattelun pohjalta Tapio Äijälä

Tämän vuoden alussa avatun palvelun taustalla ovat Asumisen ra-
hoitus- ja kehittämiskeskus ARA,
Sosiaali- ja terveydenhuollon tek-
niikan ja rakentamisen instituutti SOTERA,
Rakennustietosäätiö RTS ja Rakennustieto
Oy.

Ketterästi liikkeelle

Vetovastuun verkkopalvelun käynnistä-
misestä kantoi Rakennustieto Oy. Kilpailu-
tuksen myötä verkkopalvelun toteuttajaksi
valikoitui helsinkiläinen ketteriin ohjelmis-
tokehitysmenetelmiin erikoistunut Iwa Labs
Oy. Mukana hankkeessa jo määrittelyvai-
heessa oli myös Aalto-yliopiston ohjelmis-
toliiketoiminnan ja -tuotannon laboratorio
SoberIT käytettävyyssiantuntijana.

RT Esteettömyystieto -palvelun valmis-
tumiselle oli etukäteen määritetty takara-
jaksi joulukuu 2013, joten työt polkaistiin
käyntiin välittömästi Iwa Labs:n nimeämän
projektipäällikön Kare Sourun johdolla.

Hankkeen teknistä toteuttajaa valit-
taessa oli erityistä huomiota kiinnitet-
ty toimittajan kykyyn sitoutua projektin
tiukkaan aikatauluun. Iwa Labs:n koetellut
projektityömenetelmät, Scrum-osaaminen
ja Rakennustiedon hyvät kokemukset ai-
emmasta ketterin menetelmin läpiviedystä
verkkopalveluprojektista puhuivat puoles-
taan, kun hankkeen yhteisistä toimintape-
riaatteista sovittiin:

- Paras lopputulos saadaan aikaan, kun
kehitystyötä tehdään pienissä ryhmissä,

joissa kaikilla projektiin osallistuvilla on
kattava ymmärrys siitä, mitä ollaan te-
kemässä ja miksi.

- Kehitystyötä tehdään iteratiivisesti ja
käyttäen ketteriä menetelmiä. Suunnit-
telu, toteutus ja testaus liittyvät kiinte-
ästi toisiinsa.
- Asiakkaan ja toimittajan tiiviillä yhteis-
työllä vältetään tarpeeton kehitystyö
ja mahdolliset muutostarpeet voidaan
huomioida joustavasti.

Selkeät tavoitteet

RT Esteettömyystieto -palvelu on työkalu
sekä rakennusten suunnittelijoille että vi-
ranomaisille. Määräysten ja vaatimusten
ohella verkkopalvelussa voidaan esitellä
esteettömiä suunnitteluvaihtoehtoja ja
toteutuneita ratkaisuja. Lisäksi palvelun
rekisteröityneet käyttäjät voivat luoda tar-
kistuslistoja suunnittelukohteiden esteet-
tömyyden varmistamiseksi.

"Kehityshanke käynnistettiin tiiviillä suunnit-
teluvaiheella, jonka aikana projektin kaikki
osapuolet kokoontuivat useita kertoja yh-
teen viimeistelemään palvelun konseptia.
"Suunnitteluvaihe aloitettiin workshop-
tyyppisellä työskentelyllä, jossa pääasiana
olivat jo varsin pitkälle vietyjen suunnitel-
mien tarkentaminen ja käyttötapausten
läpikäynti. Samoin sovimme käyttöliitty-
mäsuunnittelun tavoitteista", Kare Souru
kuva.

Pian suunnittelutyön käynnistämisen jäl-
keen aloitettiin myös tekninen kehitystyö.
Sitä tehtiin Scrum-mallin mukaisesti aika-
rajatuissa kehitysjaksoissa eli sprinteissä.
Ensimmäinen sprintti oli kahden viikon mit-
tainen, minkä jälkeen siirryttiin nopeatem-
poisiin viikon mittaisiin kehitysjaksoihin.

lu. Toteutettavan verkkopalvelun piti olla
myös helposti ylläpidettävä ja sitä piti voida
jatkokehittää joustavasti", Souru selvittää.

Eteenpäin viikko kerrallaan

Kehityshanke käynnistettiin tiiviillä suunnit-
teluvaiheella, jonka aikana projektin kaikki
osapuolet kokoontuivat useita kertoja yh-
teen viimeistelemään palvelun konseptia.

"Suunnitteluvaihe aloitettiin workshop-
tyyppisellä työskentelyllä, jossa pääasiana
olivat jo varsin pitkälle vietyjen suunnitel-
mien tarkentaminen ja käyttötapausten
läpikäynti. Samoin sovimme käyttöliitty-
mäsuunnittelun tavoitteista", Kare Souru
kuva.

Pian suunnittelutyön käynnistämisen jäl-
keen aloitettiin myös tekninen kehitystyö.
Sitä tehtiin Scrum-mallin mukaisesti aika-
rajatuissa kehitysjaksoissa eli sprinteissä.
Ensimmäinen sprintti oli kahden viikon mit-
tainen, minkä jälkeen siirryttiin nopeatem-
poisiin viikon mittaisiin kehitysjaksoihin.

"Halusimme saada aikaiseksi näkyvää
jälkeä nopeasti ja päästä keräämään käyt-
täjäpalautetta. Koko projektin aikataulu oli
varsin tiukka. Siksi oli tärkeää, että muutok-
sia tulisi projektin loppuvaiheessa mahdolli-
simman vähän. Tässä onnistuttiin pitämällä
kaikki hankkeen osapuolet ajan tasalla lä-
hes reaaliajassa palvelun kehityssuunnas-
ta." Souru kertoo.

Ketterien
menetelmien edut
tulivat selviksi
hyvin pian

Aktiivista viestintää

Projektiryhmässä oli henkilöitä viidestä eri
organisaatiosta. Scrum-kehitysmenetel-
mä oli useimmille heille entuudestaan tun-
tematon. Siksi oikeiden työkalujen valinta
hankkeen sisäiseen viestintään ja projek-
tin hallintaan oli tärkeää.

Hankkeen dokumentaation ja muun pro-
jektiin liittyvän materiaalin jakamiseen ja
tallentamiseen käytettiin selainpohjaista
Basecamp-palvelua. Se soveltui mainios-
ti tällaisen hajautetun projektiin helposti
omaksuttavana ja välittömästi käyttöön-

Halusimme saada näkyvää jälkeä nopeasti

otettavana työkaluna. Priorisoidun vaatimusluettelon eli backlog:n hallintaan käytettiin niin ikään selainpohjaista Pivotal Tracker -ratkaisua. Sama työkalu toimi myös ohjelmistokehittäjien sisäisenä kommunikaatiokanavana sekä testaus- ja viimeistelyvaiheessa virhetikettien tallennuspaikkana.

Ketterien menetelmien ja Scrum:n edellyttämä asiakkaan aktiivinen mukanaolo projektin kaikissa vaiheissa tuli yllätyksenä osalle ryhmän jäsenistä, jotka olivat toteuttaneet projekteja aiemmin perinteisillä menetelmillä.

Toisaalta ketterien menetelmien edut tulivat selviksi jo hyvin pian hankkeen käynnistyttyä. Mitä lähemmäksi palvelun sovittu julkaisupäivämäärä tuli, sitä arvokkaammaksi koettiin mahdollisuus kommentoida ja antaa palautetta niin, että kehittäjät pystyivät huomioimaan sen välittömästi. Näin varmistettiin, että palveluun suunnitellut tärkeimmät ominaisuudet todella olivat valmiita aikataulussaan.

Onnistunut lopputulos

Tiukasta aikataulusta huolimatta RT Esteettömyystieto -palvelu saatiin valmiiksi ajallaan joulukuussa 2013.

"Toki Iwa Labs:n pitkä kokemus verkkopalveluiden toteuttamisesta varmisti osaltaan hyvin sujuneen toteutusprojektin. Annan kuitenkin erityiskiitokset kaikille projektiryhmän jäsenille, joista monilla ei ollut aiempaa kokemusta ketteristä kehitysmenetelmistä. Iteratiivinen, tiivistähtinen Scrum-mallin mukainen työskentely sujui hienosti ja kantoi hedelmää", Kare Souru kehuu.

"Pitkään ketteriä menetelmiä hyödyntäneenä projektipäällikkönä on ilahduttavaa huomata, kuinka yhä useammat yritykset ja julkishallinnon organisaatiot ovat lähteneet rohkeasti kehittämään omaa projektitoimintaansa. Perinteisellä vesiputousmallilla lienee yhä paikkansa, mutta useimmat ohjelmistokehityshankkeet saadaan vietyä läpi laadukkaammin ja paremmin aikataulussaan nykyaikaisia työmenetelmiä ja -välineitä käyttäen", Souru lisää.

RT Esteettömyystieto -verkkopalvelu:
<http://www.esteettomyys.rakennus-tieto.fi/>



Kuvat: Seppo K. Niiranen



Uuden ajattelun projektityökalu saatiin **ketterästi** käyttöön

Teksti ja kuva: **Jenni Manninen**

Voimakkaasti kasvava Serres Oy etsi ratkaisua täysin uudenlaiseen ja tehokkaampaan projektien hallintaan. Onnistuneen ratkaisun tarjosi Improlity Oy:n tuoteperhe, joka yhdessä käytettynä antaa mahdollisuuden innovaatiotoiminnan systemaattiseen kehittämiseen. Prosessien hallinnan uusi aika on alkanut.

”Idea-, laatu- ja projektituotteemme toimivat yksittäisten projektien hallinnassa, mutta yhdessä käytettynä ne mahdollistavat innovaatiotoiminnan kehittämisen. Kyseessä on tällöin enemmän kuin pelkkä projektien hallinta. Asiakkaidemme tuotekehityksen ideointivaiheeseen saadaan täysin uutta ajattelua”, Improlity Oy:n toimitusjohtaja **Kari Teräsniiska** iloitsee.

Kasvavan yrityksen tarpeet

”Johtoryhmä kartoitti yrityksen kriittisiä osaamispisteitä. Voimakas kasvu tuo aina paljon muutoksia ja uusia asioita, joita tehdään projektimuotoisesti. Tehokas projektien toteuttaminen on toimintamme avainasioita. Halusimme lähteä kehittämään tätä osa-aluetta”, Serres Oy:n projektitoimiston

päällikkö **Joni Ketola** kertoo.

Taloudellista seuranta Serreksessä oli tehty pitkään ja tarkasti. Yritys kaipasi uutta välinettä esimerkiksi resurssien hallintaan ja erilaisten projektien avuksi. Raportointi johdolle oli yksi tärkeä kehittämisen kohde.

”Koko projektitoimintaa lähdettiin miettimään uudestaan. Ensin teimme yhteistyötä Suomen Projekti-Instituutin kanssa. Perustimme laajan kehitysryhmän pohtimaan sitä, miten voisimme tehdä uudella tavalla projekteja ja miksi”, Serres Oy:n tuotekehitysjohtaja **Jari Hauta-aho** muistelee. Ryhmä kehitti mallin, jonka pohjalta haettiin oikeat projektienhallinnan työkalut tavoitteiden toteuttamiseen.



Koko projektitoimintaa lähdettiin miettimään uudestaan

Panostaminen alkuun kannattaa

Samantapaisia ohjelmistotuotteita oli tarjolla muillakin alan yrityksillä, mutta juuri Improlityn tarjoama kokonaisuus vakuutti Serres Oy:n johdon.

”Improlityn tuotteissa yhdistyvät monen eri ohjelmiston parhaat puolet. Helpokäyttöisyys oli yksi tärkeä kriteeri, sillä meillä ihmiset käyttivät ohjelmistoa myös satunnaisesti. Improlityn ohjelmissa ei ole mitään ylimääräistä, vaan ne keskittyvät olennaiseen”, Ketola kuvailee.

Serres Oy:n ja Improlityn yhteistyö löysi oikeat uomansa heti alkumetreillä. Tarpeiden kartoituksen ja ideointikierrosten jälkeen oli helppo lähteä työstämään tuotetta Serreksen tarpeisiin sopivaksi.

Toivon, että tuotteemme auttaa asiakkaita löytämään aivan uusia prosesseja, sanoo Improlityn toimitusjohtaja Kari Teräsniska (vas.). Serres Oy:n Jari Hauta-Aho ja Joni Ketola myöntävät, että ruokahalu kasvaa syödessä. Heti ei voi tietää, minkälaisia kehitystarpeita tulee eteen.

”Onnistuneen lopputuloksen kannalta oli tärkeää, että asiakkaalla oli selvä näkemys siitä, mitä he tarvitsivat. He olivat myös varanneet henkilöresursseja ohjelmiston käyttöönottovaiheeseen. Oli hyvä, että yrityksessä oli asiaan sitoutunut henkilö. Näin ohjelmisto saatiin nopeasti ja ketterästi käyttöön. Toki Improlityn pitkä kokemus alalta ja korkeatasoinen osaaminen olivat olennainen osa onnistumista”, Teräsniska sanoo.

Yksi henkilö vastasi käyttöönnotosta

”Oli todella hyvä, että meillä yksi henkilö vastasi ohjelmiston käyttöönotosta. Projektitoiminta leikkaa läpi koko organisaation — markkinoinnin, tuotannon, taloushallinnon ja niin edelleen — joten jollakin oli oltava aikaa sukkuloida osastojen välillä ja selvittää kaikkien tarpeet”, Hauta-aho painottaa.

”Uuden edessä on aina myös muutosvastarintaa. Tällöin on hyvä, että ainakin yksi henkilö osaa kouluttaa henkilöstön käyttämään ohjelmistoa kunnolla. Vast sitten henkilöstö voi arvioida ohjelmistoa, kun osaa käyttää sitä”, hän lisää.

Henkilöresurssien varaaminen ohjelmiston käyttöönottovaiheeseen ei aina ole mahdollista. Silloin kannattaakin harkita ulkopuolisen konsultin käyttöä. ”Konsulttitoimisto voisi hyvin olla asiakkaan apuna tällaisessa tilanteessa. Sopivan kumppanin voi löytää myös meidän kauttamme, sillä rakennamme parhaillaan tähän tarkoitukseen sopivaa asiantuntijaverkostoa”, Teräsniska kertoo.

Aina tilanteen tasalla

Improlityn idea- ja projektituotteet yhdistettiin kokonaisuudeksi, jolloin Serres saa siitä irti parhaan hyödyn. Käyttöönotto onnistui kummannkin osapuolen näkökulmasta hyvin ja sovitussa aikataulussa. Matkan varrella tuotetta parametroidiin vastaamaan Serreksen yksilöllisiä vaatimuksia. ”Laadimme yhdessä muun muassa evaluointimatriisin eli kehitimme Serrekselle sopivan pisteytyksen ideointiin”, Teräsniska kertoo.

”Käytämme ohjelmistoa muun muassa tuotekehitys- ja investointiprojekteissa. Nyt meillä on myös hyvät mahdollisuudet asioiden visuaaliseen esittämiseen. Näemme tilanteet nopeasti ja pystymme reagoimaan niihin. Näemme, että tilanne on strategisiin tavoitteisiin nähden tasapainossa ja asioita virtaa projektien läpi tasaisesti”, Hauta-aho avaa.

Improlity on kehittänyt ohjelmistojensa yhteentoimivuutta usean vuoden ajan, ja kehitystyötä tehdään asiakkaiden kanssa jatkuvasti. Muutama asiakas on jo ottanut käyttöönsä samantyyppisen tuotekokouisuuden, jolla kehitetään erityisesti innovaatioprosesseja.

”Olemme hypänneet projektien hallinnassa aivan uudelle tasolle ja uuteen ajatteluun. Suomessa ollaan tähän nyt valmiita. Esimerkiksi koko henkilökunnan idearesurssien hyödyntäminen ja jalostaminen tuotteiksi ja palveluiksi edustavat yritysten tämän päivän ajattelua”, Teräsniska korostaa.

Improlity Oy tuottaa ohjelmistotyökaluja projektien ja innovaatioiden toteuttamiseen sekä laadun ylläpitoon. Tuoteperhe on yhtiön kehittämä ja omistama. Tasaisesti kasvava yritys on perustettu vuonna 2003. Improlityn pääkonttori sijaitsee Hyvinkäällä. Lisäksi yrityksellä on toimipisteet Bristolissa (UK) ja Oulussa. Yrityksen johtamiseen ja prosessienhallintaan soveltuvat ohjelmistot ovat käytössä muun muassa Iso-Britannian verohallinnossa, valtionhallinnossa, useissa eri kaupungeissa, Metsolla, Elisalla, Vaconilla, KONE-konsernissa, Saarioisilla, Rejlersillä ja kymmenissä muissa organisaatioissa.

Serres Oy on muovituotteiden valmistukseen erikoistunut perheyritys, jonka päätoimiala on sairaalaympäristöön ja rakennusteollisuuteen tarkoitettujen innovatiivisten tuotteiden kehittäminen, valmistaminen ja markkinointi. Serrekseen kuuluva Vieser on johtava pohjoismainen viemärijärjestelmiin keskittyvä tuoteperhe. Serreksen imupussijärjestelmä on maailman edistyskäsimmäinen ja yritys on niiden toiseksi suurin valmistaja maailmassa.

Ennakoivat mittarit synnyttävät onnistuneita projekteja

Onnistuneet projektit parantavat yrityksen kilpailukykyä. Projektille asetetut tavoitteet kertovat, mihin on mahdollista päästä ja mittarit sen, päästiinkö perille. Ennakoivia mittareita projektien tueksi kehitetään parasta aikaa Lappeenrannan teknillisen yliopiston väitöstutkimuksessa.



Teksti: Laura Tikkanen

LUT:n (Lappeenranta University of Technology,) tutkija **Ville Otra-Aho** pyrkii väitöstyössään löytämään projektin johtamiseen mittareita ja menetelmiä, joiden avulla voitaisiin ennakoivasti ohjata projektin menestystekijöitä eri toimintaympäristöissä. Otra-Aho ei tarkastele aihettaan pelkän teorian valossa, vaan hänellä on myös pitkä käytännön ko-

kemus projektitoista. Hän on työskennellyt kymmenisen vuotta eri yrityksissä vastualueinaan hankkeet ja projektit sekä työskennellyt myynnin ja konsultoinnin tehtävissä. Käytännön kokemuksen myötä heräsi halu vertailla projektien tehokkuutta ja kehittää projektimittareita tutkijan vinkkelistä.

”Mittaaminen ja luvut ovat kiinnostaneet ihmisiä aina, urheilupiireistä yritys- ja yliopistomaailmaan. Omalla tutkimuksellani

pyrin mittaamalla parantamaan toimitusprojektien tehokkuutta ja yritysten kilpailuetua kansainvälisessä liiketoiminnassa”, Otra-Aho kertoo. Hänen opinahjossaan, LUT:n kauppakorkeakoulussa, tehdään laaja-alaista tutkimusta projektijohtamisen alueella, erityisesti strategijohtamisen, kansainvälistymisen, kestävän liiketoiminnan, hankintatoimen ja talousjohtamisen näkökulmista.

Onnistumiseen tähtäävä mittaaminen on yleistä

”Joskus on vaikea sanoa, muokkaavatko projektit yrityksen strategiaa vai strategia projektitoimintaa. Niin tai näin, projektin onnistumisen edellytysten parantaminen vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan arvoon ja yrityksen kilpailukykyyn”, Otra-Aho toteaa.

Nykyteknologian avulla on helppo mitata sykkettä rannekkeella, kerätä dataa ja arvioida omaa kuntoa datan perusteella. Sen perusteella voi asettaa esimerkiksi sykerajat treenille ja levolle sekä ohjata omaa toimintaa kohti onnistunutta triathlonia. ”Projektimaailmassa systemaattinen mittaaminen ja tuloksien analysointi on myös ollut aina läsnä muun muassa ohjausryhmissä. Mittaaminen kertoo projektin kunnan mittaushetkellä ja parhaassa tapauksessa arvauksen tulevasta”, Otra-Aho vertaa.

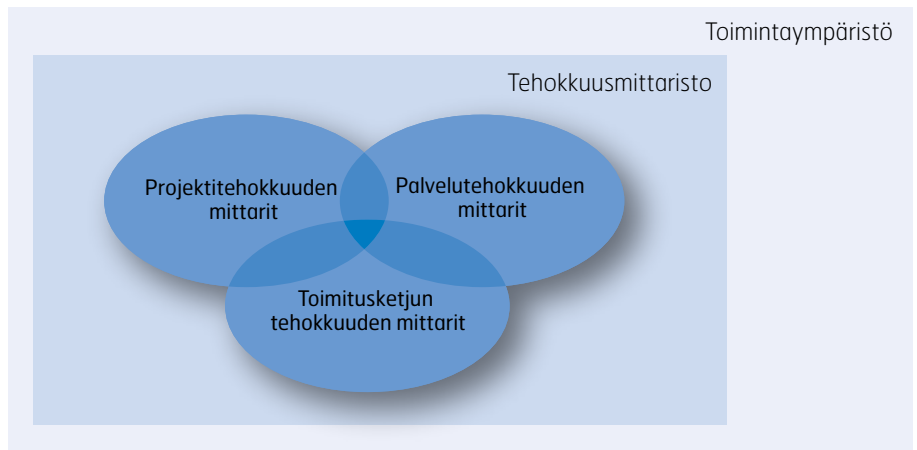
Projektiympäristössä on viime vuosina tapahtunut muutos. Yritysten projektitoimitukset ovat laajentuneet toimitusverkoiksi, toimitusprosesseiksi ja lisäarvoa tuoviksi aineellisiksi ja aineettomiksi toimituskokonaisuuksiksi. Projektimaailma on verkostoitunut. Projektitoimituksista on tullut projektiliiketoimintaa. Muutos on kasvattanut tarvetta luoda johdettavat tavoitteet sekä mitata onnistumista jo toimituksen aikana. Yritykset haluavat nähdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, milloin toimitus on menossa kohti tavoitetta tai sen ohi.

Jos toimitus onnistuu, se halutaan toistaa entistä paremmin. Tämänkaltaisen toistuviin onnistumisiin ja menestymiseen tähtäävä mittaaminen sekä projekteista oppiminen poikkeaa epäonnistumisen ehkäisystä eli virheiden minimoimisesta. Ennakoivaan mittaamiseen onkin luotu erilaisia menetelmiä, kuten SPC ja mittauksista tukevia ohjelmistoja. Nämä työkalut ovat oikein sovellettuina tehokkaita ja auttavat projektien laadunvalvonnassa sekä yrityksen osaamisen kehittämisessä. Rutiniinomaisilla työskentelymenetelmillä ja hallitulla toimitusprosessilla voidaan vähentää virheitä sekä vapauttaa ihmisiä virheiden tarkastuksesta tuottavampaan toimintaan.

Tehokkuuden kulmakivet ja mittariston logiikka

Toimitustehokkuuteen vaikuttavat yrityksen projektilähtöinen rakenne ja toimintatavat sekä itse toimitusprosessin hallinta. Otra-Ahon mukaan tehokkaan toimitusprosessin takaavat yrityksen vakiintuneet tavat, kuten yrityksen taloushallinnon ja viestinnän tuki projektitoimituksille.

Samanaikaisesti yrityksen tulee yhdistää tehokkaat toimitusprosessit kohdennettuihin asiakastarpeisiin. Toimitusprosessin ja



Kuva 1. Projektin mittariston kokonaisuudet.

tehokkuuden mittaamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa yrityksen tavoitteiden ja mittareiden integroimista asiakkaan sekä muiden sidosryhmien tavoitteisiin ja mittareihin. ”Esimerkiksi aika, kustannus ja laatu saavat palvelutoimituksissa uudenlaisen merkityksen, kun tavoitteena on yhteisen lisäarvon luominen asiakkaan kanssa”, Otra-Aho huomauttaa.

Yrityksen niin sanottu sisäinen tehokkuus saattaa olla erinomaista, mutta jos asiakas saa toimituksia, joita se ei pysty täysimääräisesti hyödyntämään alusta pitäen, jää asiakkaan saama lisäarvo tuotteesta tai palvelusta huonoksi. Tästä seuraa, että yrityksen imago kärsii ja tilaukset vähenevät.

Monesti projektin mittarit ovatkin yhdistelmiä yrityksen johtamisen eri ulottuvuuksista, kuten strategia-operatiivisesta tasosta, aika-ulottuvuudesta ja yritys-asiakas-ulottuvuudesta eli ulottuvuuksista, joihin yritysjohto pyrkii vaikuttamaan.

”Väitöstyössäni luotavilla menetelmillä pyritään hallitsemaan kokonaistehokkuutta valitussa toimintaympäristössä eli tehostamaan yritysjohtoon tavoitteiden saavuttamista”, Otra-Aho taustoittaa.

Kun mittaamisen pohjatyö tehdään hyvin ja toimintaympäristön logiikka ja rajoitteet ymmärretään, mittarit tukevat projektipäälliköitä työssään, ohjaavat projektin henkilöitä onnistumisiin ja antavat yritysjohdolle tietoa strategian toteutumisesta sekä ymmärrystä siitä, mitä projektissa lopulta saavutettiin.

Mittareita säädettävä matkan varrella

Kun mittaristo on asetettu valittuun ympäristöön ja valittu oikeat menetelmät, mittaukset antavat jo muutamalla kymmenellä toistokerralla luotettavan käsityksen nykyisestä tehokkuudesta. Mittaustulokset eivät kuitenkaan itsessään luo polkua tehokkuuteen ja parempaan kilpailukykyyn. Asiantuntijoiden on analysoitava mittareiden

tulokset, ja sen perusteella toimitusprosesseja pitää säätää systemaattisesti kohti tavoitetta.

Säätäminen ei ole aina helppoa. Jos esimerkiksi tavoitteellaan pelkkiä kustannussäästöjä, toimitusten laatu ja aikataulu saattavat romahtaa lyhyessäkin ajassa ja win-win-tilanne jää saavuttamatta. Olenaisinta on, että yritys löytää keinot ja työkalut kokonaistehokkuuden saavuttamiseksi, joko parantamalla olemassa olevaa tai keksimällä radikaalisti uutta, vaikkapa ympäristön parhaista käytännöistä. ”Tähänkin on erilaisia työkaluja olemassa”, Otra-Aho toteaa.

Otra-Aho painottaa, ettei mittareiden kehittämisessä aina tarvita radikaaleja toimia heti alkuun, vaan pikemminkin hallittua polkua tehokkuuteen, tarvekartoituksen perusteella. Menestyksen saavuttaminen mittausjärjestelmän avulla vaatii aikaa ja syy- ja seurausyhteyksien ymmärtämistä eli teorian yhdistämistä käytäntöön sekä systemaattista analyysia.

”Samanaikaisesti pitää muistaa, että kilpailijatkin kehittävät tehokkuuttaan ja asiakastarpeet muuttuvat eli järjestelmä ei ole staattinen, vaan sitä pitää pystyä säätämään tarpeiden mukaan. Tehokkuus on aktiivisesti ja systemaattisesti johdettava asia, jossa harvoin saavutetaan hyviä tuloksia hakuammunnalla tai kokeilemalla”, Otra-Aho summaa.

Laura Tikkanen toimii LUT:n viestintäpalveluissa. Kirjoitus perustuu **DI Ville Otra-Ahon** haastatteluun. Hän on tuotantotalouden diplomi-insinööri ja IPMA-serfioitu projektipäällikkö, joka työskentelee projektien toimitustehokkuuden mittaamisen parissa tohtoriohjelmassa LUT:lla.

Tunnista projektityyppi – onnistu projekteissa

Teksti: Paula Savolainen

Onnistunut projekti saavutti sille asetetut tavoitteet, annetussa aikataulussa ja kustannusarvion puitteissa. Yksinkertaista. Miksi projektin onnistuminen on kuitenkin niin vaikeaa?

Yleispätevää keinoa projektin onnistumisen varmistamiseksi ei ole, sillä jokainen projekti on ainutkertainen. Toisaalta keskenään samankaltaisia projekteja voidaan tarkastella yhtenä ryhmänä ja tunnistaa ryhmän sisällä toimivia käytäntöjä ja projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tässä artikkelissa esitetään yksi tapa jakaa projekteja ryhmiin. Samalla esitellään niiden erityispiirteitä ja keskinäisiä eroja. Ryhmistä käsitellään sisäiset projektit ja toimitusprojektit. Kolmannen sektorin yleishyödyllisiä projekteja tai erityisellä julkisella hankerahoituksella toimivia projekteja ei tässä käsitellä.

Kustannusten, rahoituksen ja hyötyjen erilainen logiikka

Jako sisäisiin projekteihin ja toimitusprojekteihin perustuu siihen, miten kustannukset kertyvät, kuka kustannukset maksaa sekä kuka saa projektista koituvat hyödyt.

Sisäisissä projekteissa kustannuksia kerryttävät oma organisaatio sekä projektin toimittajat ja alihankkijat projektin koko elinkaaren aikana (valmistelu, toteutus, seuranta). Oma organisaatio myös rahoittaa projektin eli maksaa oman organisaation kustannukset sekä toimittajien ja alihankkijoiden kustannukset sopimuksen mukaan. Projektin hallinnallisiin tavoitteisiin pääsyä voidaan mitata sekä toteutuksen aikana että sen päätyttyä. Projektista koituvat hyödyt tulevat usein vasta pitkän ajan kuluessa, jopa useiden vuosien aikana. Siksi saatuja hyötyjä on vaikea mitata heti projektin päätyttyä, mutta mittarit ja mitaamisajankohta on syytä määritellä.

Toimitusprojekteissa kyse on maksavalle asiakkaalle tehtävästä työstä, johon voi sisältyä tai olla sisältymättä materiaalia ja jonka toimitus on projektoitu. Kustannukset kertyvät projektin toteutuksen aikana, mutta ne maksaa asiakas tehdyn sopimuksen mukaisesti. Toimitusprojektissa tarvittavasta alihankinnasta maksetaan alihankkijalle, mutta siitä laskutetaan edelleen asiakkaalta.

Toimitusprojekti voi olla ensisijainen keino tehdä tulosta tai se on samalla myös markkinointikeino, jolla hankitaan asiakkuuksia. Asiakas saa toimitusprojektin lopputuloksesta koituvat hyödyt, mutta usein se edellyttää, että vastinparina olevan asiakkaan sisäinen projekti onnistuu. Toimittaja saa taloudelliset hyödyt viimeistään projektin päätyttyä tai myöhemmin uusina asiakkuuksina ja referensseinä.

Investointi- ja tuotekehitysprojektit selkeitä

Investointi- ja tuotekehitysprojektit vastaavat parhaiten perinteistä käsitystä projektista. Sekä investointeja että tuotekehitystä varten yrityksillä on tyypillisesti prosessi, jonka mukaisesti projekti valmistellaan ja määritellyt henkilöt päättävät sen toteuttamisesta. Molempien projektityyppien tuloksena odotetaan uutta liiketoimintaa – ja liikevaihtoa tai säästöjä ja toiminnan tehostumista. Sekä investointi- että tuotekehitysprojekti saavat kohtuullisen selkeät raamit ympärilleen. Projektihenkilöstön päätyö on yleensä toteuttaa projektia ja sidosryhmät osaavat asemoida projektin suhteessa omaan työhönsä.

Investointiprojektin elinkaari on pitkä

valmistelusta toteutukseen ja edelleen tavoiteltujen hyötyjen toteutumisen seurantaan. Investointiprojekteissa projektipäällikön tukena on tyypillisesti projektitoimisto. Projekti on usein pilkottu aliprojekteihin ja projektissa on mukana useita eri osaluokkien toimittajia ja alihankkijoita. Investointiprojekteissa voi olla mukana sijoittajia ja julkinen sektori (lupaviranomaiset). Mediakin voi tarttua projektiin positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Nämä vaikuttavat projektin toteutukseen ja onnistumiseen.

Tuotekehitysprojekti etenee ideoinnista rajauksen, business casen määrittelyn, toteutuksen, testauksen ja validoinnin kautta tuotteen lanseeraukseen. Jokainen vaihe voi olla myös oma tuotekehitysprojektinsa. Tuotekehitysprojektissa voi olla mukana toimittajia tai alihankkijoita. Tuotekehitysprojektille on luonteenomaista, että se keskeytetään herkästi, jos tavoiteltavat hyödyt uhkaavat jäädä saamatta. Resurssit suunnataan uusiin tuotekehitysprojekteihin.

Toiminnan kehittämisprojektit epämääräisiä

Sisäisiä projekteja ovat myös prosessien kehittäminen, muutoksen läpivienti projektina ja tietojärjestelmän hankintaprojekti. Näissä projektin valmistelu, toteutus ja saatujen hyötyjen seuranta ovat usein epämääräisiä. Projektin tavoitteiden ja rajauksen määrittely sekä työmäärän, kustannusten ja saavutettavien hyötyjen arviointi on vaikeampaa kuin investointi- tai tuotekehitysprojekteissa.

Osaamisen ostaminen ei ole helppoa

Projektiryhmän kokoaminenkin voi olla vaikeaa varsinkin silloin, kun projektiin on osallistuttava oman työn ohella. Lisäksi projektin kohderyhmä ei usein halua osallistua projektin toimintaan, sillä oma työ nähdään tärkeämpänä kuin kehitysprojekti. Ei esimerkiksi haluta osallistua matkustamiseen liittyvien prosessien kehittämiseen, kun hankitun matkalaskujärjestelmän käytökelvottomuudesta voi valittaa silloin, kun sitä on pakko alkaa käyttää – tietenkin osallistumatta käyttökoulutukseen.

Toiminnan kehittäminen muuten kuin investointi- tai tuotekehitysprojektin kautta on selkeästi haasteellisempaa. Juuri siksi projektin tavoitteet kannattaa kirkastaa sekä tehdä kustannus- ja hyötyanalyysi.

Kunnollinen informaatio auttaa päätösten tekijöitä valitsemaan yrityksen strategian mukaiset kehittämisprojektit. Samalla saadaan hyvä perusta toteuttaa projekti.

Tarjotako vai ei?

Asiakkaan – projektin tilaajan – tavoitteiden lisäksi toimitusprojekti toteuttaa toimittajayrityksen liiketoimintastrategian tavoitteita. Päätös projektin aloittamisesta tehdään käytännössä silloin, kun asiakkaalle päätetään tehdä tarjous. Vasta kun asiakas päättää tilata projektin, toimitusprojektin lopullinen valmistelu voi alkaa.

Toimitusprojektin onnistumisen perusta on luotu myyntivaiheessa ja varmistettu – tai menetetty – viimeistään projektia käynnistettäessä. Projektin on pysyttävä aikataulussa ja annetussa kustannusraamissa. Muutoksien käsittely vaatii työmäärä- ja kustannuslaskentaa sekä uuden aikataulun luomista. Tämä taas vaatii hyväksyntää tilaajalta, jotta sopimuksen sakkopykälät eivät laukea.

Toimitusprojektilla on tilaajan puolella vastinprojekti, joka on alkanut aiemmin ja jatkuu pidempään kuin toimittajan toimitusprojekti. Selkein tilanne on silloin, kun toimitusprojektilla on tilaajan puolelta vas-

tinprojektina investointi- tai tuotekehitysprojekti. Tilanteeseen kuuluva ostaminen ja myyminen sekä projektitoiminta ovat molemmille tuttuja. Omat roolit, vastuut ja velvollisuudet ovat selkeitä itselle mutta ymmärrystä on myös toisen osapuolen vastaavista rooleista, vastuista ja velvollisuuksista. Vaikeutta tulee projektin sisällystä, uusista henkilöistä ja yhteistoiminnan opettelusta.

Jos toimitusprojektin vastinparina on tilaajan puolella jokin muu sisäinen toiminnan kehitysprojekti, yhteistoiminta tilaajan ja toimittajan projektien kesken on vaikeampaa. Lisävaikeutta tulee siis silloin, kun oma osaaminen tai resurssit eivät riitä. Osaamisen ostaminen ulkopuoliselta

toimittajalta ei ole helppoa. Kummankaan osapuolen roolit, vastuut ja velvollisuudet eivät ole itsestään selviä, vaan ne on syytä käydä perusteellisesti läpi. Lisäksi tilaajan sisäiset kehitysprojektit jäävät helposti tilaajan omille asiakkaille tehtävien toimitusprojektien, muun asiakastyöskentelyn ja liiketoiminnan jalkoihin.

Toimitusprojektin toteutuksen aikana tilaajan tavoitteet selkiytyvät ja muuttuvat. Samoin toimittajan henkilöstön ymmärrys projektin sisällöstä lisääntyy. Tämä johtaa muutoksiin. Toimitusprojekti voi lopulta olla aivan jotain muuta, kuin mistä lähdettiin liikkeelle silloin, kun kauppa syntyi. Nämä kaikki tekevät tilaajan ja toimittajan projektien yhteistoiminnan haasteelliseksi.



Paula Savolainen, KTT, toimii projektipäällikkönä Itä-Suomen yliopistossa. Hän väitteli vuonna 2011 ohjelmistoprojektien onnistumisesta. Aiemmin hän työskenteli eri ohjelmistokehitystehtävissä yli 10 vuotta yrityksissä, jotka ovat nykyisiltä nimiltään Tieto ja GE Healthcare.

BERGMANN

Attorneys at Law

Teollisuuden asianajotoimisto
Projektirakentaminen. Energia. Infrastrukturi.

Asianajotoimisto Bergmann Oy
Eteläranta 4 B 9
00130 Helsinki

p. 09 6962 070
office@bergmann.fi
www.bergmann.fi

Asiakas- ja käyttäjätieto hyödyksi koko projektin ajan





Teksti: Tiina Lähteenmäki

Tiedonkululla on projektin onnistumisen kannalta tärkeä merkitys. Asiakas- ja käyttäjätietoa kyllä kerätään ja sen tärkeys tunnustetaan, mutta toimintaa voitaisiin organisoida ja hyödyntää paljon nykyistä tehokkaammin. Paranna tiedonkulkua projektissa ottamalla käyttöön teknisen viestijän koko osaaminen!

Kuva: Aki Latvanne

Yritykset puhuvat panostavansa jatkuvaan tuotekehitykseen ja painottavat sitä menestyksen edellytyksenä. Myös asiakas- ja käyttäjätietoa kerätään. Kerättyä tietoa ei kuitenkaan hyödynnetä niin hyvin kuin voitaisiin. Se jää ”hyllylle”, kun innokas myyntimies sai tilauksen, kouluttaja piti sovitun kurssin tai tekninen tuki löysi ongelmaan ratkaisun.

Ohjelmisto- ja laitekehityssuunnittelu saattaa olla eriytetty. Vaikka tehtäisiinkin käytettävyydestä tutkimusta, kaikki osapuolet eivät välttämättä saa tutkimustuloksia hyödynnettäväkseen.

Tässä artikkelissa kuvaan teknisen viestijän (työelämässä käytetään usein vielä vanhentunutta ammattinimikettä tekninen kirjoittaja) näkökulmasta, miten tiedonkulkua voidaan parantaa ja asiakas- ja käyttäjätietoa hyödyntää paremmin koko projektin aikana suunnittelusta jälkihoitoon. Artikkelini on jatkoa aiemmalle kirjoitukselleni (Projektitoiminta 2/2013), jossa kuvailin teknisen viestijän työn kuvaa osana tuotekehitysprojektiä.

Nykyinen tilkkutäkkimalli

Nykyistä projektitoimintaa leimaa tiukka työnjako, jossa jokainen toimija on loke-roitu omaan laatikkoonsa, useimmiten toimenkuvan ja alihankkijan tai konsultin kanssa tehdyn projektikohtaisen sopimuksen mukaan: myyntimies myy, koodaaja koodaa, markkinointi tekee markkinointi-

materiaalia ja kouluttaja kouluttaa.

Tuotekehitys edellyttää kuitenkin monien eri ammattiryhmien osaamista ja yhteistyötä – materiaalien tuntemusta, muotoilun osaamista, teknistä tuntemusta, mainonnan, markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijoita – sen varmistamiseksi, että kaikki tarpeelliset seikat osataan huomata ja hyödyntää tuotekehityksessä (Väänänen-Vainio-Mattila & Ruuska, 2000).

Oman kiemuransa käytännön arkeen tuo ulkoistetun projektityöntekijän rajoitettu pääsy työssä tarvittaville tietolähteille. Niiden tarpeellisuuden on joku toinen määritellyt tietämättä ihan tarkkaan sitä, mitä tietoja kyseinen henkilö tarvitsisi tehtäväänsä hyvin suoriutuakseen.

Projektityöstä onkin muodostunut tilkkutäkki, jossa eri toimijat osallistuvat tekemällä oman tilkkunsa, ja tilkut yhdistämällä tuote kasautuu. Osatehtävissä tarvitaan kuitenkin paljon erilaista ja eri tavalla sovellettua tietoa yhdestä ja samasta tuotteesta.

Tekninen viestijä tiedon välittäjänä

Jos iso kehitysprojekti on pilkottu usean alihankkijan kesken, tekninen viestijä saat- taan olla yksi niistä harvoista, jonka täytyy muodostaa kokonaiskuva koko projektista ja toimitettavasta tuotteesta voidakseen tuottaa käyttäjän kannalta laadukasta asiakasdokumentaatiota.

Teknisellä viestijällä onkin hyvät valmi-

Tuotekehitykseen tarvitaan monien eri ammattiryhmien yhteistyötä

udet toimia linkkinä eri ammattiryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä. Työkseen hän analysoi, luokittelee ja palastelee tietoa, perehtyy laitteen toimintaan, hallitsee sisällöntuotannon eri medioihin, osaa suunnitella käyttäjät huomioon ottavaa materiaalia ja ymmärtää tavallisen käyttäjän maailman ja kielen. Koska tekninen viestijä tarkastelee asioita käyttäjän näkökulmasta jalat maassa, hän myös osaa erottaa oleelliset asiat liiallisesta hypetyksestä ja suodattaa käyttäjän kannalta tärkeän tiedon asiakasdokumentaatioon.

Tekninen viestijä on siis eräänlainen boundary-spanner (Hart & Conklin, 2011), joka työnsä puolesta tietää, mitä erilliset silot tekevät, ja osaa koota tiedon yhteen.

Information gardening

Teknisessä viestinnässä, kuten tuotekehityksessä yleensä, saatavilla olevaa tietoa jalostetaan ja sovelletaan. Tätä kuvaamaan teknisen viestinnän ammattikieleen on vakiintunut puutarhanhoitoon viittaava termi **information gardening**.

Termi kuvaa hyvin teknisen viestijän työtä: Tiedon siemenet kylvetään tuotekehitysprojektin alussa, tieto muokkautuu tiedon taimien hiljaa kasvaessa ja lopulta tieto puhkeaa kukkaan asiakasdokumentaation muodossa (esim. on-line-avuste, käyttö-opas, tutoriaali, laitekuvaus, varaosalista, WWW-sivu, usein esitetyt kysymykset jne.)

Yhteistyön tuloksena parempaa käytettävyyttä

Tavoitteena on käyttäjän kannalta toimiva tuote, jota on helppo ja miellyttävä käyttää: Se on ergonomisesti ja loogisesti toimiva kokonaisuus, jonka käyttö ei vaadi ylimääräisiä toimenpiteitä. Käytössä vaadittavat toimenpiteet suoritetaan loogisessa järjestyksessä ja niistä annetaan tieto käyttäjälle helposti ymmärrettävällä tavalla. Käytön ja mahdollisten ongelmatilanteiden ohjeistus muodostuu tarkkaan harkitusta informaatiosta (teksti, kuva, multimedia). Tämän ansiosta asiakasdokumentti ei ole iso häpäntä, joka lannistaa lukijansa jo etukäteen. Tieto on esitetty siten, että vastaus löytyy nopeasti ja ymmärrettävästi.

Tekninen kirjoittaja on nykyisin jo vanhentunut ammattinimike, joka kuitenkin on vielä käytössä työelämässä. Ammattinimike viittaa aikaan, jolloin käyttöohjeet laadittiin pääasiassa kirjoittamalla tekstiä.

Tekninen viestijä kuvaa paremmin nykyaikaista työnkuvaa. Sisällöntuotannossa käytetään tekstin lisäksi myös muita tekniikan ja multimedian mahdollistamia keinoja.

Informaatioarkkitehti luokittelee ja järjestelee tietoa siten, että käyttäjä pystyy löytämään ja ymmärtämään tarvitsemansa tiedon mahdollisimman helposti ja nopeasti. Informaatioarkkitehtuurin suunnittelua tarvitaan sekä laajan kokonaisuuden (asiakasdokumentaatiokirjasto, verkkosivusto) että myös yksittäisen pienen kokonaisuuden (manuaali) tuottamisessa.

Erittäin laajassa dokumentointiprojektissa voi olla informaatioarkkitehti suunnittelemassa asiakasdokumentaation informaatioarkkitehtuuria. Pienissä projekteissa tekninen viestijä suunnittelee tuotettavan asiakasdokumentaation rakenteen osana sisällöntuotantoa.

Teknisen viestijän lisäksi informaatioarkkitehtuurin suunnitteluun voivat osallistua myös esimerkiksi verkkosivujen tekijät, graafiset suunnittelijat ja käyttöliittymäsuunnittelijat.

Mikä ihmeen uusi ammatti?

Vaikka tekninen viestijä ammattinimikkeenä on melko nuori, on teknisten laitteiden käyttöohjeita kirjoitettu jo kauan. Yksi ensimmäisiä teknisen kirjoittamisen tuotoksia on englantilaisen kirjallisuuden isänä pidetyn Geoffrey Chaucerin (n. 1343-1400) kirjoittama teos *A Treatise on the Astrolabe*, joka esittelee tähtitieteessä käytettävän mittauslaitteen toimintaa.

Helppokäyttöisyys luo asiakastyytyväisyyttä. Se vahvistaa valmistajan imagoa ja tuo myös taloudellista etua valmistajalle. Huono käytettävyys lisää tuotekehitys- ja tukikustannuksia ja heikentää tuotteiden kilpailuasemaa markkinoilla (Bias & Mayhew, 2005).

Eikä tässä vielä kaikki! Mitä enemmän tietoa vaihdetaan ja mitä nopeammin se virtaa, sitä enemmän yrityksellä on uudistuspotentiaalia (Stähle & Grönroos, 1999).

Pomo piilosta!

Tässä lehdessä on eri alojen asiantuntijoiden kirjoittamia artikkeleita, jotka kaikki pyrkivät edistämään projektitoimintaa. Yrityksissä on käytössä laatukäsikirjoja,

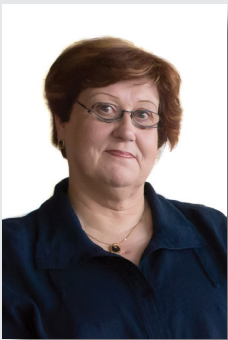
prosesseja, sertifiointijärjestelmiä, ja toisissa eri alojen asiantuntijoita enemmän kuin koskaan. Kaikesta suunnittelusta huolimatta saamme edelleen lukea kirjoituksia siitä, kuinka paljon toteutetuista projekteista epäonnistuu. Tietoa ja osaamista kyllä on, mutta ... asioita ja osaamista ei hyödynnetä tarpeeksi.

Ongelma on usein se, ettei ymmärretä, miten kaikki työt ja vaiheet vaikuttavat toisiinsa. Mietin tätä katsoessani Pomo piilossa-tv-dokumenttia. Ohjelmassa ison yrityksen toimitusjohtaja tekeytyy valepuvussa tavalliseksi työntekijäksi tutustuakseen yrityksensä toimintaan ruohonjuuritasolla. Poikkeuksetta toimitusjohtajalle on ollut yllätys huomata, miten vähän hän

Helppokäyttöisyys parantaa yrityksen imagoa

tietää yrityksensä toiminnasta ja ongelmista ruohonjuuritasolla. Monet ongelmat olisivat ratkaistavissa paremmalla tiedonkululla.

Lehti ei julkaise laajoja lähdeluetteloita. Tämän artikkelin lähdeluettelo on saatavissa lehden toimituksesta osoitteesta info@pry.fi



Tiina Lähteenmäki on FM (Turun yliopisto) ja informaattikko (TKK:n Täydennyskoulutuskeskus).

Hän on toiminut teknisessä sisällöntuotannossa yli 20 vuotta eri rooleissa in-house-asiantuntijana ja ulkopuolisena konsulttina; aluksi kielenkääntäjänä, sittemmin it-alan projekteissa teknisenä viestijänä ja asiakasdokumentointiprojekteissa projektipäällikkönä. Nykyisin on muutoksenhallinnan ja viestinnän konsultti mm. Nice-business Consulting Oy:ssä (www.nico.fi).

Hän on myös Kameraseuran (www.kameraseura.fi) tiedottaja sekä Suomen teknisen viestinnän yhdistyksen (www.stvy.fi) hallituksen pitkäaikainen jäsen.

TALENT
VECTIA



Tools for taking PM to executive level

Reshaping Program Management



Onnistu monimutkaisessa järjestelmäprojektissa

Standardit tai oppikirjamallit eivät takaa onnistunutta projektia. Parhaimmillaan ne voivat kuitenkin tukea projektin läpivientiä tarjoamalla yhteisesti ymmärretyn käsitteistön suunnittelun ja kommunikaation tueksi.

Erityisesti monimutkaisten, turvallisuus- tai bisneskriittisten sekä paljon resursseja edellyttävien järjestelmien toteutukseen ISO 15288 tarjoaa robustin viitekehyksen. Projektijohdolle se antaa projektinhallintaa täydentävän apuvälineen monimutkaisten kokonaisuuksien koordinoimiseksi.

Teksti: **Aleksi Päiväläinen**

Projektipäällikkö, teetkö projektia vai projektin lopputuotetta? Kysymys kuulostaa triviaalilta, ja oppikirjavastaus onkin helppo antaa: Projekti toteuttaa halutun tuotteen, annettujen resurssien ja ajan puitteissa. Tästä kokonaisuudesta vastaa projektipäällikkö.

Projektijohtamisen menetelmät, koulutus ja työkalut kuitenkin käsittelevät lähinnä ajan ja resurssien hallintaa, kun taas lopputuotteen kehittämiseen ei juurikaan anneta eväitä. Tämä on tietyllä tavalla ymmärrettävää, sillä teknisen ratkaisun suunnittelu on yleensä kunkin alan asiantuntijoiden, ei kokonaisuutta hallitsevan projektipäällikön kontolla.

Monimutkaisen järjestelmätoimituksen haaste

Entä jos projekti tai hanke toteuttaa monimutkaisen ja vaativan järjestelmätoimituksen, kuten ydinvoimalaitoksen, lentokoneen, taistelualuksen tai paperitehtaan automaatiojärjestelmän? Tällaisen business-to-

business-projektiin osallistuu tyypillisesti laaja joukko asiakkaan, toimittajien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien edustajia. Eri ammattiryhmiä, tekniikan aloja ja kulttuureja edustavien asiantuntijoiden voi olla haastavaa löytää yhteinen kieli ja toimintatavat.

Millä tavalla projektijohto voi varmistaa, että teknisesti, organisatorisesti ja liiketoiminnallisesti kompleksiset projektit tuottavat halutun lopputuloksen?

Standardista apua

Yhden ratkaisun haasteeseen tarjoaa ISO 15288 -standardi nimeltään **Systems and software engineering – System life cycle processes**. Standardi on kansainvälisesti laajasti käytössä muun muassa Yhdysvaltain ja Ruotsin puolustushallinnossa, Yhdysvaltain avaruus- ja ilmailuhallinto NASA:ssa, Natossa sekä ilmailu-, avaruus- ja puolustusvälineiteollisuudessa.

ISO 15288 tunnetaan Suomessa yleensä huonosti, joskin puolustusvoimat on hyödyntänyt sitä konsernitason hankeohjauksessaan useiden vuosien ajan.

Suomeksi standardin nimi kääntyy esimerkiksi **järjestelmän elinjaksoprosesseiksi**. Käsitteelle Systems Engineering (SE) ei ole tyydyttävää suomenkielistä käännöstä. Usein käytetty **systeemis suunnittelu** kuulostaa lähinnä tietojärjestelmien suunnittelulta (vrt. **systeemyö**). Systems Engineering on kuitenkin käsitteenä huomattavasti laajempi kattaa kaikenlaiset järjestelmät raudasta softaan.

Lopputuotteen kehittämiseen ei juurikaan anneta eväitä

Standardin juuret juontavat Yhdysvaltain puolustusministeriöön 1960-luvulle. Monimutkaisten ohjusjärjestelmien suunnittelun tueksi alettiin kehittää yhtenäisiä toimintatapoja ja menetelmiä, joista käytettiin kokonaisuutena nimitystä Systems Engineering (SE). NASA:ssa muun muassa Apollo-ohjelman ja avaruussukkuloiden rakentamisen myötä SE-työkalupakki kehittyi huomasti. Vuonna 2002 ISO julkaisi ensimmäisen kansainvälisen SE-standardin tunnuksella 15288.

Neljä prosessiryhmää

ISO 15288 pyrkii kuvaamaan kattavasti prosessit, joita tarvitaan järjestelmän elinjakson eri vaiheissa. Oleellista on alusta lähtien tarkastella järjestelmän koko elinjaksoa piirustuspöydän suunnitelmasta aina käytöstä poistamiseen asti.

Toinen tärkeä periaate on erottaa toisistaan selkeästi **lopputuotteen** (järjestelmä) ja **tekemisen** (projekti tai hanke) hallinta. Kuvassa 1 on esitetty 15288-prosessikartta, joka jakautuu neljään ryhmään: sopimusprosessit (agreement processes), projektiprosessit (project processes), organisaation tukiprosessit (organizational-enabling processes) ja tekniset prosessit (technical processes).

Sopimusprosessit kuvaavat kilpailutusten, ali-hankintojen ja toimittajien hallintaa. **Organisaation tukiprosessien** avulla varmistetaan, että emo-organisaatio tuottaa sen tuen, jonka projektit tarvitsevat, oli kyseessä sitten projektiportfolion, laadun tai henkilöstöresurssien hallinta.

Projektiprosessit ovat jokaisen projektipäällikön peruskauraa. 15288-standardi ei ensisijaisesti ole projektijohtamisen viitekehys, joten sen kanssa rinnan on hyödyllistä käyttää hyväksi havaittuja projektinhallinnan oppaita kuten PMBOK:ia.

Tekniset prosessit puolestaan määrittelee viitekehysten, jonka avulla lopputuotteelle asetetaan vaatimukset. Niiden perusteella suunnitellaan järjestelmän arkkitehtuuri. Arkkitehtuurin perusteella puolestaan järjestelmä rakennetaan, testataan sekä otetaan käyttöön ja ylläpitoon. Elinjakson loputtua järjestelmästä luovutaan. Olennainen periaate on säilyttää jäljitettävyyttä kaikkien suunnittelun lopputuotteiden välillä, esimerkiksi arkkitehtuurikuvauksen ja vaatimusten välillä.

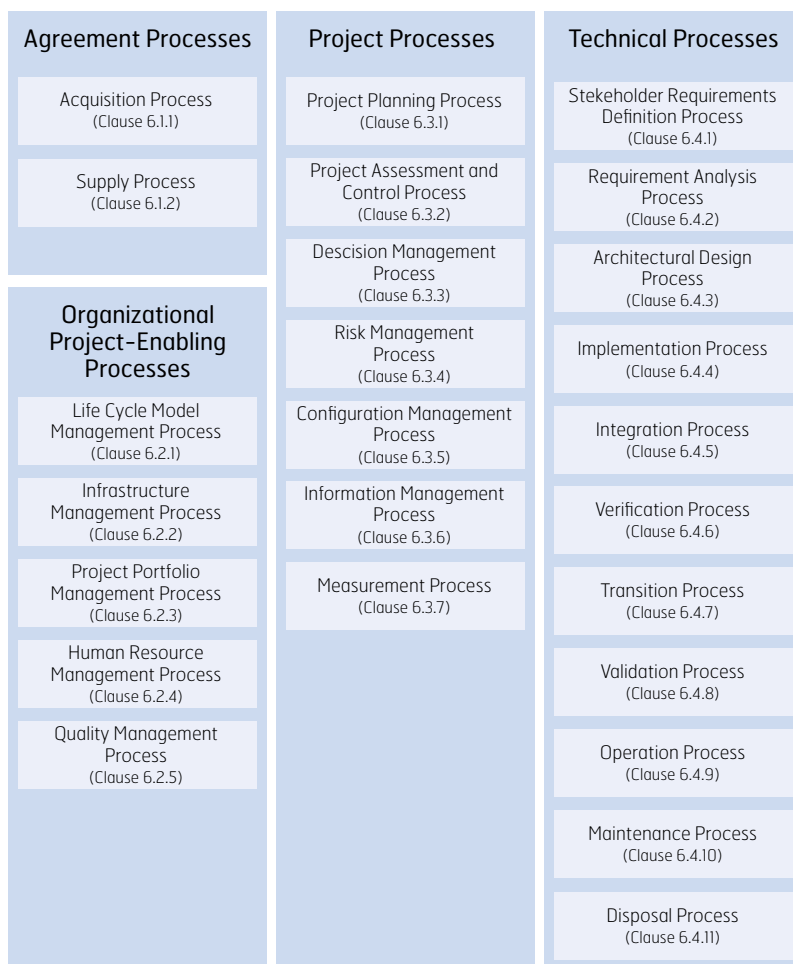
Tekniset prosessit V-mallin mukaan

Tekniset prosessit kuvataan usein myös niin sanotun V-mallin avulla, jonka yksi mahdollinen toteutus on esitetty kuvassa 2. Mallilla pyritään havainnollistamaan sitä, että jokaiseen suunnitteludokumenttiin liittyy aina testaus- ja hyväksyntäkriteeri.

Suomalaisen projektijohtamisen kentällä olen törmännyt V-malliin ainoastaan ict-järjestelmien testausten yhteydessä. SE-käsitteistössä ”V:llä” pyritään kuitenkin hallitsemaan laajempi kokonaisuus aina liiketoiminnan tarpeiden määrittelystä tekniseen suunnitteluun ja toteutukseen asti.

Mikäli metodiikkaa noudatetaan kurinalaisesti, järjestelmien kehitys perustuu aina liiketoiminnalliseen tarpeeseen, ja toisaalta liiketoiminta joutuu alusta lähtien määrittelemään projektin lopputuotteen onnistumisen kriteerit – järjestelmän validointikriteerit.

System Life Cycle Processes



Kuva 1. ISO 15288 -prosessikartta. ISO/IEC 15288:2008(E)

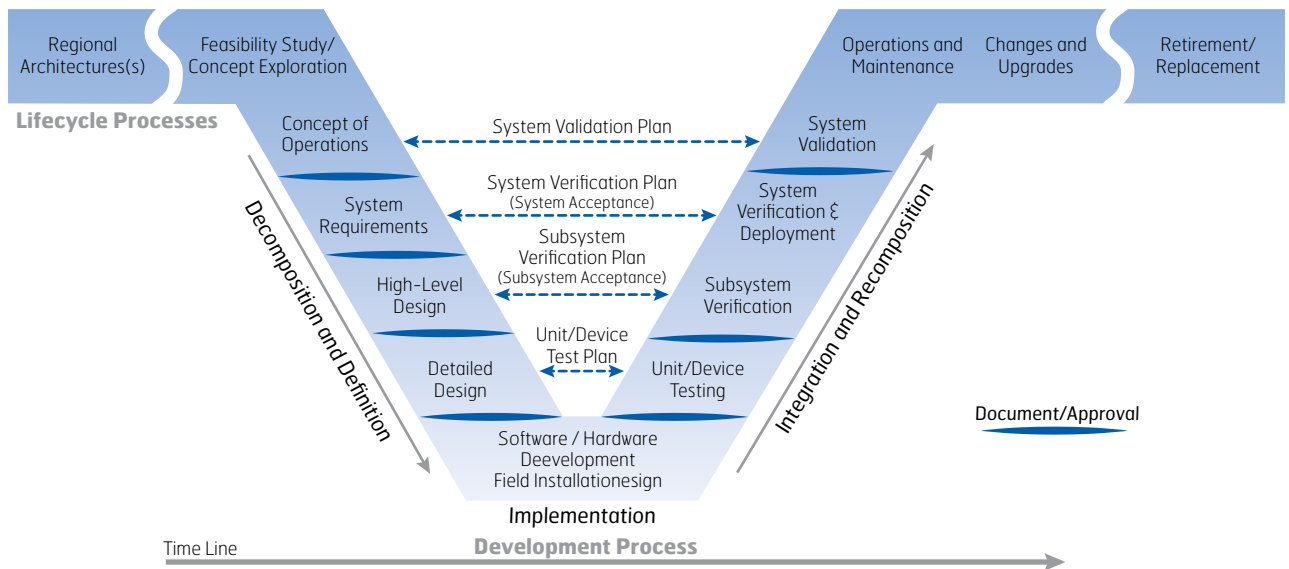
SE-esimerkkejä tosielämästä

Mikä yhteistä on tiehankkeella Afrikassa, Mars-luotaimella ja Estonia-aluksella? Kaikki ovat edellyttäneet merkittäviä investointeja ja suunnittelupanostuksia. Kaikki ovat edellyttäneet korkeaa luotettavuutta ja turvallisuutta. Kaikki ovat epäonnistuneet tavalla tai toisella. Estonian kohdalla se johti ihmishenkien menetykseen. Lisäksi kaikkien kohdalla tehty virheet ovat paljastuneet vasta toteutusprojektin jälkeen – Afrikan ja Estonian tapauksessa vasta vuosikymmenen kuluttua. Tapauksia on mielekästä tarkastella 15288-SE-viitekehysten kautta.

Käyttämättömät tiet metsittyvät

Kehitysapurahoilla rakennettiin Tansaniaan 1960–70-luvuilla tieverkostoa. Pari vuosikymmentä myöhemmin eräällä alueella teiden huomattiin metsittyneen käytön puutteesta lähes kulkukelvottomiksi. Kun syytä alettiin 1980-luvun lopulla selvittää, paikallisten asukkaiden kulkureittien havaittiin olevan aivan muualla kuin hienojen teiden varsilla. Asukkaat olivat siis uudesta tiestä välittämättä jatkaneet päivittäisiä rutiinejaan omien tarpeidensa mukaan.

SE-näkökulmasta voidaan tunnistaa ainakin kaksi virhettä. Ensinnäkin tärkeän sidosryhmän – loppukäyttäjien – tarpeita ei tunnistettu asianmukaisesti. Näin ollen ”liiketoimintakonsepti” (Concept of Operations) ja tiejärjestelmälle asetetut sidosryhmävaatimukset (stakeholder requirements) jäivät virheellisi.



Kuva 2. V-mallin yksi toteutustapa.

Kuva on Yhdysvaltain liikenneministeriön julkaisemasta älykkäiden liikennejärjestelmien SE-opista. Systems Engineering for Intelligent Transportation Systems – An Introduction for Transportation Professionals. U.S. Department of Transportation, January 2007.

Softa odotti metrejä, ohjelmisto syötti jaardeja

Standardin mukaisen vaatimusten analysointi- ja hyväksyntämenettelyn avulla tämä virhe olisi ehkä voinut huomata ennen merkittävien investointipäätösten tekoa.

Toisekseen lopputuotteen asiakkaalle tuottamaa hyötyä ei arvioitu eli validoitu, jolloin suunnittelussa tehtyjä virheitä ei havaittu edes projektin loputtua.

Yksikkövirhe laskelmissa

Mars Climate Orbiter (MCO) oli Mars-planeetan kaasukehän säätökimukseen suunniteltu luotain, joka saapui Marsin kaasukehän läheisyyteen syyskuussa 1999 (Mars Climate Orbiter Mishap Investigation Board. Phase 1 Report. November 10, 1999). Kaikki näytti sujuvan hyvin, kunnes 23.9. NASA:n lennonjohto menetti yhteyden luotaimeen.

Syyksi selvisi lopulta yksikkömuunnosvirhe kriittisessä ohjelmistokomponentissa. Luotaimen työntömoottoreita ohjaava softa oletti saavansa tutkalta korkeustiedon SI-järjestelmän mukaisina metreinä. Alihankkijan toimittama ohjelmisto sen sijaan syötti anglosaksisia yksiköitä, jolloin luotaimen todellinen etäisyys Marsin pinnasta oli lasketun 226 kilometrin sijaan vain 57 kilometriä!

Loppuraportissaan tutkintalautakunta nimesi puutteet SE-toiminnassa yhdeksi onnettomuuden pääsyyksi. Erityistä huomiota kiinnitettiin projektin ja käyttöön oton väliseen rajapintaan sekä verifointi- ja validointimenettelyihin:

- "One of the problems observed by the Board on MCO was that the systems engineering process did not adequately transition from development to operations."
- "Several verification and validation process issues were uncovered during the Board's review of the MCO program that should be noted."

Kukaan ei tarkastanut visiirin kiinnitystä

Kolmas case on monille suomalaisille traagisen tuttu (Estonia – loppuraportti. MV Estonian onnettomuuden kansainvälinen tutkintakomissio, 2000). Estonian uppoaminen syksyllä 1994 oli Euroopassa 1900-luvulla sattuneista laivaonnettomuuksista pahimpien joukossa menetettyjen ihmishenkien määrällä mitattuna. ISO 15288:n kannalta erityisen kiinnostava on tapahtumaketju, jossa visiirin suunnitteluvaatimukset jätettiin noudattamatta.

Luokitajana toimineen Bureau Veritasin (BV) esittämien vaatimusten mukaan visiirin lukkojen oli varmistettava "pitävä kiinnitys", joka oli määritelty tarkemmin 5.4.1976 annetussa soveltamisohjeessa. BV:n tarkastajat olivat Estonian piirustusten hyväksynnän yhteydessä edellyttäneet suunnitelmien hyväksyttämistä kansallisella viranomaisella.

Tuntemattomaksi jääneestä syystä tämä tieto ei koskaan välittynyt Suomen Merenkulkuhallitukselle. Kun 1 Merenkulkuhallitus oli lisäksi kansallisella aseuksella vapautettu laivan runkotarkastuksesta, mikäli laivalla jo oli luokituslaitoksen hyväksyntä, kukaan ei lopulta tarkastanut visiirin lukituslaitteiden kiinnitysten suunnitelmia tai laskelmia.

SE-käsitteillä ilmaistuna kyseessä oli **jäljitettävyyden peittäminen** viranomaisten asettamien kriittisten suunnitteluvaatimusten ja järjestelmän teknisen spesifikaation välillä. Järjestelmällinen turvallisuuskriittisten speksien ja vaatimusten katselmointi suunnitteluvaiheessa olisi ehkä voinut estää yli 10 vuotta myöhemmin tapahtuneen katastrofin.



Aleksi Päiväläinen

Diplomi-insinööri
Projektipäällikkö
Pääesikunta, materiaaliasasto

Kansainväliset Projektinjohtamisen Sertifikaatit – todenna ja vahvista ammattitaitosi



Projektiyhdistys sertifioi projektinhallinnan ammattilaisia
IPMA:n sertifiointijärjestelmän mukaisesti

IPMA»
international
project
management
association



“IPMA-sertifiointi tapahtuu kansainvälisen käytännön mukaisesti ja varmistaa projektinjohtamisen osaamisen projektien ja projektikokonaisuuksien hallinnassa. Lisäksi se tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden kehittää henkilökohtaista projektiosaamista puolueettoman arvioinnin tukemana.”

Ari Eskola, Projektijohtaja, IPMA Level A®

“IPMA:n nelitasoinen projektinhallinnan ammattilaisten sertifiointijärjestelmä tarjoaa projektiliiketoimintaa harjoittavalle palveluyritykselle myyntiä tukevan puolueettoman näytön henkilöstön projektinjohtamisen osaamisesta, kokemuksesta, asiantuntemuksesta ja asenteesta. Ixonos-konsernissa pyritään jatkuvaan ja laajamittaiseen henkilöstön kehittämiseen ja projektinhallinnan ammattilaisten sertifikaatit ovat oleellinen osa tätä pyrkimystä.”

Teppo Kuisma, VP, Head of Online Solutions, Ixonos Oyj



“Tarjouspyynnöissä kannattaa pyytää tekijöiden projektialan sertifioinneista selvitys tarjoukseen. Näin on mahdollisuus verrata tarjouksissa toteuttavan henkilöstön projektiosaamista ja varmistaa parhaat osaajat omaan projektiin.”

Soili Puranen, Projektipäällikkö, Sonera, IPMA Level B® ja IPMA Level C®



Tarkemmat tiedot ja sertifiointiohjeet
löytyvät Projektiyhdistys ry:n kotisivulta
www.pry.fi



Standardi määrittelee aikataulujen metadatan

Projektiosapuolten aikataulujen kokoaminen yhdeksi projektiaikatauluksi on ollut työlästä, koska toimivaa käytäntöä aikataulujen yhdenmukaistamiseksi ei ole ollut. PSK Standardisointi kokosi työryhmän, jonka tuloksena syntyi standardi **PSK 8801 Aikataulujen esitystapa ja yhdistäminen**. Standardi määrittelee aikatauluissa käytettävän metadatan, rakenteen ja symbolit. Standardi sisältää malliaikataulut kahdelle paljon käytetylle aikatauluohjelmistolle, joita käyttämällä aikataulut voi helposti yhdistää.



Kuva: Aki Latvanne

Teksti: Kari Aarrelampi ja Mikko Hietala

Vaihtelevista ohjeista päänvaivaa

Teollisuuden projektien aikataulutuksen rakenteista ei ole ollut saatavilla standardia. Projektien omistajat ja suunnittelutoimistot ovat määritelleet aikataulutuksen käytäntöjä tähän mennessä yhtiö- ja projekti-kohtaisesti. Vaihtelevat ohjeet projekteissa ovat aiheuttaneet päänvaivaa. Mikään ohje ei ole yleistynyt hallitsevaksi käytännöksi, koska niissä ei ole pystytty tyydyttävästi ratkaisemaan, miten aikataulut olisivat rakenteeltaan yhteneviä ja helposti yhdistettävissä.

Yhdistämistä tarvitsevat kuitenkin kaikki osapuolet ja se on tähän mennessä vaatinut paljon työtä läpi projektin. Ongelma oli

niin suuri, että PSK Standardisointi onnistui kokoamaan projektin omistajan, suunnittelutoimiston sekä toimittajan puolelta edustajia etsimään yhteisesti hyväksyttävää ratkaisua standardin muodossa.

Työryhmässä olivat mukana: Sappi Finland Operations Oy - Ville Vuorijärvi - puheenjohtaja, PSK Standardisointi - Jari Viertävä - sihteeri, Neste Jacobs Oy - Jarmo Hyyryläinen, Outotec (Finland) Oy - Mikko Hietala, Pöyry Finland Oy - Kari Vierisalo, Andritz Oy - Kari Aarrelampi.

Standardi on toimintatapaohje

Standardi PSK 8801 Aikataulujen esitystapa ja yhdistäminen, esittelee metadatan käytön, aikataulujen rakenteen, esitystavan

Näihin halutaan
vastauksia:

Missä tehdään?
Mitä tehdään?
Kuka tekee?

ja yhdistämisen. Yhdenmukainen oletusrakente on tarpeen, jotta aikataulun sisältö on helppo ymmärtää ja aikataulun tehtävien edistymää voidaan raportoida nopeasti ylemmille summatehtävätasolle niin, että seurantaviivat piirtyvät oikein. Esitystavassa on yhdenmukaistettu ulkoasu sisältäen otsikkokentät ja tehtävien ulkonäön. Aikataulujen yhdistämisessä keskitytään saman ohjelmiston sisällä tapahtuvaan yhdistämiseen.

Standardi ei ole tietotekninen opas vaan toimintatapaohje. Esimerkkeinä käytetään kuitenkin kahta yleisesti käytettyä ohjelmistoversiota, jotta lukija ymmärtäisi paremmin standardin sisältöä ja saisi käytännön työkaluja helpottamaan työtään. Aikataulut ovat yhdistettävissä sellaisinaan, kun käytetään standardin liitteinä olevia malliaikataulupohjia.

Opastavissa tiedoissa kerrotaan myös, mitä yleisiä asioita kannattaa huomioida ja sopia aikataulutuksesta jo sopimusvaiheessa sekä mitä asioita tulee ottaa huomioon siirrettäessä aikatauluja ohjelmistosta toiseen.

Metadatan teho riippuu määrittelystä

Metadata on luokittelutietoa. Metadatan teho riippuu sen määrittelystä. Sen tulee olla johdonmukaista ja sitä tulee seurata kurinalaisesti. Ensin on valittava käytettävien metadatatenttien nimet ja sen jälkeen niihin sisältyvät arvolistat, joista jokaisesta valitaan yksi arvo kullekin aikataulutehtävälle. Arvolistojen teho katoaa, jos niiden joukkoon otetaan arvoja, jotka eivät vastaa asetettua ehtoa, mikä tässä tarkoittaa kysymystä.



Kuva 1. Metadatakentät ja niitä vastaavat kysymykset

Työryhmä miettikin ensimmäiseksi, mihin kysymyksiin projekteissa on aina haluttu vastauksia ja päätyi kysymyksiin: "Missä tehdään?", "Mitä tehdään?" ja "Kuka tekee?". Näihin oli olemassa investointiprojekteissa jo kansainvälisestäikin vakiintuneita arvolistoja. Vastaaviksi metadatakenttien nimiksi valikoituivat Prosessi, Työvaihe ja Työlaji. Näille kentille laaditut arvolistat löytyvät malliaikatauluista. Kun ohjelmistoilla kohdistetaan ryhmittelyjä, suodatuksia ja hakuja näiden metadatojen arvoihin, saa-

daan täytettyä vaativatkin aikataulutuksen ja raportoinnin vaatimukset.

Malliaikatauluissa on rakenteet valmiina

Standardissa on kuvattu tarkemmin, kuinka aikataulujen rakenteet, arvolistat ja asetukset on luotu MS Projectissa ja Primaveraassa eri toimintojen avulla (kentät, aktiviteettikoodit, tehtäväpalkit, suodattimet, yms.). Yhdistettäessä eri osapuolten aikatauluja malliaikataulujen käyttö on suositeltavaa,

koska niissä on määritelty valmiiksi standardissa esitellyt rakenteet. Standardissa käytetään nimitystä koontiaikataulu aika-
taulusta, johon siirretään, kopioidaan tai yhdistetään yksi tai useampia tehtäviä lähde-
aika-
taulusta.

Yhdistäminen MS Projectissa

Lähdeaikatauluista voidaan yhdistää koontiaikatauluun joko yksittäisiä tehtäviä tai suurempia kokonaisuuksia. Koko tehtaan aikataulusta voidaan myös jakaa esimer-

Yhtiön nimi, tehnyt [Company proj. infossa]			Projektin omistajan nimi [Subject proj. infossa]			Dokumenttinumero: [käsini] Vaihe: (alustava, toteutusta varten) www-kk-pp, Rev __, mitä muutettu Tehnyt: [Author proj. infossa]			
			Projektin nimi [Title proj. info]						
			Malliaikataulu						
ID	Task Name	Osaprojekti	Prosessi	Työvaihe	Työlaji	S	M	T	W
0	Projektin nimi [Title proj. info]								
1	Virstanpylväät								
2	Virstanpylväs 1	00 Virstanpylväät			00 Projektijohto				
3	01 Tuotantoyks 1 osasto 1 Alue 1								
4	Suunnittelu								
5	Projektijohto								
7	Prosessi								
8	Tehtävä	01 Osasto, Alue	01 Linja, Prosessi	01 Suunnittelu	01 Prosessi				
9	Laitos, layout	00 Virstanpylväät	01 Linja, Prosessi	01 Suunnittelu	00 Projektijohto				
11	Laitos, teräsrakenteet	01 Osasto, Alue	02 Linja, Prosessi	02 Hankinta	01 Prosessi				
13	Laitteet	02 Osasto, Alue	03 Linja, Prosessi	03 Valmistus	02 Laitos layout				
15	Putkisto	03 Osasto, Alue		04 Toimitus	03 Laitos teräsrak.				
17	Rakennus, teräs- ja betoni			05 Rakentaminen	04 Laitteet				
19	Arkkitehti			06 Asentaminen	05 Putkisto				
21	LVI ja palosuojelu			07 Koulutus	06 Rakennus(+teräs)				
23	Automaatio			08 Käyttöönotto	07 Arkkitehti				
25	Instrumentointi				08 LVI ja palosuoj.				
27	Sähköistys				09 Automaatio				
29	Hankinta				10 Instrumentointi				
30	Laitos, teräsrakenteet				11 Sähköistys				
32	Laitteet				12 Eristys				
34	Putkisto				13 Turvallisuus				
35	Tehtävä	01 Osasto, Alue	01 Linja, Prosessi	02 Hankinta	05 Putkisto				
View: Malliaikataulu		Suunnittelu	Rakentaminen	Edistymä					
Filter: All Tasks		Hankinta	Asentaminen	Virstanpylväs					
Group: No Group		Valmistus	Koulutus	Summatehtävä					
		Toimitus	Käyttöönotto	Projektin summatehtävä					
Alkuperäisen tehnyt: [Author proj. infossa]					1 / 3				
www-kk-pp, Kieli: Suomi [Keywords proj. infossa]									
Tiedosto: & [File Name and Path]									

Kuva 2. Malliaikataulu

kiksi osasto yhden toimittajan aikataulutettavaksi ja yhdistää se koontiaikatauluun. Yksittäiset yhdistettävät tehtävät voivat olla esimerkiksi pienempiä alihankintoja yhden osaston sisällä.

Yksittäisten tehtävien linkit toimivat vain yhteen suuntaan, lähdeaikataulua muutettaessa muutos näkyy koontiaikataulussa, mutta ei päinvastoin. Jos taas yksi osasto linkitetään koontiprojektiin, tulee osasto ensin leikata pois projektin kokonaisaikataulusta omaksi aliprojektikseen. Sille annetaan nimeksi oikean osaston nimi ja se liitetään koontiprojektiin aliprojektiksi, jolloin linkki toimii kumpaankin suuntaan, lähdeaikataulusta koontiaikatauluun ja päinvastoin. Kun koonti- ja lähdeaikataulut avataan samaan työtilaan, niin myös edistymäprosentit päivittyvät ja koko projektin edistymä on nähtävissä.

Yhdistäminen Primaveraassa

Yhdistäminen toteutetaan avaamalla aikataulut samaan näkymään. Tällöin saadaan eri aikataulujen tehtävät ja koko projekti järjestettyä metadatan avulla toivotun rakenteen mukaisesti. Lähtökohtaisesti aikataulut säilyvät omina tiedostoinaan. Päivitettäessä lähdeaikataulua tuodaan uusi versio vanhan päälle tuontitoiminnolla, josta voidaan valita eri vaihtoehtoja ja asetuksia. Tuonnissa tulee valita, mitä läh-

Sama metadata kaikkeen projektin ohjaamiseen

deprojektia tai sen osaa päivitetään. Aikataulujen tehtävien välillä voi olla tarvittavat linkitykset, jotka säilyvät ja vaikuttavat molempiin suuntiin myös tuonnin jälkeen. Yksittäisten tehtävien sekä koko projektin edistymä ovat nähtävissä, kun aikataulut ovat auki samassa näkymässä.

Aikataulujen siirto ilman virheitä

Standardin opastavissa tiedoissa on kerrottu tarkemmin, mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun siirretään aikatauluja kahden eri ohjelmiston välillä. MS Projectin ja Primavera välisessä siirrossa tulee muun muassa käyttää oikeaa tiedostomuotoa ja ennen siirtoa pitää varmistua, että metadatakenttien arvot ja nimet ovat identtiset ohjelmistojen välillä. Näin siirto onnistuu ilman virheitä. Molemmista ohjelmistoista aikataulun tehtävät voidaan ryhmitellä ja lajitella halutunlaiseen näkymään yhdistämisen jälkeen metadatan avulla.

Metadata laajempi käyttö

Projekteissa toimitussopimuksien liitteenä listataan suunnittelun tuottama dokumentaatio, joka on osa toimitusta. Tämä dokumenttilista kannattaa rakentaa aikatauluun vastaavien suunnittelutehtävien alle, mistä lista voidaan tulostaa aikataulun rakenteen ja metadatan mukaisena. Näin dokumentit on helppo ajoittaa oikein ja ne kohdentuvat oikeille tehtäville. Dokumentteja voidaan edelleen varastoida dokumenttien hallintajärjestelmässä (Document Management System), jossa on järkevä käyttää myös samaa metadataa kuin aikatauluissa.

Toimitussopimuksissa työn vastuumäärittelyt kannattaa myös jäsenellä yhteisen metadatan mukaan, käyttäen pohjana projektin aikataulun tehtäväluetteloa. Tällä tavalla sopimuksellinen laajuus saadaan liitettyä toteutettavaan aikatauluun ja vastuiden tulkintaepäselvyydet vähenevät. Tämä nopeuttaa projektin alkuvaihetta ja edesauttaa kokonaisprojektin onnistumista.

Standardin voi tilata osoitteesta: <http://www.psk-standardisointi.fi>



Kari Aarrelampi

DI konetekniikka

- Andritz Oy, Projektipäällikkö, EPC-projektien myynti- ja toteutustehtävissä.
- Toiminut 28 vuotta paperi-, sellu- ja kemian teollisuuden investointiprojekteissa eri tehtävissä kotimaassa ja ulkomailla viidessä eri maassa.
- Esitelmöi projektinohjauksesta ja sen työkaluista



Mikko Hietala

DI, PMP (Project Management Professional)

- Työskentelee tällä hetkellä Outotecillä Saudi Arabiassa aikatauluhallinnan parissa.
- Toiminut site managerina ja projektinjohtotehtävissä Wärtsilän ja ABB:n EPC-vientiprojekteissa.
- Vuodesta 2006 lähtien hän on ollut mukana kansainvälisissä projektinhallintatehtävissä ja luennoinut aikataulutuksesta yliopistotasolla.
- Tehnyt diplomityön TKK:n Tuotantotalouden osastolle aikataulujen laadusta teollisuuden projekteissa.

Kuvat: Aki Latvanne

onnistu

Johtamisessa
Projekteissa
Liiketoiminnassa

11.-12.11.2014 ESPOO DIPOLI



Projektipäivät

VUODEN MERKITTÄVIN PROJEKTIALAN
TAPAHTUMA LÄHESTYY.

ERITTÄIN KOVATASOISESSA OHJELMASSA ON
TÄNÄ VUONNA 80 - 90 ESIINTYJÄÄ.

TARJOLLA ON VARMASTI KAIKILLE
PROJEKTIALAN TEKIJÖILLE JA PÄÄTTÄJILLE
PALJON MIELENKIINTOISTA OHJELMAA.

**VARAA PÄIVÄT KALENTERIIN
JA ILMOITTAUDU PIAN!**



PROJEKTIPÄIVILLE 2014 ODOTETAAN

900-1000 osallistujaa, 80 - 90 puhujaa ja alustajaa,
20 yhteistyökumppania.



OHJELMA SISÄLTÄÄ

- Kolme keynote –puheenvuoroa
- 18 puolen päivän seminaarikokonaisuutta
- 4 puolen päivän Nordnet-seminaaria (In English)
- Tietoiskupuheenvuoroja
- 2 puolen päivän workshoppia
- Viiniä ja verkostoitumista -tilaisuuden
- Projekti-illallisen
- 5 Projektiyhdistyksen SIG-tilaisuutta (maanantaina 10.11.2014 iltapäivällä) ja
2 Projektiyhdistyksen SIG-tilaisuutta (keskiviikkona 12.11.2014 Projektipäivien jälkeen)



ILMOITTAUDU: WWW.PROJEKTIPAIVAT.FI

KEYNOTE 1

KLO: 09.10-09.45 | TI 11.11.2014



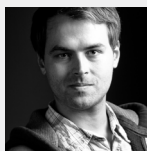
Future of Business Productivity and Project Management

Ludovic Hauduc

Director of Engineering,
Office Platform,
Microsoft Corporation

KEYNOTE 2

KLO: 16.45-17.15 | TI 11.11.2014



Why every leader needs to know about transformational leadership?

Taneli Tikka

Head of Industrial Internet,
Tieto

KEYNOTE 3

KLO: 09.00-09.35 | KE 12.11.2014



Project Management and Sex

Yrsa Sigurðardóttir

Civil Engineer,
Verkis

OSALLISTUMISPAKETIT

Osallistumiskategoriat Hinta

2. päivän lippu	730
1. päivän lippu	540
Julkinen sektori 2 pv	590
Julkinen sektori 1 pv	480
Opiskelija 2 pv	200
Opiskelija 1 pv	130
Projekti-illallinen	80

- Kaikkiin hintoihin lisätään arvonlisävero 24%
- Päällekkäisalennuksia ei myönnetä
- Hinnat sisältävät ohjelman mukaiset tarjoilut
- Projektiyhdistyksen jäsenet saavat 60 euron alennuksen normaalihinnoista
- Tarjolla myös edullisemmin hinnoiteltuja ryhmäpaketteja (5 henkilöä tai yli)



MUISTA MYÖS EDULLISET RYHMÄPAKETIT!

PLATINAKUMPPANIT



KULTAKUMPPANIT



HOPEAKUMPPANIT



OTA YHTEYTTÄ:

Samuli Karjalainen

Kumppanuudet ja sisältöihin liittyvät asiat
GSM +358 44 066 6733, samuli@momentti.fi

Pekka Käyhkö

Ryhmätarjoukset
GSM +358 44 276 3010, pekka@momentti.fi

Riittääkö kaista?

Tarve olemassa, budjetti saatavilla, omistaja sitoutunut, resurssit varmistettu, business case lupaa hyvää... Kaikki perusteet polkaista kehitysprojekti käyntiin ovat olemassa – vai ovatko? Muistiko kukaan katsoa, minkä verran suunniteltu projekti kuormittaa operatiivista organisaatiota kaikkien muiden käynnissä olevien kehitysprojektien lisäksi?

Teksti: **Auli Packalén**

”Muutoksia ja jalkautettavia asioita on niin valtavasti, että tiedän itse olevani pullonkaula. Kaikesta ei yksinkertaisesti repeä”, totesi erään suuren organisaation keskihoitoon lukeutuva esimies vuosi–pari sitten, kun olin rakentamassa kyseiseen organisaatioon toimintatapoja muutosten läpivientiin.

Vastaaviin kommentteihin törmää käytännössä jokaisessa organisaatiossa.

”Missä välissä tässä enää pyrittämään bisnestä, tekemään taloon rahaa ja pitämään asiakkaat tyytyväisinä, kun suuri osa ajasta menee erilaisiin muutoksiin”, kollega toisessa organisaatiossa pohti.

Näihin keskihoitoon kommentteihin kiteytyy yksi isoista projektitoiminnan ja portfoliojohtamisen tämän hetken haasteista: toimintaa pitää kehittää – ja projektit ovat siihen oivat tapa – mutta milloin liika on liikaa?

Lisäulottuvuus portfolion johtamiseen

Monessa organisaatiossa portfolion johtamisesta puuttuu ulottuvuus, joka ottaa huomioon sen, miten projektit vaikuttavat liiketoimintayksiköihin ja miten kuormitus

ajoittuu. Viimeisen päälle valmisteltu business case romuttuu viimeistään liiketoimintayksiköiden toimituskyvyn alkaessa yskiä, kun samaan aikaan myyjä koulutetaan uuteen CRM-järjestelmään, asiakkuuspäälliköt siivoavat iltapuhteinaan asiakastietoja, toimintatapoja ja rooleja pannaan uusiksi toisen järjestelmän vaikutuksesta, johto pureskelee uuden strategian käytännön vaikutuksia omaan yksikköön, ihmisiä yritetään saada käyttämään uusia kollaboraatiotyökaluja...

Yksittäisen projektin vaikutuksia ja kuormitusta liiketoimintaan toki jo arvioidaan monissa organisaatioissa, mutta portfoliotasolla kaikkien käynnissä olevien tai suunniteltujen projektien vaikutusten ja niiden ajoituksen tunnistaminen on heikommissa kantimissa. Ja vaikka tuntuma olisi, että aletaan olla lähellä organisaation kipupistettä, harva portfolion johtoryhmä uskaltaa tehdä no go -päätöksen sillä perusteella, että organisaation kaista ei nyt riitä.

Pitäisi uskaltaa, sillä kun liika on liikaa, mikään ei toteudu suunnitelmien mukaan.

Uskaltamista helpottaa, jos organisaation kapasiteetti viedä muutokset kunnialla läpi otetaan osaksi sekä yksittäisen projektin esiselvitysvaihetta että portfolion katselmointia. Lähtölupaa ei heru ennen kuin

projektiä valmistelevat pystyvät uskottavasti perustelemaan, että organisaatiolla riittää kaistanleveyttä kyseisenä ajankona ja että projektilla tavoitellut hyödyt pystytään saavuttamaan ilman, että liiketoiminta kuormittuu kohtuuttomasti.

Luvassa vaikeita päätöksiä

Jos kuulostaa siltä, että mielestäni kaikki kehitysprojektit pitäisi lopettaa, näin ei tietenkään ole. Totta kai organisaatiota pitää avittaa yhä parempiin suoriin ja haluttuun suuntaan. Mutta kaikkea ei voi saada yhtä aikaa.

Priorisointi on avainsana portfolion johtamisessa, kun otetaan huomioon myös organisaation kapasiteetti muutosten läpivientiin. Jos yksittäinen projekti on esimerkiksi kilpailukykyyn, asiakasymmärryksen, tuotannon paremman ohjauksen tai muun painavan syyn takia pakko aloittaa, silloin on mietittävä, voiko jonkun muun käynnissä olevan projektin panna toistaiseksi jäihin tai lopettaa.

Tiedän, ei ole helppoja päätöksiä, mutta sitä johtaminen harvoin on.

Miten liikkeelle?

Jos projektisalkun johtamiseen halutaan lisätä uusi ulottuvuus – operatiivisen organisaation kapasiteetti – miten pitäisi lähteä liikkeelle? Ehdottomasti johdosta.

1. Varmista, että projektiportfolion johtoryhmä ymmärtää, miten projektit organisaatioon vaikuttavat ja mitä tarkoittaa, kun moni projekti kuormittaa bisnestä samanaikaisesti. Jos yhteistä ymmärrystä ei synny, kokeile vuoden päästä uudelleen tai käy jututtamassa vaikkapa keskijohtoa ja iske parhaat sitaattit johdon eteen. Jos yhteisymmärrys syntyy, siirry seuraavaan vaiheeseen.
2. Kartoita tyypillisimmät ryhmät, joihin kehitysprojektit vaikuttavat: kenen pitää tehdä jotain, muuttaa toimintaansa tai vaikuttaa muihin, jotta tavoitellut muutokset saadaan oikeasti aikaan.
3. Listaa, millaisia ponnisteluja projektit liiketoimintaorganisaatiolta edellyttävät ja millaisesta ajankäytöstä suunnilleen puhutaan.
4. Lyökää portfolion johtoryhmän ja liiketoiminnan edustajien kanssa viisaat päätökset yhteen ja miettikää kysymyksiä, joilla projektien kuormitusvaikutuksia arvioidaan.
5. Päätäkää, milloin liika on liikaa, ja uskaltakaa tehdä no go -päätös, jos organisaation kaista on tukossa – vaikka kaikki muut kriteerit go-päätökselle olisivat kunnossa.

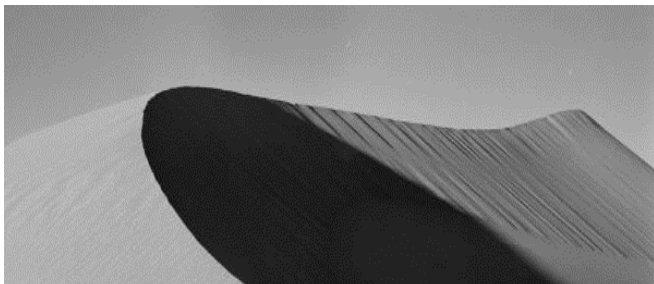
Kiinnostuitko aiheesta?

Tule kuulemaan ja keskustelemaan lisää Projektipäiville seminaariin 2. Seminaarin teemana on **Mihin kehitysprojekteihin organisaation kaista riittää?** Käsittelyssä ovat mm. seuraavat näkökulmat:

- Tunnista, mitä vaikutuksia projekteilla on liiketoiminnan prosesseihin ja ihmisiin
- Arvioi ja suunnittele, paljonko ja millaista johtamisanostaa, viestintää, aikaa ja vaivaa muutoksen läpivienti vaatii
- Vie organisaation "sietokyvyn" arviointi osaksi portfolion johtamista ja projektien asettamispäätöksiä



Kirjoittaja toimii Ccea Oy:ssä seniorikonsulttina sekä markkinointi- ja myyntijohtajana.



Konsultti kehittämään toimintaanne
Projektitaitojen ja työvälineiden koulutus
Projektipääällikkö projektiisi
Project Server ja Project Online-toimitukset
Camako EPM-ohjelmisto
UMT 360-ohjelmisto
SaaS-palvelu

Osallistumme Projektipäiville. Tule käymään seminaarissamme tai ständillämme.



ONNISTU!

Käänny puoleemme. Varmistetaan yhdessä projektiesi onnistuminen.

Dovre Group on pohjoismaiden suurin projektijohtamiseen erikoistunut yritys. Meitä on tänään lähes 500 projektiammattilaista palvelemaan asiakkaitamme kaikkialla maailmassa.

www.dovregroup.com, sales@dovregroup.fi

Ammattimainen projektipäällikkö johtaa ensin itseään eteenpäin

Projektipäällikkö tekee töitä 24/7, kantaa täyden business-vastuun projektistaan, osaa neuvoa tiimiläisiä kaikissa teknisissä kysymyksissä ja siinä ohessa ratkoo stakeholderien kulttuurieroista johtuvat konfliktit kännykän videoneuvottelu-appsia hyödyntäen... Tai ainakin muut tätä odottavat.

Teksti: **Markku Aarni**

Projektipäällikköä verrataan usein yrityksen toimitusjohtajaan. Tekevätkö firmojen toimitusjohtajat kaiken itse? Vai ovatko oikeat toimitusjohtajat keskittyneet oleelliseen ja jakaneet vastuita muillekin? Jo pk-yrityksessä saavutetaan kasvun myötä nopeasti raja, jossa yrityksen hallitus alkaa huolestua, jos tj heiluu joka suunnalla eikä mikään etene.

Motivaatio ja palo tarttuvat

Ammattimainen projektipäällikkö ei näe työtään vain kuukausipalkan lähteenä tai hommana, joka hoidetaan kunnes päästään oikeisiin töihin. Hän osaa vaatia itseltään ja toisilta. Hän saa näkyviä tuloksia aikaan, pääsee käyttämään monipuolisesti osaamistaan, oppii uutta, tapaa mielenkiintoisia ihmisiä ja pääsee ehkä jopa matkustamaan.

Projektien ainutkertaisuus ei ole vitsi, vaan syy saattaa projekti kunnialla loppuun ja startata uusi. Takana olevat onnistumiset auttavat hallitsemaan ja kohtaamaan riskit melko rauhallisin mielin, vaikka ammatillainen tietää, että monet niistä tulevat toteutumaan. Välillä harmittaa, mutta ammatillainen tietää, miksi hän voisi jatkaa tässä hommassa eläkkeelle saakka. Projektit ovat määräraikaisia ja ainutkertaisia, mutta pro-

jektipäällikkö itse näkee kauas ja haluaa pitkäjänteisesti eteenpäin. Pääsääntöisesti homma on hauskaa ja positiivisuus tarttuu muihinkin.

Rutiinit kuntoon jo uran alussa

Uran alkuvaiheessa, kun johtaa yksinkertaisia projekteja, on hyvä rakentaa itselle viitekehys ja toimintatavan runko, jota sitten jatkossa soveltaa ja jalostaa edelleen. Esimerkiksi hyvät projektivalmennukset, joissa opitaan tekemään ositukset, aikataulut, raportoinnit ja muut perusjutut antavat varmuutta. Kaikkea ei tarvitse keksiä itse kantapään kautta.

On hyvä johtaa muutama projekti ihan täsmälleen oman organisaation projektiohjeita noudattaen. Sen jälkeen tietää, mikä toimii ja mitä voisi parantaa. Samoin on hyvä perehtyä ihmisten ja ryhmän johtamisen periaatteisiin ja keinoihin. Valitettavasti tämä alkaa monia kiinnostaa vasta, kun on tarpeeksi hakannut päätä seinään.

Rakenna oma urapolkusi

Kun on tullut johdettua jo aika monta projektia ja esimies kysyy aina vain vaativampiin tehtäviin, on aika käynnistää vakava suunnittelu jatkossa etenemiseksi: Mitä työnantaja odottaa ja tarjoaa kehittymisen

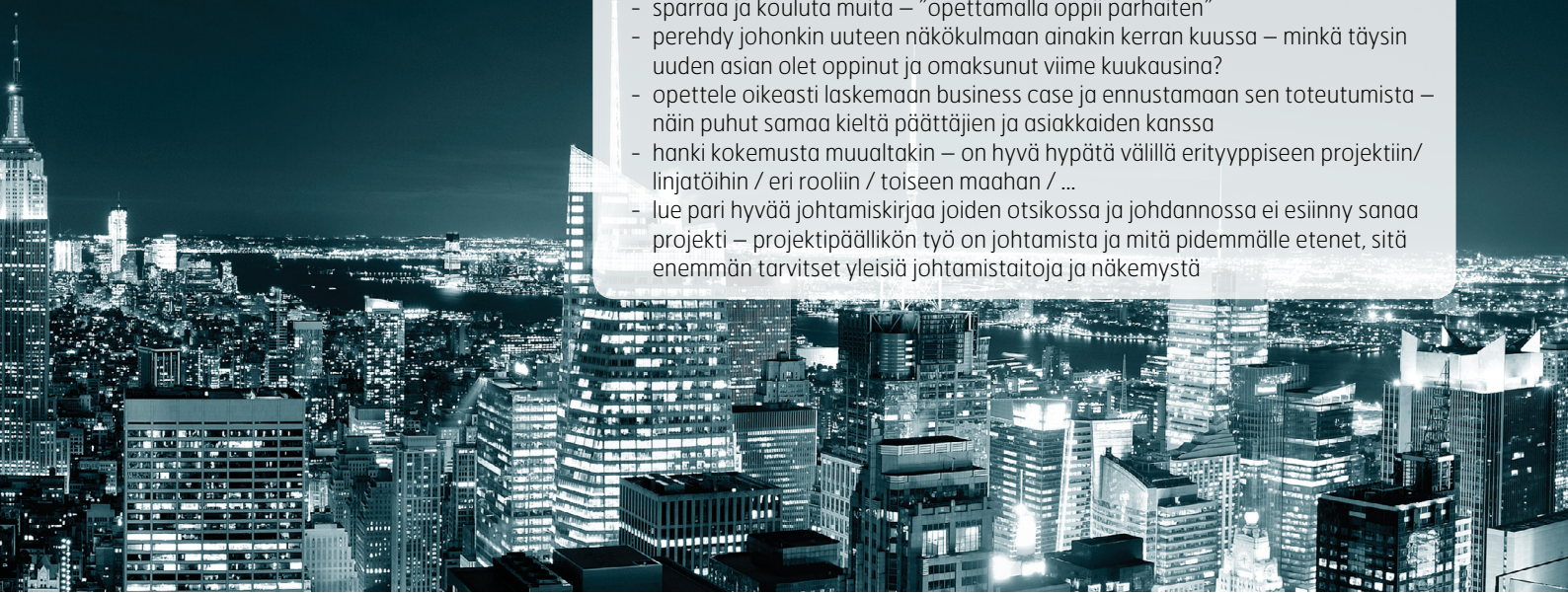
ja tehtävien suhteen, mitä itse haluaa ja mihin on valmis panostamaan. Yksiselitteisiä uraportaita tarjotaan harvoin. Seuraavat stepit on kuitenkin syytä hahmottaa ja tavoiteltu myös toteutuu yllättäen. Vaikka sekä työnantaja että projektiammatillainen haluaisivat edetä suoraviivaisesti aina vain vaativampien projektien johtamiseen, projektiammatillaisen on hyvä rikastaa kokemustaan ja osaamistaan esim. siirtymällä asiantuntijatehtäviin, toimimalla välillä linjaorganisaatiossa tai ihan toisentyyppisissä projekteissa. Tosiammatillainen ei katso maailmaa aina samasta tynnyrinreistä.

Kompetenssi on kyky saada asiat tapahtumaan

Osaaminen eli kompetenssi syntyy kerätolaskun tuloksena: tietämys x kokemus x motivaatio. Jos jokin tekijä on nolla, tulosta syntyy korkeintaan onnenkantamoisena.

Tietämystä voi kartoittaa paitsi lukiemalla, myös muita kuuntelemalla ja katselemalla. Esimerkiksi nähdessään taitavan kitaristin työssään tietää, että sormilla syntyy kaunista musiikkia. Tietäminen ei riitä soittotaitoon. Kokeilemalla saa ehkä Ukko Nooran ilmoille jo ensimmäisellä kerralla. Jatko on sitten kiinni motivaatiosta. Jaksaa-ko harjoitella ja kokeilla. Hyvän soitonopet-

Lisää aiheesta 11.11.2014 Projektipäivillä seminaarissa 5.



Kun haluat kehittyä, kokeile vaikka näitä:

- heittäydy, tee ja kokeile – ole ketterä, tekemällä selviää toimiiko vai ei
- kuuntele – syntyessäsi et tiennyt kaikkea, ehkä et vieläkään
- hanki mentori/sparraaja/coach – joku joka ei halua kasvattaa sinua kaltaisekseen, mutta jolla on annettavaa ja mielenkiinto kehittyä itseen
- sparraa ja kouluta muita – ”opettamalla oppii parhaiten”
- perehdy johonkin uuteen näkökulmaan ainakin kerran kuussa – minkä täysin uuden asian olet oppinut ja omaksunut viime kuukausina?
- opettele oikeasti laskemaan business case ja ennustamaan sen toteutumista – näin puhut samaa kieltä päättäjien ja asiakkaiden kanssa
- hanki kokemusta muualtakin – on hyvä hypätä välillä erityyppiseen projektiin/linjatöihin / eri rooliin / toiseen maahan / ...
- lue pari hyvää johtamiskirjaa joiden otsikossa ja johdannossa ei esiinny sanaa projekti – projektipäällikön työ on johtamista ja mitä pidemmälle etenet, sitä enemmän tarvitset yleisiä johtamistaitoja ja näkemystä

tajan avulla saa tietysti kehitystä nopeammin ja helpommin eteenpäin.

Projektimaailmassa usein vähätellään asioita, joita ei ole itse tehty. Ja vaikka asia koettaisiin tärkeäksi, sitä ei lähdetä systemaattisesti opiskelemaan ja kokeilemaan. Esimerkiksi kunnollisten projektiaikataulujen laatiminen ei ole syntymälahja, mutta ei salatiedettäkään. Silti väitetään, että ”toimintaverkkotekniikka on niin vaikeaa ja teoreettista, ettei sitä kannata opiskella”. Tai, ”projektiviestintä ei kuitenkaan onnistu, aina ihmiset vain valittaa, ettei tieto kulje”. Ammattilaisella on jopa lapsenomainen mielenkiinto kokeilla uusia asioita. Tai ainakin hänellä on kova itsekuri ja kyky piiskata itseään syömään niitä lääkkeitä, joita toisille tyrkyttää.

Ammatti-identiteettiä tehdään yhdessä

Monista vakiintuneista ammateista valitsee yhteinen vankka käsitys siitä, mistä ammatissa on kyse ja mitä on olla alan ammattilainen. On syntynyt yhteinen ammatti-identiteetti, jonka ulkopuolisetkin ymmärtävät. Mietitään vaikkapa lakimiehiä ja sairaanhoitajia. Ammatti-identiteetin syntymiselle on olennaista, että asioita tehdään ja kehitetään yhdessä kollegoiden kanssa.

Projektipäälliköiden ammatti-identiteetti ja koko projektipäällikkyyden käsittäminen on kehittynyt voimakkaasti vuosien kuluessa, mutta parannusta kaivataan. Projektipäälliköiden itsensä samoin kuin heidän lähistöllään toimivien esimiesten, kehittäjien, asiakkaiden ja tiimiläisten on syytä ymmärtää asia paremmin ja yhtenäis-

emmin. Projektiyhdistys tekee tässä osaltaan hyvää työtä, mutta kaikkien projektitoiminnan edistäjien haaste on saada asia myös muiden kuin projektipäälliköiden korviin ja ymmärrykseen. Enkä ole ihan varma, onko vetoaminen sertifiointeihin ja body of knowledgeihin se vetävin tie.

Mistä yhteinen perusta kehittämiseksi?

Mistä löytyy yhteinen perusta yksittäisen ammattilaisen ja yrityksen osaamisen kehittämiseksi? Miten se saadaan toimimaan käytännössä?

Ammattimaisen projektipäällikön osaamisen paras määrittely on toistaiseksi kuvattu IPMA:n Competence Baseline (ICB) ja sen johdannaisissa. Toivottavasti jo lähiaikoina julkaistaan myös projektin omistajien, ohjausryhmän jäsenten ja salikunhaltijoiden osaamisjäsentely.

Käytännön kehittämisen kannalta viitekehyksissä riittää haasteita. ICB jää herkästi ylätasen hötöksi ja tuntuu monen mielestä liian monimutkaiselta ja teoreettiselta. APM:n ICB-johdannainen laajennuksineen taas on pahimmillaan hävittäjäkone leikkikoululaisen käsissä. Valittiinpa mikä tahansa lähestymistapa, toimiva ratkaisu kehittämisen perustaksi vaatii soveltajalta vankkaa ymmärrystä, kovaa karsimistaitoa sekä kykyä viedä kehitystä eteenpäin yksilön tilanteen, projektien tarpeiden ja organisaation kypsytyksen mukaisesti.

Sertifioinnit ovat yksi tapa arvioida kehitystä. Esimerkiksi IPMA C-sertifioinnin vahvuus on, että se arvioi tietoa ja kokemusta, mutta kandidaatin on osattava myös soveltaa menetelmiä. A- ja B-sertifi-

katodentavat, että henkilö on oikeasti osannut toimia vaativissa projekteissa ja johtamistilanteissa sekä käyttänyt tarvittavia menetelmiä.

Sertifiointikenttää sotkevat muutamat sertifiointijärjestelmät, joissa yksinkertaistettuna testataan, osaako sertifioitava kirjassa esiintyvät käsitteet ulkoa. Ei mitata lainkaan, osaako kandidaatti käyttää niistä mitään käytännön projektitilanteessa.

Ammattimainen projektipäällikkö ymmärtää ainakin pääpiirteissään eri viitekehysten idean ja osaa valita, mitkä osat sopivat hänelle itselleen ja mitä kannattaa hyödyntää organisaatiossa.

Johtaminen alkaa itsestäsi!

Jotta et olisi pelkästään ympäristön ja muiden toiveiden ohjailtavana, mietipä, mikä on sinun seuraava etappisi projektiammattilaisen polulla. Kun johdat itseäsi, johdat samalla elämäsi ja siinä ohessa hoituvat projektitkin!



Markku Aarni on työskennellyt Suomen Projekti-Instituutti Oy:ssä valmentajana vuodesta 2000 lähtien ja pyrkii yhä edelleen edistämään ammattimaista mutta rentoa projektinjohtamista Suomessa.

Onnistu resurssien hallinnassa



Teksti: Risto Järvinen

Henkilöresurssit on projekteja toteuttavan organisaation tärkein kyvykkyys ja kriittisin menestystekijä. Toimiva resurssien hallinta on välttämätön projekteja toteuttavalle organisaatiolle toiminnan suunnittelun ja seurannan lähtökohdaksi. Onnistumisen edellytys on ajantasainen tieto henkilöresurssien osaamisista sekä siitä, miten osaamista on sidottavissa ja sidottu organisaation toimintaan.

Toimiva resurssien hallinta auttaa organisaatiota onnistumaan myös muutoksessa. Haasteellisessa toimintaympäristössä organisaation ketteryys ja muutosvalmius ovat menestyksen avaimia. Tavoitteiden saavuttamiseksi on oltava selvillä toiminnan nykytilasta ja organisaation kulloisestakin kyvykkyydestä.

Onnistuminen edellyttää sovittuja yhteisiä toimintamalleja, selkeitä rooleja ja vastuuta sekä toimintaa tukevaa tietojärjestelmää.

Toimintamallit, roolit ja vastuut selkeiksi

Projekteja toteuttavassa organisaatiossa resurssien tarpeen ja niiden saatavuuden tasapainottelu tapahtuu henkilöresursseja tarvitsevan projektin ja resurssit omistavan linjaorganisaation välillä. Kolmas vaikuttava rooli on liiketoimintajohtolla, joka viime kädessä määrittää tavoitteet ja prioriteetit projektien ylitse esim. salkunhallinnan keinoin.

Resurssien hallinta on itse projekteissa mutta myös projekti- ja organisaatorajojen ylitse tapahtuvaa toimintaa. Resurssien hallinnassa onnistuminen edellyttää ennalta sovittuja toimintamalleja, joilla varmistetaan tehokas yhteistyö eri roolien välillä ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Tietojärjestelmät tukemaan toimintaa

Ratkaisun avain on kaikkien tunnistettujen roolien toimintaa ja tavoitteita tukeva tietojärjestelmä.

Hyvin integroitu salkunhallinnan, projekti- ja resurssihallinnan tietojärjestelmä kokoaa resurssihallintaan liittyvät osa-alueet yhteen ja palvelee parhaiten projekteja toteuttavan organisaation toimintaa. Järjestelmiin on tyypillisesti sovitettavissa tarvittavat toimintamallit ja työnkulut ja niitä tukevat tietorakenteet.

Tietojärjestelmän resurssihallinnan tehtävänä on:

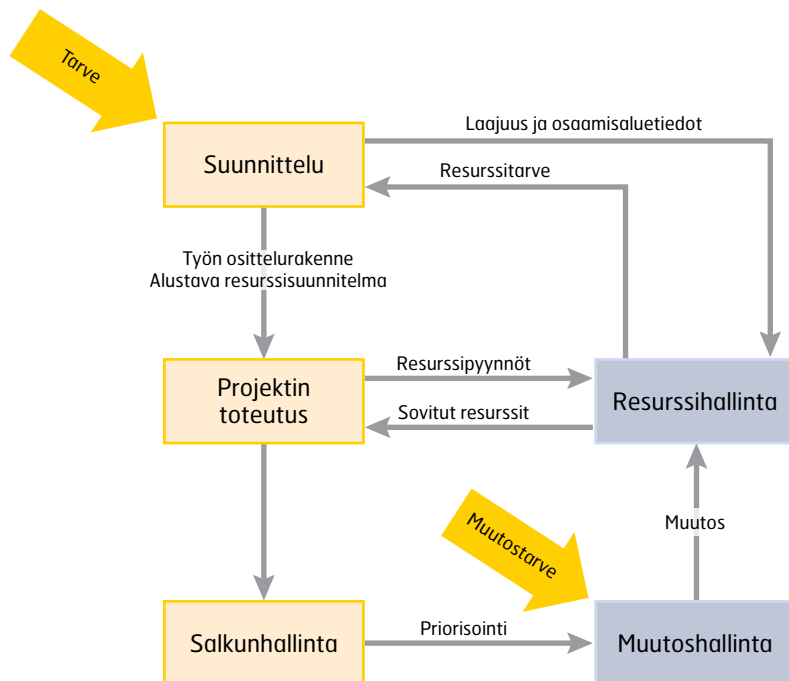
- ylläpitää henkilöresursseihin, osaamisiin, resurssien tarpeisiin ja niiden saatavuuteen liittyvää rakennetietoa,
- dokumentoida resurssiomistajien ja projektin välinen yhteisymmärrys projektin käyttöön kulloinkin tarvittavista henkilöresursseista sekä toimia muutoshallinnan perustana,
- tarjota ajantasaista tietoa resurssien tarpeen ja niiden saatavuuden kohtaamisesta yksittäisessä projektissa ja projektirajojen ylitse.

Järjestelmän on tuettava resurssien hallinnan tarkehtuvan suunnittelun periaatetta, eli suunnittelua pitkällä, keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä.

Pitkän aikavälin suunnittelu

Pitkän aikavälin suunnittelun tavoitteena on varmistaa liiketoimintasuunnitelmien toteutusta tukeva osaaminen projektien käyttöön. Tarvitaan resurssien kokonaiskapasiteetin hallinta eri osaamisalueilla sekä kyky reagoida eri syistä tapahtuvaan kokemukatoon (esim. eläköityminen). Tavoitteen saavuttamista tukevat henkilökohtaiset osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittäminen niiden pohjalta.

Tavoitteisiin kuuluu myös yhteistyöverkoston ja mahdollisen OffShore-toiminnon rakentaminen ulkoisen resurssikapasiteetin varmistamiseksi projektien käyttöön.



Kuva 1. Tietojärjestelmän on tuettava sovittuja yhteisiä toimintamalleja.

Tarvitaan kyky reagoida kokemukatoon

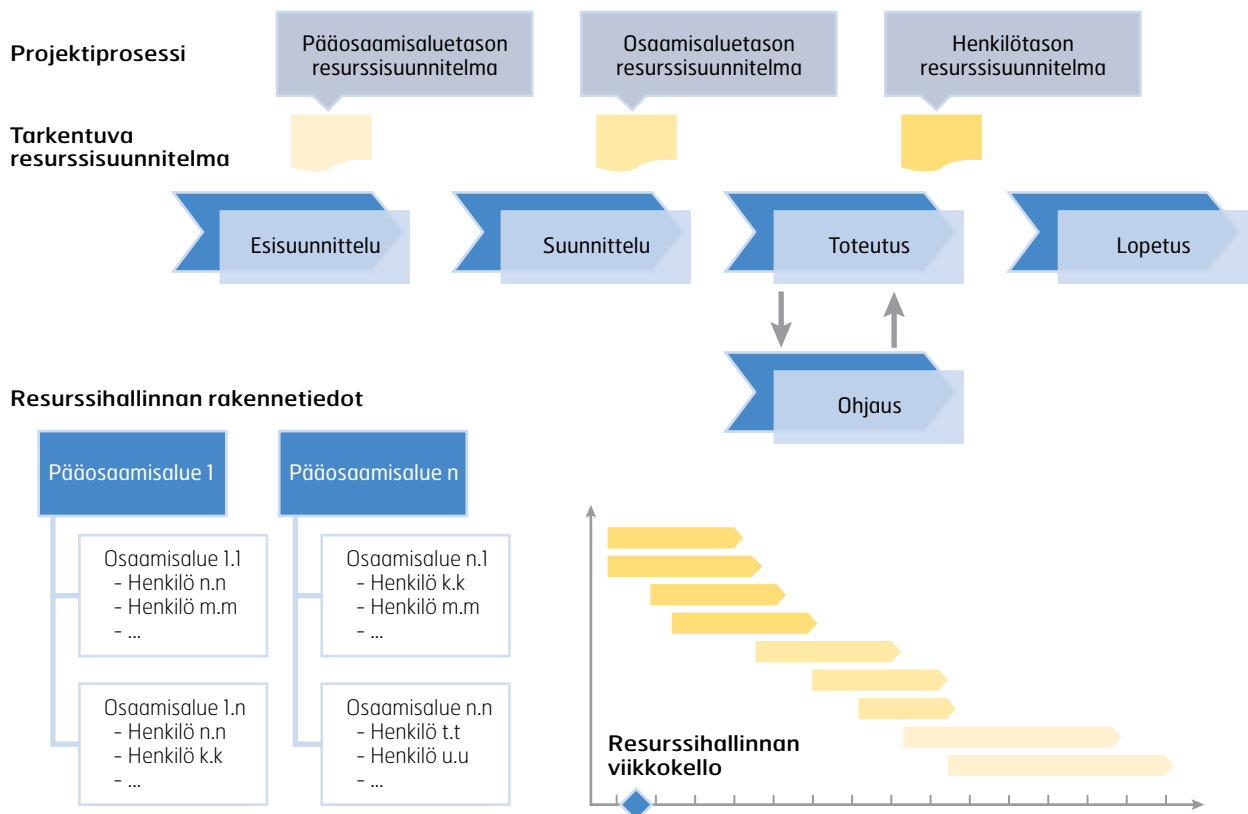
Keskipitkän aikavälin suunnittelu

Keskipitkän aikavälin suunnittelun tavoitteena on varmistaa tarvittava osaaminen (tietotaito ja kokemus) suunnitteluvaiheessa olevien projektien käyttöön.

Projektin käyttöön tuleva osaaminen varmistetaan projektin ja linjaorganisaation välisissä keskusteluissa. Keskustelun pohjana on projektin tekemä resurssisuunnitelma, jossa kuvataan sovitun käytännön mukaan projektin resurssitarve. Keskusteluiden lopputuloksena syntyy sopimus, jonka mukaan linjaorganisaatio sitoutuu toimittamaan projektin käyttöön sen tarvitsemat osaamiset. Suunnitelmat sovitaan tässä vaiheessa esim. osaamisalueiden tasolla. Ainoastaan avainresurssit sovitaan henkilötasolla.

Sopimuksen pohjalta projekti voi edetä seuraaviin toteutusvaiheisiin. Suunnitteluvaiheessa arvioidaan myös ulkoisten resurssien käytön tarkoituksenmukaisuus ja kustannusvaikutus. Mahdolliset kapasiteettivaikeudet pyritään jo tässä vaiheessa huomioimaan resurssitarpeiden ajoituksessa.

Lisää aiheesta 11.11.2014
Projektipäivillä seminaarissa 10.



Kuva 2. Resurssien tarve ja saatavuus varmistetaan linjaorganisaation ja projektin välillä säännöllisesti.

Resurssien hallinnan menestystekijät:

- sovitut toimintamallit, rooli ja vastuut
- toimintaa tukeva tietojärjestelmä
- tehokas yhteistyö eri roolien välillä
- yhteistyöverkosto kapasiteettivaiteiden täyttämiseksi

Resurssien hallinnalla saavutettavissa olevat hyödyt:

- kannattavuuden kasvu
- projektin lopputuloksen laadun paraneminen
- riskiitilanteiden ennakointi ja estäminen
- asiakastytytyvyyden kasvu: kyvykkyys pitää annetut lupaukset

Menestystekijät ja saavutettavat hyödyt

Resurssien hallinnassa tärkeintä on muutoksenhallinta ja tehokas yhteistyö eri roolien välillä. Tämä edellyttää jatkuvaa epämuodollista keskustelua ja tietojen vaihtoa. Lisäksi projektien ja linjaorganisaation sisäisiä ja niiden välisiä muodollisia palaveria on oltava viikoittain.

Henkilöresurssin käyttöaste on ratkaisevaa lyhyen tähtäyksen suunnittelussa. Vasta riittävän tarkka aikataulusuunnitelma voi toimia uskottavasti lyhyen tähtäyksen suunnittelun pohjana. Projekteja toteuttavassa organisaatiossa käyttöasteesta vastaa tyypillisesti linjaorganisaatio. Sen tulee puuttua asiaan, jos projekti hyödyntää käyttöönsä saamaa henkilöresurssia puut-

teellisesti. Tarkan suunnitelman puuttuessa projekti altistaa itsensä riskille, että jo sovitut resurssi siirretään toiseen projektiin.

Linjaorganisaation vastuulla on myös tuoreiden henkilöresurssien osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen projekteissa. Käytännön projektityö viime kädessä synnyttää projektista toiseen kantavaa tietotaitoa ja kokemusta, kehittää sosiaalisia taitoja sekä luo pohjan hyvälle työmotivaatiolle.

Lyhyen aikavälin suunnittelu

Lyhyen aikavälin suunnittelun tavoite on varmistaa, että projektien tehtävillä on oikeat henkilöresurssit käytettävissä oikeaan aikaan.

Projektien resurssisuunnitelmien tulee pohjautua aikataulusuunnitelmaan, joka mahdollistaa viikko- ja päivätason tarkastelut.

Resurssitarpeen ja kapasiteetin kohdistuminen varmistetaan säännöllisesti linjaorganisaation ja projektien välillä sovitun toimintamallin mukaan.



Risto Järvinen

Kirjoittaja toimii Dovre Group Oyj:n Suomen toiminnossa operatiivisena johtajana ja konsulttina. Hänellä on yli 25 vuoden käytännön kokemus projektityöstä ja asiakkaiden toimintojen kehittämisestä.

Dovre Group on kansainvälisesti toimiva projektihenkilöstön ja -johtamisen palveluiden toimittaja. Vuonna 2013 Dovre Group -konsernin liikevaihto oli 98,5 miljoonaa euroa ja konsernissa toimii yli 470 henkilöä. Dovre Group Oyj on pörssilistattu Helsingissä.

Vaikuta & vaikutu

Uutta Vanhalla

tiistaina 11.11.2014
Vanha Ylioppilastalo, Helsinki

Vaikuta & vaikutu -seminaari tarjoaa tuoreita näkökulmia ja luotaa digitalisoitumisen tuomiin muutoksiin oppimisessa, opettamisessa ja työyhteisöjen kehittämisessä jo seitsemättä kertaa.

Päivän keskeiset teemat liittyvät osaamisen kehittämiseen ja suuntaamiseen, oppimisen tehostamiseen sekä pelillistämiseen niin oppilaitos- kuin yritysmaailmassa.

Vaikuta & vaikutu -seminaari on tarkoitettu kaikille tietoyhteiskuntaosaamisen kehittämisestä kiinnostuneille, mm. oppilaitosjohdolle, opettajille ja kouluttajille, henkilöstön ja työyhteisöjen kehittäjille, henkilöstö- ja kuntapäättäjille sekä muille osaamisen asiantuntijoille.

Ilmoittaudu!
www.tieke.fi/vaikutavaikutu



Tietoiskuissa
ja näyttelyssä
uudet ratkaisut
ja tutkimus-
tulokset!



Luvassa paljon
kuulemisen
ja kokemisen
arvoista!



180 € + alv
sis. ohjelman,
lounaan ja
cocktail-
tilaisuuden



Ohjelmassa mukana mm.

The Great Mismatch:

Lääkkeitä työn ja oppimisen tulevaan kriisiin
Ilkka Halava | Prime Frontier | Future Works

Miten oppimista voi tehostaa
Virpi Kalakoski | TTL

Sosiaalisen median ja tiedonhaun ajankohtaiset:

Thomas Kristensen | Facebook
Ari Lampela | Google Finland

Käyttäjäkokemus - Digitaalisten palveluiden supervoima

Mikko-Pekka Hanski | Idean Enterprises Inc.

Digimuutos organisaatiossa - houkutus vai haaste

Anne Berner | Vallila Interior

Seminaaripäivän päätteeksi kohotetaan malja
TIEKEN 20-vuotta täyttävälle tutkinnoille.

Tervetuloa!



www.tieke.fi/vaikutavaikutu



www.facebook.com/tiekery



[#vaikutu](https://www.twitter.com/tiekery)



Juhlavuosi:
TIEKEN
tutkinnot
20 vuotta





©iStock.com/audioandwerbung

Leadership – johda onnistumisia

”Jokainen epäonnistuminen pitää sisällään enemmän arvokasta informaatiota kuin yksikään satunnainen onnistuminen!” Tämä vanha sanonta sisältää paljon viisautta. Erään määritelmän mukaan asiantuntija taas on henkilö, joka on jo tehnyt kaikki mahdolliset virheet.

Päämäärän johtaminen, priorisointi ja delegointi ovat kaikki keskeisiä johtamistaitoja. Miten sinä johdat joukkosi onnistumisiin? Mikä on oma onnistumisen kaavasi? Kaikki tietomme ovat peräisin kokemuksesta. Lue miten onnistut tekemällä tuloksensa kerta toisensa jälkeen.

Lisää aiheesta 11.11.2014 Projektipäivillä seminaarissa 6:
Leadership – askelmerkit tuhoon ja onnistumiseen

Teksti: **Mikko Babitzin**

Lopputulos kirkaana mielessä

Missä autoit tiimiäsi onnistumaan hyvin tänään?

Onnistuvassa projektissa on kaikki hyvin, kun projektipäällikkö kuulee ongelmista. Pieniä ja isoja yllätyksiä ja ongelmia nousee esille. Vaikeitakin asioita tuodaan pöydälle ja projektitiimi ratkoo asioita yhdessä. Projektipäällikkö luo raameja tekemiselle sekä odotuksia projektitiimille tavoitteen ja välitavoitteiden kautta. Hän huomaa sekä isot että pienet onnistumiset ja antaa säännöllisesti palautetta onnistuneista suorituksista. ”Pitäisi..., olisi..., voisi...”. Sanat ja ajatukset muokkautuvat kohti tavoitetta vieviksi tehtäviksi AP-listalla ja konkretisoituvat näkyväksi toiminnaksi.

Toiminnan keskellä mutta ei keskiössä

Kukaan ei tule pullan takia, mutta kaikki tulevat pullan takia.

Oletko koskaan saanut uutta ideaa, ajatusta tai energiaa yllättävässä paikassa, ennalta suunnittelematta tai yllättävän asiayhteyden kautta?

Projektipäällikkö on osa tiimiä, jossa jokaisella on oma roolinsa. Hän fasilitoi keskustelua ja ruokkii sitä. Hän on kiinnostunut ihmisistä ja asioista ympärillään, poimii pieniä signaaleja keskustelusta ja palauttaa niitä takaisin keskusteluun uusina siemeninä. Onnistumisen lähteillä puhutaan muusikin kuin etenemisestä, tehtävistä tai tavoitteista. Siellä kuuluu henkilökohtaisuus, luottamus ja arvostus. Tiimi ei ole pelkkä tiimi tai resurssi vaan jokainen tiimin jäsen on ihminen, johon hän haluaa tutustua. Hän on paikalla siellä, missä ihmisetkin.

Tehtäviä voi "managerata" yksin myös omasta toimistosta mutta leadership – johtajuus – toteutuu vain kohtaamisissa ja se mitataan kohtaamisten laadussa. Projektipäällikkö näyttää kiinnostustaan kysellen. Hän kysyy ymmärtääkseen ja linkittää kuulemaansa isoon kuvaan sekä tavoitteeseen. Hän luo sekä muodollista että epämuodollista keskustelua saattamalla ihmisiä yhteen: projektikokouksissa, kahvipöydässä, tiimin keskellä työskennellessään. Toiminnan keskellä keskustellessa kuulee, käydäänkö keskustelu samalla sävyllä ja samassa hengessä sekä kahvipöydässä että projektikokouksessa. Jos vastaus on kyllä, kaikki hyvin. Ellei, on syytä huolestua ja kysellä lisää. Tuloksia saa aikaan myös huutamalla ja vaatimalla – yhden kerran. Kenen pöydässä sinä juot kahvisi?

Projektipäällikkö johtaa moneen suuntaan

Mitä kieliä sinä puhut?

Oman ydintehtävänsä ja roolinsa kautta projektipäällikkö johtaa moneen suuntaan eri sidosryhmien kautta: Projektitiimi, johtoryhmä, omistajat, kumppanit... ja niin edelleen. Ympäristöstä riippumatta onnistujia yhdistää se, että he asettuvat keskustelukumppaniensa kanssa aina samalle tasolle. Asettumalla toisen yläpuolelle menettää kunnioituksen, asettumalla toisen alapuolelle menettää yhteyden.

Avainsana onnistuneeseen, moniulotteiseen johtamiseen on kielitaito. Projektipäälliköillä on keskenään oma kieltensä, omistajilla ja johtoryhmällä on oma kieltensä, asiantuntijoilla on oma kieltensä. Projektipäällikkö tulkitsee ja kääntää tätä kieltä työssään jatkuvasti. Kyselee ymmärtääkseen itse ja voidakseen johtaa edelleen haluttuun toimintaan. Projektipäällikkö tutkii asiaa toisen kannalta, osaa asettua tämän

asemaan ja ymmärtää toisen näkökulman. Näkökulmien kautta löytyy yhteinen kieli, syntyy uutta ymmärrystä ja pystytään tekemään tavoitteen vaatimia päätöksiä.

Projektipäällikkö käsittelee asiat asioina, avoimesti ja läpinäkyvästi sekä faktapohjaisesti. Kommunikoinnissa hän keskittyy siihen, mikä on etenemisen kautta olennaista ja mitä tietoa kukin tarvitsee. Siinä missä kielitaidoton pystyy keskittymään tehtäviin ja niiden seurantaan, kielitaitoinen pystyy johtamaan moneen suuntaan ja luomaan kokonaiskuvaa sekä päätöksen-tekokykyä kaikille viiteryhmillä.

Omien arvojen mukainen toiminta

Elä todeksi johtajuus jolla projektisi onnistuu.

Mitä hyvä johtaminen tarkoittaa? Puhuvatko operatiivinen päätöksenteko ja strateginen tavoite projektissasi samaa kieltä?

Onnistujia yhdistää vahva kytkeytyminen arvoihin. Omat arvot ja periaatteet ovat yhden mukaiset organisaation arvojen kanssa. Tätä periaatetta onnistujat toteuttavat myös monitoimittajahankkeissa. He luovat yhteisen arvopohjan jatkuvan keskustelun kautta ja ankkuroivat yhteiset periaatteet toimintaan.

Voiko omien arvojen vastaisesti sitten johtaa? Tutkimuksen mukaan se on mahdollista – hetkellisesti ja yksittäisessä projektissa. Toistuvien onnistumisten takana on aina yhteinen arvopohja – sellainen joka kestää kriittisen tarkastelun myös toiminnan kautta. Päätöksiä tehdään, ne ovat avoimesti kommunikoitavissa sekä perusteltavissa myös arvojen kautta. Toiminta on loogista ja reagointi ennakoitavaa.

Projektipäällikkyyys on palvelutehtävä

Johtajuus on esimerkillisiä tekoja.

Projektipäällikkö toimii tavoitteen vartijana, jonka tärkein tehtävä on luoda edellytykset projektitiimille tehdä onnistuneesti se työ, jota heiltä odotetaan. Silloin huomio suuntautuu puitteiden luomiseen asiantuntijoiden työn näkökulmasta. Käydään jatkuvaa keskustelua onnistumisen edellytyksistä,

ongelmista ja siitä, mihin tulee keskittyä juuri nyt suhteessa välitavoitteeseen ja kokonaisuuteen. Projektipäällikkö auttaa pitämään huomion olennaisessa ja samalla näkemään roolin ja merkityksen kokonaisuudessa. Hän keskustelee jatkuvasti yksityiskohdista etenemisen kautta ja kytkee yksityiskohtia koko ajan ympärillä olevaan kokonaisuuteen ja riippuvuuksiin.

Johtajuus näkyy palvelutehtävässä silloin, kun projektipäällikkö toteuttaa omaa rooliaan sen mukaisesti. Auktoriteetti syntyy tekemällä roolin mukaisia päätöksiä, tarjoamalla apua ja näyttämällä esimerkkiä vastuun ottamisesta ja sen kantamisesta.

Projektipäällikkö luo itselleen ja tiimilleen henkilökohtaisen kontaktin tekemiseen siten että kaikki ymmärtävät tavoitteen ja sen mitä halutaan saavuttaa. Hän keskustelee tavoitteesta, kysyy paljon, piirtää yhdessä, puhuu osaamisesta, kytkee keskusteluissaan asiantuntijoiden osaamiset käsillä olevaan tehtävään. Hän on ylpeä jokaisen henkilön saamisesta projektiinsä ja viestii alusta asti tiiminsä jokaisen jäsenen olevan avainhenkilöitä. Pahin virhe asiantuntijaorganisaatiossa on olettaa, että osaa asiantuntijoita paremmin. Hän antaa samojen henkilöiden johtaa ulos ongelmasta, jotka ovat ongelmaan ajaneetkin. Yhdessä sparraten ja kohti ratkaisua työskennellen.

Projektipäällikkö on kiinnostunut asiantuntijasta ja tämän työstä myös niiden itsensä vuoksi, ei ainoastaan projektin etenemisen kannalta. Kun ihmisillä on hyvä olla ja he tietävät, että heistä huolehditaan, he ovat valmiita laittamaan itsensä likoon ja haluavat näyttää mihin kykenevät.

Artikkeli perustuu valmennustalo Adare Oy:n tekemään tutkimukseen, jossa haastateltiin neljäkymmentä IT-alan projektipäällikköä. Tutkimus selvitti johtamista onnistuneiden projektien takana.

Kommentoi ja keskustele onnistumisesta – [www.twitter.com/Mikkotweeting](https://twitter.com/Mikkotweeting).

Mistä on sinun onnistumisesi tehty?



Mikko Babitzin

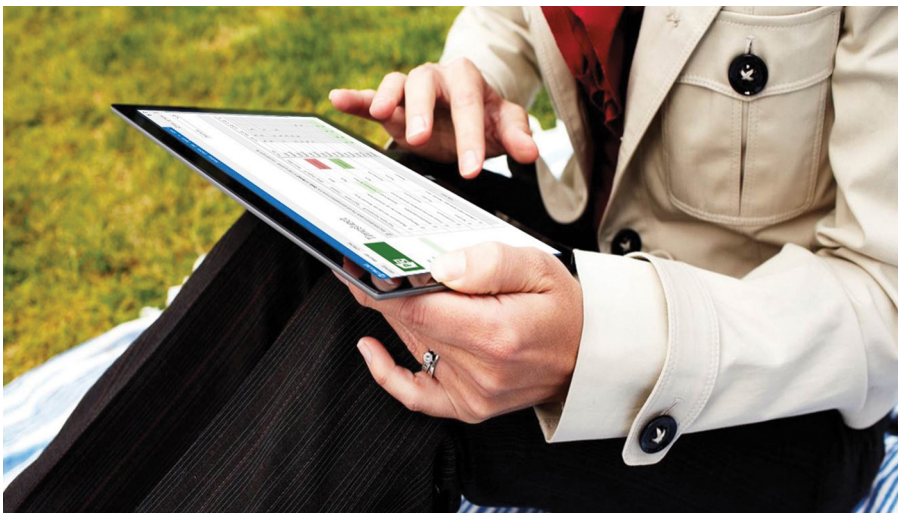
Senior Consultant
Executive Coach

Kirjoittaja on kokenut projektijohtaja, valmentaja ja intohimoinen alppiihtäjä. Hän johtaa muutosprojekteja ja muuttaa johtamista. Hän tutkii erinomaisuuden dna:ta ja yrittää tehdä mahdollottomasta mahdollista.

Työnteon maailma muuttuu – Onnistu projekteissa

Työnteon maailma on muuttunut ja muuttuu. Muutos näkyy useilla eri tavoilla. Työtä pyritään tehostamaan rakentamalla perinteisten linjaorganisaatioiden rinnalle tiimi-, projekti- ja virtuaalisia organisaatioita. Työtä tehdään hajallaan ja työntekijät työskentelevät eri paikassa kuin oma esimies. Verkostoituminen, alihankinta ja yhteistyö sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä lisääntyy.

Teknologian kehittymisen myötä myös projektityötä ja projektien hallintaa tehdään ajasta ja paikasta riippumatta verkossa eri puolilla maailmaa. Tiedon jakaminen ja asiantuntijoiden kohtaamiset tapahtuvat yhä useammin verkossa. Tietotekniikka on muutoksessa selkeä mahdollistaja. Se voi tuoda merkittävää kilpailukykyä.



Teksti: Ari Suominen

Projektityö mukaan teknologiaa uudistettaessa

Organisaatiot investoivat kilpailukykyensä hankkimalla uusia teknologioita, mutta projektinhallinnan ratkaisut eivät välttämättä ole investointilistan kärkisijoilla. Vedotaan olemassa oleviin parhaisiin käytäntöihin, perinteisiin toimintamalleihin, vakiintuneisiin toimintatapoihin ja siihen, että suuri osa henkilöstöstä ei ole tietotyöntekijöitä. Toi-

saalta, jos käytössä on riittävästi resursseja, osaamista ja aikaa, nykyisiä työkaluja ja teknologioita ei välttämättä edes huomata haastaa ja kehittää.

Projektiliiketoiminnan tai tietohallinnon näkemys uusien teknologian tuomista mahdollisuuksista vaihtelee, organisaatioissa voi esiintyä muutosvastarintaa ja budjetit rajoittavat hankintoja. Tällöin investoinnit muihin kuin tietotyöläisiin voi-

daan kokea lisäkustannuksena. Katseet suunnataan uusiin projektinhallinnan ratkaisuihin ja teknologioihin vasta siinä vaiheessa, kun organisaatio on jo toistuvasti törmännyt projekti- ja liiketoiminnan haasteisiin.

Vaarana on, että uusista teknologioista etsitään pikahelpotusta yksittäisiin projektitoiminnan haasteisiin. Turvaudutaan räätälöinteihin ja yksittäisiä tarpeita kattaviin työkaluihin ja ratkaisuihin kokonaisvaltaisten teknologiauudistusten sijaan. Lopulta käytössä on useita erillisiä työkaluja ja uudet ongelmat, kun räätälöidyt ratkaisut ovat tulppana uusien muutosten edessä.

Vaarana on myös odotusarvo, että uudet teknologiat ratkaisisivat projektitoiminnan tarpeet organisaatioissa, joissa toimintamallit ja -prosessit ovat vielä vakiintumatta.

Investoinnit
projektityökaluihin
parantavat
kilpailukykyä

Eli hankitaan työkalut, mutta niitä ei oteta käyttöön organisaatiota tukevalla tavalla. Edessä voi olla ”ikuisuusprojekti”, puolittainen käyttöönotto. Lopulta koko hanke kyseenalaistetaan.

Pilvi tuo projektinhallinnan ratkaisut kaikille

Uudet teknologiat ja projektityökalut tarjoavat erinomaisia eväitä menestyksekääseen projektityöhön. Keskitetyt projektinhallintaratkaisut ovat kaiken kokoisten organisaatioiden ulottuvissa. Asiakkailla on mistä valita. Omille palvelimille asennettavien projektinhallinnan ratkaisujen lisäksi tarjolla on pilvipohjaisia palveluja, jotka mahdollistavat nopean käyttöönoton ilman palvelininvestointeja. Näin asiakkaat pystyvät käyttöönottovaiheessa keskittymään projektitoiminnan ja -liiketoiminnan tarpeisiin. Ratkaisu tukee näin asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin ja siitä saadaan hyötyä nopeasti.

Kehittyneimmät pilvipalvelupohjaiset ratkaisut tarjoavat tarvittavat projektityökalut ja -teknologiat yksittäisten projektien, projektisalkkujen, hankkeiden, ohjelmien ja erilaisten portfolioiden hallintaan samoin kuin itse projektityhteistyön. Kaikki

ovat käyttöönottoa vaille valmiina. Tämä tuo suuren edun, sillä ympäristö kehittyy asiakkaan tarpeiden mukaan. Uusia teknologiainvestointeja ei välttämättä tarvita. Ensivaiheessa voidaan esimerkiksi hakea tehokkuutta yksittäisten projektien ja projektihenkilöstön hallintaan, seuraavassa vaiheessa laajentaa käyttöä portfolioon hallintaan, tai päinvastoin.

Pilvipalvelupohjaiset ratkaisut voidaan integroida myös olemassa oleviin järjestelmiin kuten ERP-, CRM- ja tuottavuusratkaisuihin. Näin budjetointi ja laskutukset voidaan suorittaa ERP-järjestelmässä, mutta projektien hallinta tapahtuu sille parhaassa työkalussa eli keskitetyssä projektinhallintaympäristössä. Sähköpostit vaihdetaan ja keskustelut käydään projektisivustoille integroidun projektikohtaisen sähköpostilaatikon ja yritystason yhteisöpalvelujen kautta. Projektiin liittyvät asiakirjat löytyvät keskitetysti projektisivustoilta. Pisimmälle vietyinä kaikki nämä ratkaisut voidaan tarjota pilvipalveluna ja tuoda suoraan käyttäjän älypuhelimille, tabletteihin sekä työasemille.

Pilvipalvelun myötä asiakkaalla on aina käytettävissä uusin teknologia. Erillisiä päivitysprojekteja laitteisto- ja ohjelmistopäivityksineen uusiin versioihin ei välttämättä tarvita. Kehittyneimmissä palveluissa samoilla työkaluilla hallitaan projektinhallinta- ja tuottavuusratkaisut sekä paljon muuta. Tämä yksinkertaistaa ja tehostaa tietohallinnon prosesseja, jolloin se pystyy palvelemaan paremmin liiketoiminnan tarpeita.

Keskitettyyn hallintaratkaisuun kannattaa investoida

Suomessa on valtavasti projektialan osaamista ja organisaatiot ovat hyvin kilpailukykyisiä. Voivatko uudet teknologiat tuoda etua liiketoimintaan ja kannattaako niihin investoida?

- Mitkä ovat hyödyt, jos projektien läpivientaikoja pystytään parantamaan?
- Mitkä ovat hyödyt, jos projektihenkilökunnan käyttökapasiteettia pystytään parantamaan?
- Mitkä ovat hyödyt, jos projektityö voidaan toteuttaa pienemmillä resursseilla?
- Mitkä ovat kustannukset (esimerkiksi toimitusprojektien), jos projektiaikataulut ylittyvät?

Ratkaisut ovat kaikenkokoisten organisaatioiden ulottuvissa.

- Mitkä ovat hyödyt, jos projektit ja investointipäätökset pystytään priorisoimaan liiketoiminnan strategisten tavoitteiden mukaan?

Keskitetyt kokonaisvaltaiset projektinhallinnan ratkaisut voivat parantaa kaiken kokoisten organisaatioiden liiketoiminnan tuloksia ja kilpailukykyä kaikilla toimialoilla. Tätä tukevat useat tutkimukset vuosien varrelta. Kokonaisvaltaiset ympäristöt myös kehittyvät organisaatioiden tarpeiden mukaan.

Tehokkaasti käyttöönotetut uudet työkalut ja teknologiat tuovat säästöjä. Esimerkiksi projektinhallintaan integroituvilla reaaliaikaisen viestinnän ratkaisulla voidaan viestiä ajasta ja paikasta riippumatta sekä viedä projektikokoukset verkkoon. Näin vältetään turhaa puhelinliikennettä ja kallista matkustamista. Kaikki nämä voidaan ottaa käyttöön joustavasti pilvipalveluina. Säästöjä saavutetaan myös, kun palvelujen käynnistämiseksi ei tarvita investointeja omaan palvelininfrastruktuuriin ja sen kehittämiseen. Pilvipalvelupohjaiset ratkaisut mahdollistavat nopeat käyttöönotot ja ne auttavat tasapainottamaan kustannuksia.

Uudet teknologiat parantavat yksittäisten projektityöntekijöiden, tiimien ja koko organisaation tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä, kun tarpeet kohtaavat oikean osaamisen oikea-aikaisesti ja prioriteettien mukaisesti. Projektityöntekijöitä ei yli- tai alikuormiteta ja heitä voidaan hyödyntää useissa eri projekteissa.

Uudet ratkaisut esillä Projektipäivillä

Miten Teidän teknologiaratkaisunne tukevat tämän päivän projektitoimintaa ja tuovat tulevaisuuden kilpailukykyä? Tervetuloa Projektipäivät 2014 –tapahtuman seminaariin numero 17 keskustelemaan ja kuulemaan, miten uudet teknologiat ja ratkaisut auttavat onnistumaan projekteissa.

Ari Suominen vastaa Microsoftin yhdistetyn viestinnän, projektinhallinnan sekä Office Client –tuotteista Suomessa.

Onnistunut strategia on organisaation
navigaattori, älylasit
ja aktiivisuusranneke



“Life is pretty simple: You do some stuff. Most fails. Some works. You do more of what works. If it works big, others quickly copy it. Then you do something else. The trick is the doing something else.”

Leonardo da Vinci

Yrityksellänne on kirkas visio ja missio, eikö totta? Koko organisaationne tietää tarkasti, mitä kohden olette menossa ja mikä on perustehtävänne tänään. Visio innostaa ja inspiroi johdon lisäksi henkilöstöänne arkityön tekemisessä. Missioonne on ydintekemisen lisäksi kuvattu riittävästi yhteiskunnallista merkitystä. Hienoa! Olette onnistuneet yritystoimintanne kuvaamisen peruskivissä!

Sitten pitäisi enää miettiä, miten temppu tehdään eli innostava visio saavutetaan. Ja varautua siihen, että toimintaympäristö muuttuu kerran tai pari ennen kuin visio on saavutettu. Ja, että jotain yllättävää tapahtuu organisaation sisällä, josta ei voi syyttää olosuhteita. Ja huomata, että visio ei parin vuoden ja tapahtuneiden muutosten jälkeen ehkä enää innostakaan.

Jokainen, joka on johtanut organisaatiota, yksiköä, tiimiä tai projektia tietää, että yritystoiminta on lopulta aika simppeleä, suoraviivaista ja loogista. Ja samalla – not!

Actionia arjessa vai puumerkkejä paperilla?

Onnistuneen strategian ensisijainen tarkoitus on uuden ja liiketoiminnallisesti kannattavamman markkinatilan luominen organisaatiolle. Strategiatyö edellyttää liiketoiminnallisten tavoitteiden laatimista, toimintaympäristön ja markkinarajojen reipasta ravistelua ja tuttuun tietojen tervehtyttävää tarkastelua.

Parhaimmillaan strategia on organisaation navigaattori, aktiivisuusranneke ja älylasit. Se ohjaa seuraavaan käännöksen, muistuttaa toimenpiteistä ja tarjoaa lisätietoa kilpailuympäristöstä. Se sisältää keinot, menetelmät ja tavoitteet, sen voi pilkkua tekemiseksi, numeroiksi, organisaation ydinkompetensseiksi, oppimissuunnitelmaksi, taidoiksi sekä johtamiskulttuuriksi. Strategia on tärkeä osa yrityksen arkista ohjelmasta – konkretiaa, jota voi johtaa.

Onnistuneessa strategiatyössä toteutussuunnitelma on nivottu osaksi kokonaisuutta työn alkuvaiheissa. Strategia on juuri niin jalkautunut kuin organisaation viimeinen lenkki on siihen sitoutunut. Koko henkilöstön luottamuksen ja sitoutumisen saavuttaminen sekä yhteistyön tekeminen kaikilla organisaatiossa on vähimmäisedellytys muutoksen jalkautumiselle.

Hyvä toteutussuunnitelma ottaa kantaa ainakin seuraaviin asioihin: johtamiskulttuuri, viestintäsuunnitelma, tavoitteet, prosessi, resursointi, kompetenssuunnitelma ja motivaatioesteiden poistaminen.

Keinoja uuden markkinatilan löytämiseksi (W. Chan Kim, Rene Mauborgne, 2005):

- usean eri toimialan lainalaisuuksien tarkastelu ja soveltaminen omaan toimintaan
- toimialan sisäisten kriittisten viiteryhmiä tarkastelu
- ostajaryhmien tarkastelu
- täydentävien tuotteiden ja palvelujen tarkastelu
- käytettävyyteen ja tunteisiin perustuvan houkuttelevuuden tarkastelu sekä
- eri ajankohtiin ja ilmiöihin (trendeihin) ulottuva tarkastelu.

Palveleeko vanha uutta?

Minkälainen johtamiskulttuuri organisaatiossa valitsee? Onko malli selkeästi sama läpi organisaation? Minkä johtamisessa pitää muuttua, jotta arkinen tekeminen muuttuu? Onko resursointi kunnossa?

Organisaation johtamiskulttuuri määrittää, millä intensiteetillä johtajat, esimiehet, tiiminvetäjät ja projektivastuulliset sitoutuvat visioon, strategiaan, muutokseen ja erityisesti ihmiseen. Muutos vaatii jatkuvaa huomiota! Sitoutuminen hyvään johtamiskulttuuriin on yritykselle varma ja strategisesti kannattava pitkäjänteinen valinta.

Strategiaan sopivan johtamiskulttuurin valitseminen kannattaa ajoittaa toimintasuunnitelman alkupäähän. Johtamisen muutos vaatii asianosaisilta runsaasti yhteistä naama-aikaa, valmennusta ja mahdollisesti ulkopuolista neuvonantajaa.

Perinteinen **tilannejohtamisen malli** toimii yhtä hyvin muutos-, kriisi kuin arkitilanteissa. Tilannejohtamisen malli auttaa esimiestä tunnistamaan alaisen tarpeen, valitsemaan joustavasti tilanteeseen sopivan johtamistyylin ja sopimaan yhteistyöstä alaisen kanssa. Avainkysymykset: Missä kehitysvaiheessa alaiseni on kyseessä olevassa tilanteessa? Minkälais-ta johtamista hän tässä kohtaa tarvitsee?

Käännekohtiin perustuva johtaminen säästää resursseja ja aikaa selvittämällä ensin tekijät, joilla on organisaatiossa poikkeuksellisen suuri vaikutus ja sitten hyödyntämällä niitä. Avainkysymys: Mitkä tekijät vaikuttavat poikkeuksellisen myönteisesti vallitsevan tilanteen murtamiseen? Jokaisessa organisaatiossa on ihmisiä, tekoja ja toimintoja, joilla on poikkeuksellisen suuri vaikutus tuloksiin.

Lean-johtaminen on prosessijohtamisen filosofia, jossa yritystä ja toimintaketjua tarkastellaan kokonaisuutena. Prosessin parantaminen ja johtaminen kulkevat käsikäden. Avainkysymykset: Mitä ollaan tekemässä? Miten se saavutetaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla?



Videot ovat loistava keino tehostaa viestintää

Oikeudenmukainen prosessi

Strategian toteutumisen kannalta on keskeistä arvioida organisaation tärkeimmät prosessit ja niiden resursointi. Oli kyse myynnin, tuotannon, asiakaspalvelun tai hallinnon prosesseista, tärkeintä on oikeudenmukaisuus, haluttujen saavutusten mittaaminen ja luonnollisuus. Mitä mallisjärkisempi prosessi, sitä luontevampi on lopputulos.

Tieto lisää avoimuutta

Muutoksen merkityksen avoin, vaihteellinen, runsas ja monikanavainen kommunikointi on keskeinen osa strategia-muutoksen johtamista. Miten tavoittaa mahdollisimman suuri joukko samanaikaisesti ja yhdenmukaisesti? Kohderyhmäkohtaiset viestit, joissa on mietitty WIIFM (what's in it for me) nopeuttavat muutoksen etenemistä. Videot ovat loistava keino tehostaa viestintää varsinkin, kun ne toteutetaan LMS (Learning Management System) -ominaisuuksilla varustettuun oppimisympäristöön. Jalkautumisen seuranta ja vuorovaikutukselliset elementit ovat sisäänrakennettuja moderneihin oppimisympäristöihin. Samalla viestintään tulee opetuksellinen näkökulma.

Tavoitteetko smartteja?

Tavoitteiden pilkkominen osatavoitteisiin, niiden kohdistaminen eri henkilöstöryhmille sekä muotoilu SMART-tavoitteiksi edesauttavat itseohjautuvan organisaation syntyä. SMART-kirjaimet tulevat sanoista; s-specific, m-measurable & motivating, a-achievable, r-relevant ja t-timebound.

Muutos - paras opettajamme!

Muutostilanne on hedelmällinen hetki organisaation kyvykkyyksien, kompetensien ja osaamisen johtamisen uudelleen määrittelylle ja monipuoliselle oppimiselle. Organisaation johtajilla, esimiehillä ja projekti- & asiakasvastaavilla riittää arkista johtamistyötä, joten osan työstä voi ulkoistaa esimerkiksi osaavan koulutuskumppanin tehtäväksi. Ulkopuolisen suulla ja uusilla sanoilla kerrottuna - muun opin lomaan paketoituna - muutosviestintä monipuolistuu ja muutos jalkautuu tehokkaammin.

Omaa kehittymistä voi seurata esittämällä itselleen säännöllisesti kysymyksiä: "Olenko tänään parempi kuin eilen?" "Tuntee kaikki tekemiseni muutoksen edistämistä?"

Keppiä, porkkanaa - vai eväät itsensä johtamiselle?

Motivaatio 2.0 -ajattelu keskittyy tuloksen maksimointiin ja suorituksista palkitsemiseen. Motivaatio 3.0 sisältää edellisen, mutta painottaa samanarvoisesti merkityksen roolia. Esimerkiksi myyntityössä tulosten on todettu olevan jotakuinkin yhtä

hyviä lyhyellä tähtäimellä, mutta selkeästi parempia pitkällä tähtäimellä, kun käytössä on motivaatio 3.0 -tyyppinen johtaminen. Autonomia, merkitys, selkeät tavoitteet, vastuu ja vapaus synnyttävät onnistunutta itsensä johtamisen kulttuuria.

Strategiamuutoksen läpivienti on työlästä. Oman ajattelun kirkkaana pysymistä saattaa edistää Daniel H. Pinkin kirjassa "Drive"(2009) lanseeraama yhden lauseen ajatus. Hän kehottaa yrityksen johtoa miettimään, mikä on organisaation lause - toiminta-ajatus tiivistettynä yhteen lauseeseen - sekä jokaista miettimään itselle oma lause, johon tiivistää arjen tavoitteen- sa ja toimintaperiaatteensa.

Onnistuneen strategiamuutoksen lopputulema on liiketoiminnallisesti vahva organisaatio, jossa työskentelee tuottava ja rento henkilökunta.



Anne Tarkiainen, johtaja, Sovelto Oy

3PMO

PROJECT - PROGRAM - PORTFOLIO

2.6.2015, TAMPERE-TALO

PMO-ammattilaiset kohtaavat jälleen Tampere-talolla

3PMO –tapahtuma järjestettiin ensimmäisen kerran kesäkuussa 2014 Tampereella. Tapahtuma sai erittäin hyvän vastaanoton ja tapahtumaan osallistui 118 henkilöä. Kävijäpalautteiden pohjalta yksi selkein viesti oli: ”vuoden 2014 konsepti oli toimiva, jatkakaa vahvasti samaan suuntaan.” Saimme myös erittäin hyviä ajatuksia ja kommentteja siitä, kuinka tapahtumaa voidaan kehittää vielä paremmaksi. Palautteiden pohjalta on jo aloitettu vuoden 2015 3PMO–tapahtuman valmistelut.



Mikä on 3PMO–tapahtuma?

3PMO on projektialan kärkitapahtuma, joka kokoaa yhteen projektialan ammattilaisia, jotka työskentelevät portfolioiden, ohjelmajohtamisen ja salkunjohtamisen parissa tai varsinaisissa projektitoimistoissa (PMO). Tapahtuma on tarkoitettu myös niille henkilöille, jotka kehittävät projektitoimintaa yrityksissä ja organisaatioissa.

Tapahtuma pyrkii vastaamaan projektitoimistojen haasteisiin ja muutostarpeisiin yksipäiväisessä seminaarissa tuomalla esille uusimpia ratkaisuja, malleja, menetelmiä ja työkaluja, joilla projektitoimistoja, ohjelmia, portfolioita ja projekteja hallitaan.



98%

vastasi palautekyselyssä, että tapahtuman sisältö/ohjelma vastasi odotuksia.

97%

vastasi palautekyselyssä osallistuvansa varmasti tai melko varmasti vuoden 2015 tapahtumaan.

81%

kävijöistä kuului seuraaviin ryhmiin: ylin johto, johtoryhmä, projektitoimiston johto, yksikön/osaston esimies ja/tai portfolio tai program manager.

OTA YHTEYTTÄ:

Samuli Karjalainen

Kumppanuudet ja sisältöihin liittyvät asiat
samuli@momentti.fi, +358 44 066 6733

Jouko Kaaja

Projektiyhdistys ry
jouko.kaaja@pry.fi, +358 40 040 3 145

Paremmen projektiosaamisen puolesta

PRY
Projektiyhdistys ry



Uskallatko olla ketterä?

Ketteryyden käyttöönotto on ollut omia tuotteitaan kehittävässä yrityksissä nopeampaa kuin tilaaja-toimittajamallin mukaisesti toimivissa organisaatioissa. Kiinteään hintaan ja kiinteään, etukäteen määriteltyyn lopputulokseen perustuvasta hankintamallista on vaikeaa luopua, vaikka suunnittelutyön lopputulos syntyykin vasta kehitysprojektin aikana.

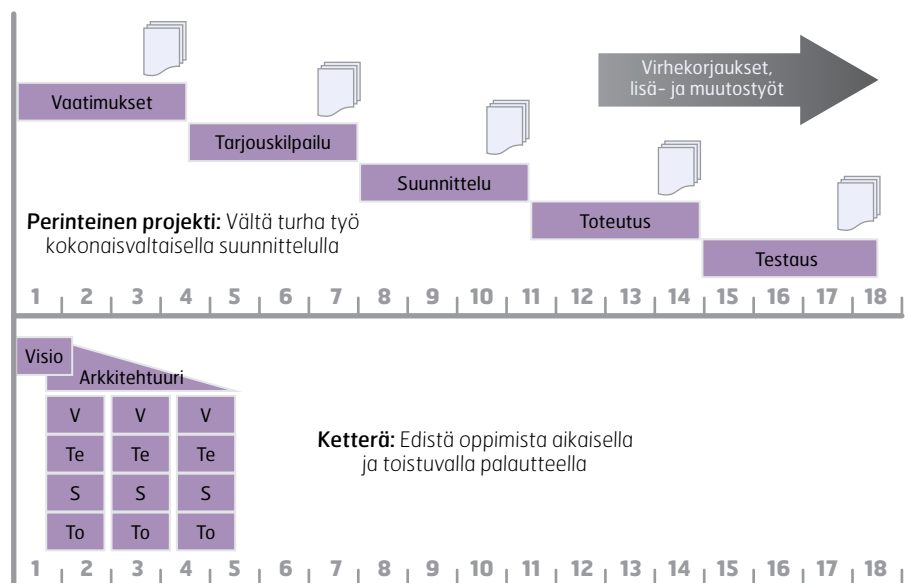
Teksti: **Pentti Virtanen**

Ketteryyden käyttöönotto on ollut omia tuotteitaan kehittävässä yrityksissä nopeampaa kuin tilaaja-toimittajamallin mukaisesti toimivissa organisaatioissa. Kiinteään hintaan ja kiinteään, etukäteen määriteltyyn lopputulokseen perustuvasta hankintamallista on vaikeaa luopua, vaikka suunnittelutyön lopputulos syntyykin vasta kehitysprojektin aikana.

Hankintalaki ei estä asiantuntijapalveluiden ketterää ostamista. Kyse on enemmänkin lain soveltamisen vaikeasti murrettavista perinteistä.

Perinteisen yhdistäminen

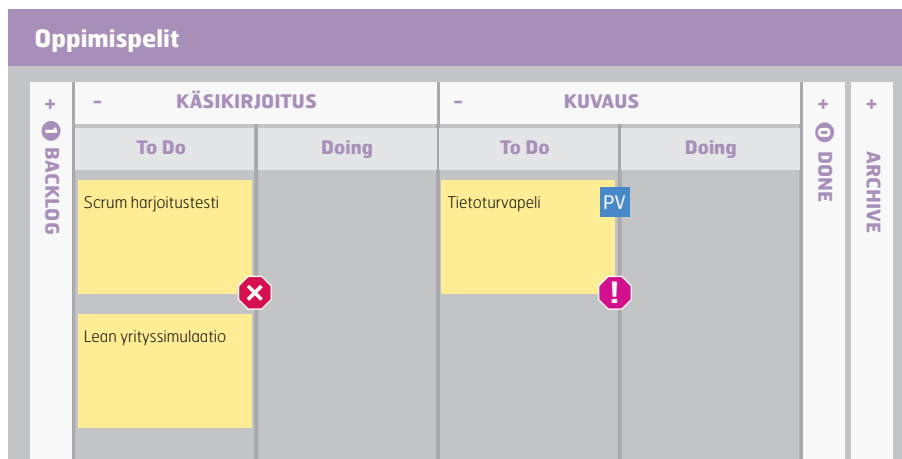
Käytännön projekteissa perinteinen projekti saa usein ketteriä piirteitä perusmallin pysyessä entisellään. Tämä on hyödyllinen ketteryyden käyttöönottotapana. Ongel-



Kuva 1. Perinteinen yli 18 kk projekti valmistuu ketterästi 5 kk:ssa

mana on kuitenkin se, ettei ketteryyden parhaita hyötyjä saavuteta. Projekti ei olekaan niin hämmästyttävän nopea kuin se voisi olla pelkästään lisäämällä työn rinnakkaisuutta. Testauksen tekeminen vasta projektin lopussa lisää virhekorjauksia ja asiakaspalautteen puuttuminen muutostöitä.

Rohkeuden puute on syynä perinteisen mallin säilymiseen. Organisaatiossa on kuviteltua tai todellista pulaa osaamisesta ja usko sopimusten ihmeitä tekevään voimaan on loputon. Tavoitteena ei saa olla voitto välimiesoikeudessa vaan onnistunut projekti.



Kuva 2. Lean-työnohjaus Kanban-taulun avulla.

Johdon pitää uskaltaa luottaa ihmisiin

Roolit ja vastuut

Monille organisaatioille Scrumissa määritellyt tuoteomistajan, ScrumMasterin ja kehitystiimin roolit eivät riitä, koska työ ja osaaminen on pilkottu pieniin sirpaleisiin. Siiloista johtuvan koordinaatiokaaoksen hoitaminen ei onnistu edes kokonaisilla projektitoimistoilla. Niiden sijaan tarvitaan kokonaisia tiiviisti yhdessä toimivia tiimejä, joissa on kaikki vaativan kehitystyön edellyttämä osaaminen.

Asiakkaan vahva osallistuminen on paikallista monimutkaisessa suunnittelu- ja kehitystyössä. Edes yksinkertaista sisustus- tai puutarhasuunnitelmaa ei voi tehdä laadukkaasti, jos asiakas ei ole mukana ohjaamassa työtä ja antamassa palautetta. Ohjelmistokehitystyö ei onnistu ilman käyttäjien toiminnan syvällistä ymmärtämistä.

Johtaminen muuttuu

Radikaaleimmat ja haasteellisimmat muutokset tarvitaan johtamisessa. Scrum Allianssin mission mukaisesti olemme muuttamassa työn maailmaa. Toyotan tie maailman suurimmaksi autovalmistajaksi perustuu mediassa esilläolevien superjohtajien sijaan tavallisten työntekijöiden sitoutuneeseen ja pitkäjänteiseen ponnisteluun.

Vaikka Lean mielletään joskus organisaatiotasojen vähentämisenä, ei johtamisesta sinänsä voida luopua. Asiakkaiden

kanssa toimivat tiimit tarvitsevat ihmisiä, jotka auttavat heitä onnistumaan. Pääperiaatteita ovat läpinäkyvyys ja itseohjautuvuus. Työ on koko ajan näkyvissä työnohjaustaululla, jota tiimin jäsenet käyttävät ohjatakseen itse omaa työskentelyään. Johdon pitää uskaltaa luottaa ihmisiin ja antaa heidän tehdä työnsä.

Arvoa asiakkaalle

Kehitystyössä on tärkeämpää tuottaa asiakkaille arvoa kuin toteuttaa suunniteltu projekti alkuperäisin tavoittein aikataulussa ja budjetissa. Hyödylliset muutokset suunnitelmiin tulee tehdä, vaikka niistä aiheutuukin kustannuksia.

Asiakasarvon mittaaminen on vaikeaa, muttei mahdotonta. Alkavan yrityksen on pakko saada myyntiä, kassavirtaa ja tulosta elääkseen. Tätäkin olennaisempaa on tehdä oikea tuote, ja siihen tarvitaan asiakaspalautetta.

Työläs raportointi on tyyppilinen mittauksen sudenkuoppa. Mittaustuloksien ohjaaminen palkitsemisella ja työprosessien osaoptimointi ovat myös yleisiä huonoja käytäntöjä.

Ketteryyden hyödyt käyttöön

Nykypäivän kiihkeässä tuotekehityksen maailmassa tarvitaan ketterämpiä toimintatapoja. Niiden käyttöönotto nykyisissä byrokraattisissa keskusjohtoisissa organisaatioissa voi olla vaikeaa, mutta ei ole lainkaan varmaa, että nämä organisaatiot tulevat säilymään.

Projektipäivien "Ketteryyden hyödyt käyttöön" -seminaarissa voit kuulla asiaa lisää.



Pentti Virtanen

Senior Consultant
Tieturi - Management Institute of Finland
FT, Tietojenkäsittelytiede
Certified Scrum Trainer
leandevolver.com/wordpress



Kuva: Kimmo Brandt



Kuva: Kimmo Brandt

Special Interest Groups

SIG on Projekttyhdistyksen jäsenten ryhmätoimintaa tietyn erityisaiheen parissa. SIG-ryhmissä jaetaan kokemuksia, käydään yritysvierailuilla, opetellaan uusia projektitaitoja ja tehdään ryhmätöitä. Tilaisuuksissa vierailee kokeneita alustajia ja projektialan osa-alueiden asiantuntijoita. SIG on erinomainen tapa verkostoitua muiden samoista asioista kiinnostuneiden projektiammattilaisten kanssa. Aktiivisia ryhmiä on tällä hetkellä 11. Ryhmät kokoontuvat noin neljä kertaa vuodessa.

Tule tutustumaan SIG-toimintaan!

Projektipäivien yhteydessä seitsemän SIG-ryhmää järjestävät kaikille avoimen tilaisuuden tutustua toimintaan. Tilaisuudet pidetään 10.11. ja 12.11. Espoon Di-polissa. Tilaisuudet ovat maksuttomia eivätkä edellytä Projektipäiville osallistumista tai Projektityhdistyksen jäsenyyttä. Tilaisuuksiin pitää kuitenkin ilmoittautua ennakoon Projektityhdistyksen nettisivujen kautta.

Seuraavilta sivuilta voit lukea SIG-ryhmien toiminnasta ja marraskuun tilaisuuksista. Lisätietoa tilaisuuksista ja ilmoittautumisohjeet ovat Projektityhdistyksen [www-sivuilla](http://www.pry.fi/toiminta/tapahtumakalenteri) osoitteessa <http://www.pry.fi/toiminta/tapahtumakalenteri>



Kuva: Kimmo Brandt

SIG-2 Projektiorientoituneen organisaation johtaminen

Ensimmäinen 3PMO päivä oli menestys!



Kuva: Jouko Kaaja

"Pari ERITTÄIN HYVÄÄ esitystä. Jo pelkästään näiden takia kannatti ehdottomasti tulla!"

"Puhujat olivat hyviä. Lisää vastaavaa. Asiaa reaalielämän onnistumisista ja haasteista."

"Kaiken kaikkiaan hyvä tapahtuma, jatkoa odotellessa."

"Erittäin hyvä päivä."

Osallistujien kommentit osoittavat, että projektitoimistojen henkilöstölle suunnattu 3PMO päivä onnistui ja täytti osallistujien odotukset. Päivä täytti myös järjestäjien odotukset, sillä paikalle saapui yli 100 projektitoiminnan kehittäjää tai projektitoiminnasta vastuussa olevaa henkilöä yrityksistä ja julkisesta hallinnosta.

SIG-2 mukana päivän toteutuksessa

Päivä järjestettiin Tampere talon hienoissa puitteissa. Se antoi näin myös maantieteellistä vaihtelua aina Helsingin seudulla järjestettävälle Projektipäiville. Päivän suunnittelussa ja toteutuksessa oli vahvasti mukana Projektiihdistyksen SIG-2, joka tänä vuonna on valinnut erityisteemakseen projektitoimiston perustamisen ja kehittämisen.

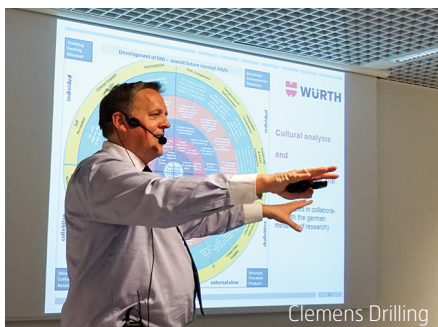
Kansainvälisiä esimerkkejä

Päivän teemaa ja ohjelmasisältöä rakennettiin eri näkökulmista mahdollisimman kiinnostavaksi ja kattavaksi. Päivä aloitettiin ulkomaisten vieraiden ansiokkailla esityksillä.

Dr. Wolfram von Schnyder (VS Consulting Team GmbH, Tübingen) on usean vuoden ajan johtanut Saksan projektiihdistyksen PMO SIG ryhmää. Hän toi esiin konkreettisia hyötyjä PMOn toiminnasta ja erityisesti tapoja mitata näitä hyötyjä. Osallistajat saattoivat poimia esityksestä itselleen todella hyviä työkaluja.

Oli mielenkiintoista peilata Suomen tilannetta Saksaan. Kovin samanlaisia tuntuivat tavoitteet ja koetut hyödyt olevan. Oli mukava sattuma, että samassa tilaisuudessa esiteltiin sekä suomalaisten että saksalaisten PMO:iden kyselyjen tulokset. Saksalaiseen kyselyyn vastaajia oli 258. Saksassakin oli tiettyä ristiriitaa siinä, milloiseksi PMO:n merkitys koettiin kyselyssä ja toisaalta käytännön työssä.

Schnyder kertoi esityksessään myös tyypillisimmät PMO-toiminnan käynnistämiseen liittyvät virheet. Niistä voimme kaikki ottaa opiksemme.



Kuva: Jouko Kaaja

Clemens Drilling kertoi kiinnostavan tosi elämän esimerkin Wurth yhtiön projektitoimiston elinkaaresta. Yhdentoista vuoden aikana PMO ehti kokea sekä kukoistuksen, alasajon että uuden nousun. Tällä hetkellä Würthillä seurataan mm. PMO:n hallinnassa olevien projektien lukumäärää suhteessa kaikkien projektien lukumäärään, onnistuneiden projektien lukumäärää sekä Würthin projektimallia noudattavien projektien lukumäärää. Sekä tietysti projektien suunniteltua ja ansaittua arvoa. Uusin painopiste

SIG-2 ryhmän kaikille avoin tilaisuus Projektipäivien aattona Dipolissa 10.11.2014

- PMO Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten julkaisu
- Työpaja: PMO tehtävien organisointi eri tilanteissa

Lue lisää tilaisuudesta ja ilmoittaudu mukaan osoitteessa <http://www.pry.fi/toiminta/tapahtumakalenteri>



Kuva: Jouko Kaaja

PMO:lla on organisaatiokulttuurin kehittämisen asiantuntemus.

Suomalainen PMO tutkimus ja case esimerkit

Lounaan jälkeen julkistettiin tuore yhteen-veto suomalaisten organisaatioiden PMO -tutkimuksesta. Osallistajat pääsivät vertailemaan omaa tilannettaan muihin. Tutkimustuloksista saattoi löytää monia mielenkiintoisia asioita, kuten esim. miten erilaiset projektinjohtamismallit ovat käytössä ja missä laajuudessa eri organisaatioissa. Tutkimus on luettavissa osoitteessa <http://www.pry.fi/materiaalit/hyodyllisia-linkkeja>

Päivän muut esitykset valottivat PMO ratkaisuja erilaisissa liiketoimintaympäristöissä. Esillä olivat Fortum, Fazer, Orion Pharma ja Peikko Group. Näistä omalla tavallaan erilainen oli Peikko Groupin esitys. Siinä toimitusjohtaja itse kertoi, miten hän koki yrityksensä projektitoiminnan kehittämisen ja miten projektisalkun johtaminen on tullut osaksi koko yrityksen johtamista tuoden todellista liiketoiminnallista lisäarvoa.

Päivän puheenjohtaja, **Matti Haukka** esitteli uuden CPMO Manager sertifikaatin ja siihen vaadittavat pätevyysalueet. Nyt on myös projektitoimistojen asiantuntijoilla mahdollisuus sertifioitua sekä kehittää ja osoittaa pätevyyttään.

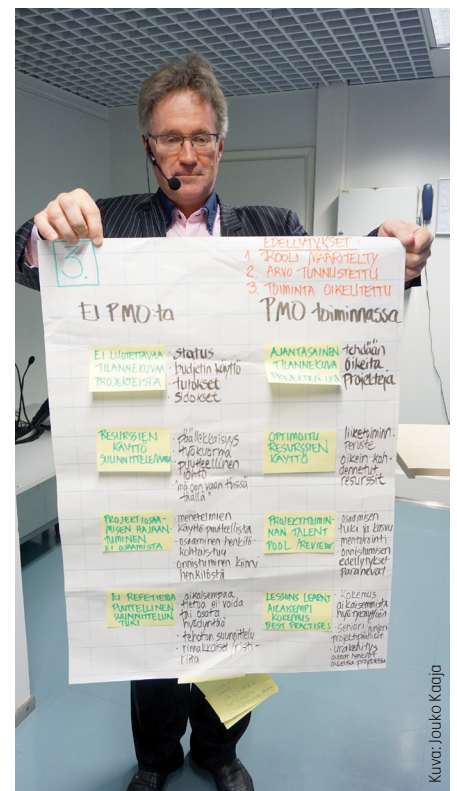
Sig-2-ryhmän vetäjä **Matti Haukka** toimii Suomen Projekti-Instituutti Oy:ssä seniorikonsulttina matti.haukka@projekti-instituutti.fi

Työpaja päätti päivän

Osallistajat laitettiin päivän loppuksi vielä töihin. Metso Automation, Tampereen Kaupunki, OP Pohjola ja Vaisala olivat antautuneet osallistujien kehitystyöpajojen kohteiksi. Ne esittelivät ensin omat lähtökohtansa ja ongelmansa. Sen jälkeen pienryhmät kehittivät niille tulevaisuuden projektitoimistoa. Tärkeintä oli kollegoiden välinen ajatusten vaihto, mutta ehkä yritykset saivat myös arvokkaita vihjeitä ja ainakin uskon vahvistusta.

PMO aiheen käsittely jatkuu

Kokemukset päivästä olivat niin positiivisia, että 3PMO -päivän perinne jatkuu myös ensi vuonna. PRY:n SIG-2 ryhmä jatkaa teeman käsittelyä jo tänä vuonna järjestämällä Projektipäivien aattona 10.11.2014 kaikille kiinnostuneille vapaan tilaisuuden teemanaan "PMO:n menestyksen avaimet". Ryhmä vastaa myös Projektipäivien PMO-seminaarista 12.11.2014. Tervetuloa kuuntelemaan myös tämän seminaarin mielenkiintoisia esityksiä!



Kuva: Jouko Kaaja

SIG-4 ryhmässä opitaan riskienhallinnan teoriaa ja kehitetään käytännön osaamista

Tapaamisissa keskustellaan koti- ja ulkomaisten asiantuntijoiden kanssa ja käydään tutustumiskäynneillä alan parhaissa yrityksissä ja tutkimuslaitoksissa. Varsinaiset pohdintateemat valitaan yhteisissä tapaamisissa ryhmän jäsenten ehdotuksista.

SIG-4 ryhmässä on mukana Projektityöryhmän jäseniä laidasta laitaan: tekijöitä, näkijöitä, konsultteja, kouluttajia, tutkijoita, jne. Ryhmän toimintaan voi tutustua Projektipäivien aaton avoimessa tilaisuudessa.



SIG-4 -ryhmän
vetäjänä toimii
Kalle Koivula
kalle.koivula@outlook.com



Kuvat: Kimmo Brandt

SIG-4 ryhmän kaikille avoin tilaisuus Projektipäivien aattona Dipolissa 10.11.2014

Tilaisuuden teemana ovat käytännön esimerkit projektien riskienhallinnasta. Ari-Pekka Niemelä esittelee Fennovoiman ydinvoimalaitosprojektin riskienhallinnan kokonaisuutta. Lisäksi kuullaan alustus riskienhallinnan konsultointiyritykseltä Aon Finlandilta sekä keskustellaan lyhyesti SIG-4 ryhmän toiminnasta jatkossa. Tervetuloa!

Listätietoja tapahtumasta ja ilmoittautuminen osoitteessa
<http://www.pry.fi/toiminta/tapahtumakalenteri>

SIG-13 Julkishallinnon projektitoiminta

SIG-13-ryhmä levittää hyviä käytäntöjä julkishallintoon

SIG-13 -ryhmän tapaamiset kokoavat eri organisaatioiden projektitoimijoita osallistumaan, jakamaan tietoa, vaihtamaan näkemyksiä ja keskustelemaan hyvistä käytännöistä. Asiantuntija-alustukset, case-esimerkit ja työpajaosuudet tarjoavat

ajankohtaisen katsauksen uusimpiin malleihin ja käytännön kokemuksiin.

Ryhmän toiminnan tavoitteena on tunnistaa ja levittää hyviä käytäntöjä ja kokemuksia julkisen sektorin muutosprojektien ja hanketyön vaikuttavuuden lisäämiseksi.

Tietoa, taitoa ja vinkkejä projektitoiminnasta

Tapaamisiin osallistuvat projektitoiminnan kehittämisestä kiinnostuneet ja julkishallinnossa työskentelevät. Tule mukaan kuulemaan kollegojen vinkkejä. Tilaisuuksien teemat valikoidaan ajankohtaisuuden mukaan. Aiempina aiheina on käsitelty hankkeiden arviointia, projektityön ja strategian kytköksiä sekä hankintaosaamisen merkitystä.

SIG13-ryhmä kokoontuu Espoon Dipolissa Projektipäivillä 12.11.2014 klo 16-18

Teemana ovat Projektit ja palveluarkkitehtuuri.

- Miten palveluarkkitehtuurivisiosta saadaan paras hyöty irti viraston toiminnan kehittämisprojekteissa?
- Miten projekteilla toteutetaan viraston omaa kokonaisarkkitehtuuria?

Lue lisää tapahtumasta ja ilmoittaudu mukaan
<http://www.pry.fi/toiminta/tapahtumakalenteri>



SIG13-ryhmän vetäjä
Jari Kinnunen toimii
HM&V Research Oy:n ja
HMY PublicPartner Oy:n
konsultointijohtajana
jari.kinnunen@hmv.fi

Ryhmän teema on kotimaisen tuotekehityksen onnistuminen

Onnistumiseen liittyviä kokemuksia ja parhaita käytäntöjä jaetaan, mallinnetaan ja kehitetään työpajoissa ja muissa tapaamisissa, joita järjestetään neljästi vuodessa. SIG-14 on tarkoitettu kaikille tuotekehityksestä kiinnostuneille.

Tuotekehitys poikkeaa muusta projektitoiminnasta

Projektimainen tuotekehitys poikkeaa muusta projektiluonteisesta toiminnasta siinä, että asijaohjauksen, ihmisjohtamisen ja substanssiosaamisen balanssi on normaaliakin tärkeämpää. Projektipäällikön ja -henkilökunnan on kyettävä siirtyilemään joustavasti kyseisen kolmion alueella projektin eri vaiheissa.

Substanssin on oltava hyvin hallussa, mutta osaamisen innovatiivinen hyödyntäminen vaatii samanaikaisesti hyviä ihmisten johtamisen ja ihmisten välisen vuorovaikut-

tamisen taitoja. Projektien tulisi edetä hallitusti jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, joten myös asijaohjauksen eli perinteisen projektinhallinnan pitää toimia tehokkaasti.



SIG-14 ryhmän vetäjä **Lare Lekman** toimii tuotekehitysmenetelmien kouluttajana ja valmentajana.
lare.lekman@gmail.com



Jari Parantainen on kokenut tuotteistaja, kouluttaja, kymmenen bisneskirjan kirjoittaja ja paljon muuta!
jari.parantainen@noste.fi

SIG-14 ryhmän avoin tilaisuus Dipolissa
10.11.2014
klo 16-18:30

Tilaisuuden teemana on **Time to market** - vain onnistunut julkistus tuottaa arvoa ja liikevaihtoa tuotekehitykselle.

- Tuotekehityksen loppusuoralla kysytään kiriherkkyyttä ja periksiantamattomuutta.
- Onnistuminen on harvoin sattumaa, tärkeää on oppia onnistumaan toistuvasti.
- Voiko kalkkiviivoillakin vielä kiihdyttää?
- Kuinka pääset markkinoille jopa muutamassa päivässä tai parissa viikossa?
- Tilaisuuden fasilitoivat SIG-14:n vetäjät Agile Trainer & Coach Lare Lekman/ Lekman Consulting ja tuotteistaja Jari Parantainen/Noste Oy.

Ilmoittaudu tilaisuuteen osoitteessa <http://www.pry.fi/toiminta/tapahtumakalenteri>

SIG-16 Cleantech ja kestävä kehitys projekteissa

SIG-16-ryhmä pohtii kestävästä kehitystä

SIG-16 -ryhmässä "Cleantech ja kestävä kehitys projekteissa" käsitellään kestävä kehityksen aihepiiriin kysymyksiä:

- Mitä kestävä kehitys projekteissa pitää sisällään?
- Mitä ohjeistuksia ja standardeja on luotu kestävään projektinhallintaan?
- Mitkä ovat cleantech-alan näkymät Suomessa ja kansainvälisesti?

Ryhmässä käsitellään asioita sekä projektinhallinnan että projektin lopputulosten näkökulmasta. Lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteiden on oltava ympäristöystävällisiä, taloudellisesti kannattavia ja sosiaalisesti oikeudenmukaisia, jotta projektit tuottavat kestäviä tuloksia. Tilaisuuksissa etsitään myös vastauksia tyypillisiin kestävä kehityksen haasteisiin.

Tule tutustumaan ryhmään

Projektipäivien aattona 10.11. 2014 klo 16-18 pidettävässä ryhmän tilaisuudessa kuullaan yritysesimerkkejä kestävä liiketoiminnan kehittämisestä sekä projektinhallinnan roolia tavoitteiden saavuttamisessa.



SIG-16 ryhmän vetäjä **Kai Koskinen** toimii DiscoverIT:ssä
kai.koskinen@greenprojectmanagement.fi

SIG-16 ryhmän kaikille avoin tilaisuus Projektipäivien aattona Dipolissa 10.11.2014

Ohjelma:

- Energiatieteiden vastaus ilmastohaasteeseen
Ilmastopolitiikan asiantuntija Joona Poukka, Energiatieteiden tutkimuskeskus
- Hiilineutraalius käytännössä, case Helsingin Energia
Ympäristöasiantuntija Pirjo Jantunen, Helsingin Energia
- Kestävä kehitys elintarvikevalmistuksessa
Kestävä kehityksen asiantuntija, Aki Finér, Raisio-konserni
- Loppuyhteenveto ja keskustelu

Tilaisuus on maksuton ja avoin kaikille, mutta vaatii ennakoilmoittautumisen,
<http://www.pry.fi/toiminta/tapahtumakalenteri>



Kuva: Kimmo Brandt



Kuva: Susanna Winqvist

SIG-17 ryhmän
kaikille avoin tilaisuus
Projektipäivien
aattona Dipolissa
10.11.2014

Tilaisuudessa käsitellään PMO:n ja projektipäälliköiden yhteistyötä, rooleja sekä osaamista.

Tule mukaan, haasta itsesi ja oma ajattelusi perinteisestä uudistumiseen ja menestykseen. ”Hyväkin strategia epäonnistuu huonon hankehallinnan johdosta – menestystarinoinakin on!”

Lue lisää ja ilmoittaudu mukaan osoitteessa <http://www.pry.fi/toiminta/tapah-tumakalenteri>

Älä rakenna projektiviidakkoa

Ohjelma kannattaa perustaa tu-
lokselliseen uudistumiseen ja
projekti vain oikeaan tarpee-
seen. Johdon on syytä miettiä
tarkkaan, miten kehitysaskeleet toteute-
taan; milloin tarvitaan ohjelma, milloin on
paikallaan projekti ja mitkä kehitysaskeleet
on parasta toteuttaa normaalin arkijohta-
misen kautta.

Ohjelma tai hanke on tehokas tapa stra-
tegian toimeenpanossa. Erityisesti silloin
kun tarvitaan uudistumista sekä merkittä-
vää hyötyjen realisointia nopeasti. Hank-
keiden johtamisessa nousee esille neljä
kriittistä kyvykkyyttä:

1. kyky johtaa liiketoimintahyötyjä,
2. kyky hallita liiketoimintariskit,
3. kyky hallita strategiseen hankkeeseen
liittyviä projekteja sekä
4. kyky johtaa tarvittavia organisatori-
sia muutoksia strategisen tavoitteen
saavuttamiseksi.

Hankkeet ovat oivallinen väline, kun
haetaan selkeää suuntaa, tehokasta toi-
meenpanokykyä ja strategista ketteryyttä
sekä tuloksia. Siitä huolimatta yrityksen
johdon tulisi yhä useammin arvioida kriitti-
sesti, kannattaako halutun tahtotilan saa-
vuttamiseksi muodostaa hanke.

Projekti voi olla yliorganisointia

Kehittämishanke on toimintamallina kuin
jättiputki puutarhassa. Se on helppo istut-
taa, mutta se saattaa kasvaa nopeasti hal-
litsemattoman isoksi ja muu orastava uusi
kasvillisuus tukahtuu.

Organisaatiot toteuttavat yhä enemmän
asioita kehittämissuunnitelmien avulla, koska
projekti on tehokas toimintamalli ja työkalu.
Organisaatiot haluavat reagoida ympäris-
tön muutoksiin yhä nopeammin ja toteut-
taa kaiken tehokkaasti. Projekti voi olla
joissain tilanteissa yliorganisointia, joka
synnyttää enemmän haittoja kuin hyötyjä.
Tarpeettomat projektit paisuttavat projek-
tisalkkua ja halvaannuttavat toimintaa.

Turha projekti ei saa tilaa eikä resursseja,
jolloin myös tulokset jäävät saavuttamatta.
Monet asiat on edelleen suoraviivaisempaa
johtaa osana normaalia päivittäistä toimin-
taa, mutta se edellyttää vahvaa dialogia ja
aikaansaavaa johtamiskulttuuria.

Projekti sopii

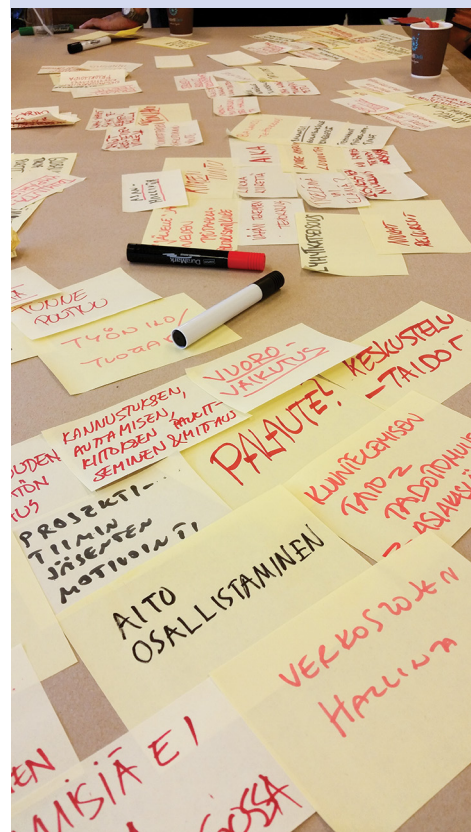
Projekti on oivallinen organisointitapa,
kun kehitettävä asia:

- luo uusia kyvykkyyksiä / kokonaisuuksia
- vaatii voimavaroja useasta organisaati-
osta
- on monimutkainen / mittava investointi
- vastaa useiden sidosryhmien odotuksiin
- halutaan nopeuttamaan uudistumista
- sisältää suuria riskejä sekä tuotto-odo-
tuksia.

Projektien on oltava ketteriä

Projektitoiminnan ketteryys syntyy sopeut-
tamalla toimintatapa ja organisointi pro-
jektin vaativuuden mukaan.

Markkinointi-, myynti- ja kehitystyöt
tehdään usein yhdessä usean eri roolin
kanssa ja niillä on projektinomaisia piirteitä.



Kuva: Susanna Winqvist

Yhtenäinen projektitoimintatapa tuo myös tähän ympäristöön ryhtiilikettä. Toimintamalli sekä käytettävät työkalut on koettava hyödyllisinä ja helposti käyttöön otettavina. On sovellettava projektiluonteista toimintatapaa ja rakennettava tiimin vahvuus aikaansaavaan toimintakulttuuriin.

Jos asia on vaativampi, kuten palvelukonseptien lanseeraus ja kaupallistaminen, tuotekehitysprojekti, uuden tytäryhtiön perustaminen, monitoimihallin tai ydinvoimalan rakentaminen, se vaatii selkeän projektin, vaativuusluokan ja luonteensa mukaisen projektimallin ja toimintatavan. Näissä projekti on paras tapa organisoida, mutta ei kuitenkaan automaattinen tie onnistumiseen.

Linjaorganisaatio on jo valmiina

Jos kehitettävä asia on melko yksinkertainen ja organisaatiossa on resurssit valmiina, kannattaa toimia linjaorganisaation kautta. Jos johto haluaa esimerkiksi, että 20 prosenttia tuotteista siirretään digitaa-

lisille kauppapaikoille, muutos on todennäköisesti toteutettavissa olemassa olevan organisaation kautta. Siihen tarvitaan toki suunnitelma, tavoitteet ja johtamismallit, mutta ei kuitenkaan kokonaista projektiko-neistoa.

Linjaorganisaation käyttö yksinkertaisessa projektissa voi olla järkevää monesta syystä. Organisaatio ja sen toimintatavat ovat jo valmiina. Sekä organisaation omat ihmiset että ulkopuoliset hahmottavat, miten olemassa oleva koneisto toimii. Jos kehitysprojekti tehdään linjaorganisaation kautta, kehitystyö jatkuu luontevasti toteutukseen, kun kehitystyön tehneet ihmiset ovat myös toteuttajia.

Projektitoimisto tukee johtoa

Oikean toimintamallin valinnassa auttaa, jos organisaatiossa on ammattimainen projektitoimisto. Projektitoimiston tehtävänä on auttaa johtoa jäsentämään kokonaisuuksia, tekemään valintoja erilaisten toimeenpanomallien välillä sekä tuottaa

ajantasaista tietoa päätöksenteon tueksi. PMO tuntee projektisalkun sisällön ja organisaation voimavarat. Sen on kyettävä lopettamaan vähemmän tärkeitä projekteja, jos uudet elintärkeät projektit kaipaavat voimavaroja.

Tulevaisuudessa PMO:n yksi tärkeimmistä tehtävistä on hankkeiden liiketoimintahyötyjen aikaansaamisen tukeminen. Aktiivisena johdon strategisena uudistumisen kumppanina myös PMO:n on uudistuttava.



SIG-17-ryhmän vetäjä
Jori Kosonen on Talent
Vectian senior partner.

Hän on toiminut yli 200 organisaation johtamisen valmentajana, muutosten johtajana ja neuvontajana yli 20 vuoden ajan.
jori.kosonen@talentvectia.com

SIG-20 Luova projektinhallinta

Kohti onnistumista uusimpien menetelmien avulla



Kuva: Susanna Wingqvist

SIG-20-ryhmä on uusi. Siinä hankitaan tietoa uusimmista menetelmistä, joita voi viedä omaan toimintaan ja siten parantaa onnistumisen mahdollisuuksia kehitettyjä menetelmiä projektin suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Ryhmän tilaisuuksiin kutsutaan asiantuntijoita, jotka ovat suunnitelleet, toteuttaneet tai tutustuneet uusimpiin

menetelmiin. Yhdessä pohdimme niiden hyödyntämistä omissa tomissamme.



SIG-20-ryhmän vetäjä
Karel Åkerlund toimii
projektinkehittäjänä
Plus Akatemia Oy:ssä.
karel.akerlund@plusakatemia.com

SIG 20-ryhmän kaikille avoin tilaisuus Projektipäivien yhteydessä 12.11.2014 klo 16.00

Tilaisuudessa työstämme pidemmälle Projektipäivien ensimmäisen päivän teemaa **"Mikä menetelmä sopii mihinkin projektiin"**. Arvioimme eri menetelmien soveltuvuutta omaan toimintaamme. Myös sitä, mitä meidän tulisi kehittää itsessämme ja organisaatiossamme. Haasteena työssämme ovat vaihtelevat projektit, joihin eivät nykyiset menetelmät aina sovi tai soveltaminen muuttuviin tilanteisiin on vaikeaa.

Tervetuloa paikan päälle työstämään luovia projektimenetelmiä ja työkaluja sekä tutustumaan SIG-20-ryhmän toimintaan ja jakamaan kokemuksia.

Tilaisuuden alustajan toimii projektinkehittäjä Karel Åkerlund Plus Akatemia Oy.

Lue lisää ja ilmoittaudu mukaan osoitteessa <http://www.pry.fi/toiminta/tapahtumakalenteri>

Citec ponnistaa seuraavalle tasolle IPMA Deltan opein

Insinöörisuunnittelu ja -konsultointitoimisto Citec Oy:lle on myönnetty kansainvälinen, arvostettu projektitoiminnan IPMA Delta -sertifikaatti. Citec Oy on globaalisti toimiva monialainen insinöörisuunnittelun osaaja, jolla on laaja kokemus vaativasta mekaanisesta, rakennus-, prosessi- ja sähkösuunnittelusta sekä mittavista voimalaitosprojekteista ympäri maailmaa.

Vaasalainen Citec Oy on kasvava yhtiö, jolla on toimipisteet Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Englannissa, Saksassa, Ranskassa, Venäjällä, Intiassa ja Singaporessa. Citec Oy työllistää n. 1300 henkilöä.

Maailmanluokan insinööri-osaamista projekteissa

Suunnittelualan kovassa kansainvälisessä kilpailussa menestyy vain, kun tuottaa asiakkaalle selvää lisäarvoa. Se edellyttää huippuluokan insinööriosaamisen ja vaativan projektinhallinnan yhdistämistä

saumattomaksi palvelukonseptiksi. Projektityön tehokkuuteen ja yhtenäistämiseen onkin Citecillä kiinnitetty entistä enemmän huomiota samoin kuin koko globaalin organisaation projektikulttuurin kehittämiseen.

Projektitoiminnan systemaattista kehittämistä ohjaa Citecillä Projektitoimisto. Vaasassa, Citecin pääkonttorissa, toimiva PMO koordinoi yhdessä paikallisten toimipaikkojen kanssa Citecin projektiprosessin ja -osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

IPMA Delta -arvioinnin lopputulokset ja toimenpide-ehdotukset toimivat suunnanantajina Citecin projektitoiminnan kehittämiseksi. "Saimme IPMA Deltan avulla kirkastettua tärkeimmät kehittämiskohteet projektitoiminnassamme. Kehittämisaalueet tukevat toinen toistaan ja pystymme viemään monia kehitystoimenpiteitä PMO:mme globaalin verkoston avulla nopeasti käytännön tasolle", Citecin PMO:n johtaja, Kaj Björkqvist kertoo.

IPMA on kansainvälinen projektialan

katto-organisaatio, jolla on toimintaa yli 60 maassa. IPMA Delta on IPMA:n kehittämä organisaatioiden projektikyvykkyyden arviointi- ja sertifiointimalli. Delta on moniulotteiseen arviointiin perustuva työkalu, jonka avulla selvitetään organisaation projektitoiminnan nykytila vahvuuksineen ja kehittämistarpeineen. IPMA Delta antaa varman pohjan oikein valituille ja suunnatuille kehitystoimenpiteille.

Suomessa IPMA Delta arviointeja on tehty vuodesta 2013 alkaen. Citec Oy:n lisäksi arvostettu IPMA Delta sertifikaatti on myönnetty Suomessa Kansaneläkelaitoksen ICT-projektitoiminnalle.

Lisätietoja IPMA Delta arvioinnista:
www.pry.fi, joxi.kaaja@pry.fi

Lisätietoa Citec Oy:stä:
www.citec.com

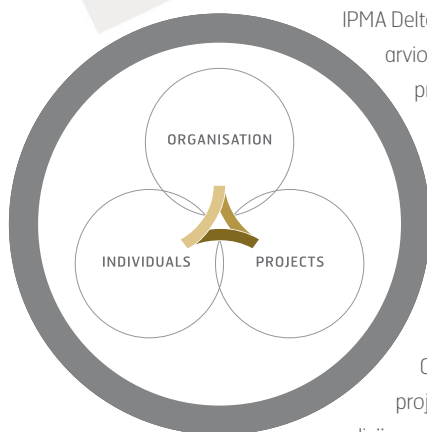
IPMA Delta -sertifikaatti luovutettiin Citecin johtoryhmän IPMA Delta päätös-workshopin yhteydessä juhlaan seremonioin Citecin pääkonttorissa Vaasassa 20.8.2014 PMO:n johtajalle Kaj Björkqvistille.

Kuvassa vasemmalta oikealle: Mikko Juopperi (Citec, Director Engine Power), Sakari Koivumäki (Citec, COO), Katarina Westerén-Hagnäs (Citec, Director Group HR & Business Services), Timo Saros (Projektiyhdistys ry), Sauli Kosonen (IPMA Delta assessor, Qentinel Oy), Kaj Björkqvist (Citec, Director PMO), Martin Strand (Citec, CEO), Mats Söderlund (Citec, Director, Energy & Civil)



IPMA DELTA – PARAS TYÖKALU PROJEKTITOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

KANSAINVÄLINEN, 100% RIIPPUMATON, 360° PROJEKTIVYKYKYYDEN ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISMALLI



IPMA Delta on organisaation projektivyykykyyden arviointiin ja systemaattiseen kehittämiseen tarkoitettu holistinen arviointimenetelmä. IPMA Delta tarkastelee organisaation projektivyykykyyttä moniulotteisesti organisaation projektikulttuurin kypsyyden, toteutettujen projektien onnistumisen ja ihmisten osaamisen näkökulmista.

IPMA Delta on maailman johtavan projektialan huippuasiantuntijaverkoston IPMA:n kehittämä, riippumaton, 100% puolueeton, organisaation projektivyykykyyden kansainvälinen arviointimalli. IPMA Delta on tehokas työväline projektitoimistoille ja projektitoiminnan kehittäjille. Sen avulla projektitoiminnan tuloksellisuutta johdetaan kohti onnistuneita projekteja.

IPMA Delta arvioi organisaation projektivyykykyyden nykytilannetta kolmesta näkökulmasta: Ihmiset/Projektit/ Organisaatio. IPMA Delta paljastaa parhaat käytännöt, selvittää pullonkaulat ja paljastaa miten organisaation projektivyykyys tehokkaimmin nostetaan seuraavalle tasolle. IPMA Delta tuottaa organisaatiolle merkittävää lisäarvoa osoittamalla konkreettisesti ja rehellisesti projektitoiminnan tärkeimmät kehityskohteet ja -toimenpiteet.

IPMA Delta – "Join us up to the next dimension"

Ota suunta kohti tuloksellisia ja onnistuneita projekteja, joiden mukana kilpailukykyysi ja tuottavuutesi nousevat uudelle tasolle.

IPMA Delta on projektitoimistojen, -johtojen ja kehittäjien työkalu projektitoiminnan kilpailukykyyn nostamiseksi uudelle tasolle.

OTA YHTEYTTÄ:

Projektiyhdistys ry

Jouko Kaaja

jouko.kaaja@pry.fi, 0400 403 145

PRY
Projektiyhdistys ry

Eteläranta 10
00130 Helsinki
www.pry.fi

Maanmittauslaitos kehittää ja kehittyy



Maanmittauslaitos on liittynyt Projektiyhdistyksen jäseneksi. Tässä maahan, sen käyttöön ja omistukseen erikoistuneessa virastossa tarvitaan ja kehitetään projektiosaamista. Suuret muutokset odottavat ensi vuonna, kun Maanmittauslaitos, Geodeettinen laitos ja Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen (Tike) tietotekniikkapalvelut yhdistetään uudeksi Maanmittauslaitokseksi. Näin laitos esittelee toimintaansa:

Maa- ja metsätalousministeriön alainen Maanmittauslaitos tuottaa, ylläpitää ja jakaa tietoa maasta. Huolehdimme maanmittaustoimituksista ja kiinteistö- ja koskevista rekistereistä, kiinteistöjen kirjaamisasioista sekä lainhuuto- ja kiinnitysrekistereistä. Meille kuuluvat yleiset kartastotyöt ja valtakunnallinen maastotietojärjestelmä. Tuemme myös paikkatietoinfrastruktuurin ylläpitämistä ja kehittämistä. Toimintamme kattaa koko maan.

Kaikki Maanmittauslaitoksen tuotannolliset tehtävät hoidetaan Tuotannon toimialueella seitsemän ydinprosessin mukaisissa tuloksyksiköissä. Tukipalveluissa tuetaan ja kehitetään Maanmittauslaitoksen omaa toimintaa ja hallinnolliset tehtävät on keskitetty Yleishallintoon.

Tuotantoprosesseja, kehitysprojekteja

Maanmittauslaitoksen tuotanto ja palvelut ovat täysin tietotekniikkariippuvaisia. Maanmittauslaitoksen tuotannon edellyttäminen n. 140 tietojärjestelmän kokonaisuus muodostuu tuotantosovelluksista, keskeisistä tietovarastoista ja tietopalvelusovelluksista, jotka edellyttävät ylläpitoa ja jatkuvaa kehittämistä. Lähtökohtaisesti Maanmittauslaitoksen tuotanto tehdään prosesseissa ja kehittäminen projekteissa.

Projektitoiminta palvelee Maanmittauslaitoksessa pääsääntöisesti oman toiminnan, tuotannon tietojärjestelmien ja ulkoisille asiakkaille suunnattujen tietopalveluiden kehittämistä. Se tapahtuu suurelta osin laitoksen sisäisissä projekteissa oman henkilöstömme voimin. Toki ostopalveluitakin hyödynnetään.

Projektitoimintamallin osaamistesti otettiin käyttöön

Projektitokulttuuriin askel kerrallaan

Projektitokulttuurimme määrätietoinen kehittäminen sai alkunsa 1999, kun laitoksen historian suurimmassa tietojärjestelmäprojektissa toteutettu kiinteistötietojärjestelmä JAKO oli otettu tuotantoon edellisenä vuonna. Käyttöönotton haasteellisuuden seurauksena välttämättömyydestä tehtiin hyve. Projektitoimintaa ja -kulttuuria lähdettiin määrätietoisesti kehittämään askel kerrallaan ja laajassa yhteistyössä.

Ensimmäiset askeleet olivat projektitoiminnan johtoryhmän perustaminen (1999) ja sen kouluttaminen projektisalkun hallintaan (2000). Projektipäällikön tehtävissä

toimiville 16 henkilölle hankittiin laaja räätälöity projektipäällikkökoulutus (1999). Riskianalyysit otettiin käyttöön sovelluskehitysprojekteissa (2001). Onnistumisen arviointiin kehitetyt projektimittarit tulivat kaikkiin kehitysprojekteihin (2001).

Tietojärjestelmien kehittämisen projektitoiminnan käsikirjan ensimmäisessä versiossa (2002) kuvattiin se, miten toimitaan, ei sitä, miten haluttaisiin tai pitäisi toimia. Kokonaan uudistettu projektikäsikirja otettiin käyttöön loppuvuodesta 2008. Maanmittauslaitoksen projektisalkku ja sen lähes reaaliaikainen tilanne on kaikkien nähtävissä laitoksen intrasivuilla. Projektisalkusta on linkki kunkin projektin määrämuotoisille projektisivuille.

Maanmittauslaitoksen projektikäsikirjan mukaisen projektimallin elementtejä ovat mm.:

- valmisteluvaiheessa: projektikuvauksen laatiminen ja projektin vaativuusluokituksen määrittäminen;
- suunnitteluvaiheessa: tavoitteiden asettaminen, projektiviestinnän laajuusanalyysi, Maanmittauslaitoksen projektitoimintamallin osaamistestin suorittaminen (edellytetään projektipäälliköiltä ja kaikilta projektin johtoryhmän jäseniltä);
- toteutuksen aikana: tavoitteiden jatkuva seuranta, riskien jatkuva analysointi,

viestintäsuunnitelman jatkuva toteuma-seuranta;

- lopetusvaiheessa: projektin onnistumisen arviointi, projektin oppimiskokemusten kerääminen, projektijuhla;
- kaikissa vaiheissa: tinkimätön kokousten ennakkovalmistelu.

Myönteisiä arvioita projektitoiminnasta

Maanmittauslaitos osallistui Suomen laa-
tupalkintokilpailuun 2009 ja voitti julkisen
sektorin ja yleishyödyllisten yhteisöjen sar-
jan. Laitokselle myönnettiin myös "EFQM
Recognised for Excellence 5 stars" -tun-
nustus. Laatupalkinto annettiin johdonmu-
kaisesta työstä organisaation kehittämi-
seksi. Palauteraportissa saimme runsaasti
kiitosta projektitoiminnasta, mutta joitakin
kehityskohteitaakin tunnistettiin.

Vuodenvaihteessa 2011-2012 teetettiin
ulkopuolisella konsultilla laitoksen projek-
titoiminnan nykytilan kypsyysanalyysi (ns.
Infocus-arviointi). Sen mukaan laitoksen
projektikulttuuri arvioitiin kaikilla projekti-
kulttuurin eri osa-alueilla tasolle 3: Projek-
tijohtamisen prosessit on määritelty eli va-
kioitu, dokumentoitu ja mahdollisesti myös
koulutettu, mutta ei ole varmistettu, että
kaikki todella toimivat kuvattujen proses-
sien mukaan. Jatkotavoitteeksi asetettiin
tason säilyttäminen ja tämän tavoitteen
saavuttamiseksi tunnistettiin sen edellyttä-
mät projektitoiminnan kehittämiskohteet.
Yksi näistä oli projektitoimiston tehtävien ja
toimintojen nimeäminen.

Projektitoimisto käynnistyi

Virtuaalinen projektitoimisto perustettiin
syksyllä 2012, ja sen toimintaan osallistui 8
jäsentä. Projektitoimiston työ alkoi projekti-
toiminnan uusien kehittämiskohteiden tun-
nistamisella ja niiden priorisoinnilla. Uutena
toimintona aloitettiin uusien projektipääl-
liköiden tutorointi. Maanmittauslaitoksen
oman projektitoimintamallin osaamistesti
otettiin käyttöön. Projektikuvaukseen on
tullut uusina elementteinä mm. tietoturval-
lisuustason ja käyttäjien tunnistamistason
määrittäminen, sekä alustava määrittely
kehittettävän tietojärjestelmän ICT-palve-
lutuotannon rooleista ja vastuista. Myös
tukipalveluista vastaavat on nimetty.

Vuoden 2014 alusta Maanmittauslai-
toksella on ollut kokopäivätoiminen pro-
jektitoimiston vetäjä ja siihen kuuluu oman
toimen ohella kuusi projektitoiminnan asi-
antuntijaa.

Uuden organisaation mukanaan tuomaa
on kehitysfoorumin syksyllä valmisteleva
vuosittainen ehdotus Maanmittauslaitok-
sen kehittämistoiminnan investointisalkuksi
seuraavalle vuodelle. Sen lopullisen sisällön
hyväksyy koordinaatiotiimi. Ehdotus inves-



Projektitoimiston jäsenistä Jani Ahosilta (vas.), Olli Savo ja Anna Hosia.

tointisalkun projekteiksi sisältää mm. niiden
kiireellisyys- ja resurssiarvioinnin lisäksi
arvion strategianmukaisuudesta. Kehitys-
foorumi priorisoi vuoden aikana käynnis-
tettäväksi ehdotetut projektialoitteet ja
koordinaatiotiimi hyväksyy ne pääjohtajan
asettaviksi. Projektitoimiston vetäjä toi-
mii kehitysfoorumin valmistelevana sihtee-
rinä ja projektitoiminnan esittelijänä koor-
dinaatiotiimin kokouksissa.

Ideoita ja kohtaamisia yhdistyksessä

Maanmittauslaitos liittyi Projektiyhdistyk-
sen jäseneksi, koska sitä kiinnostaa muiden
organisaatioiden kokemukset ja toiminta-
mallit projektisalkun ja henkilöresurssien
hallinnassa. Samoin on kiinnostavaa jakaa
kokemuksia projektitoimistojen toiminnas-
ta ja organisoitumisesta.

Luonnollisesti eniten kiinnostusta koh-
distuu toisten viranomaisten projekti-
toimintaan. Maanmittauslaitoksen pro-
jektitoimiston väki odottaakin muiden
viranomaisten projektiammattilaisten koh-
taamista yhdistyksen tilaisuuksissa.

Jäsenyydestä toivotaan uusia ideoita
oman projektitoiminnan kehittämiseen. Jä-
senyyteen houkuttelivat myös Projektipäi-
vät sekä jäsenille tarjolla oleva materiaali.

Uusi Maanmittauslaitos 2015

Maanmittauslaitos, Geodeettinen laitos ja
Maa- ja metsätalousministeriön tietopal-
velukeskuksen (Tike) tietotekniikkapalvelut
yhdistetään uudeksi Maanmittauslaitok-
seksi vuoden 2015 alusta. Yhdistymisen
seurauksena Maanmittauslaitoksen toimi-
ala laajenee paikkatiedon tutkimukseen ja
hallinnonalan asiantuntija- ja IT-palvelujen
palvelutuotantoon.

Artikkelin kirjoittaja:

Pasi Pekkinen

Diplomi-insinööri

Projektitoimiston vetäjä

Maanmittauslaitos



Väitöstutkimus:

Muutosohjelmat onnistuneesti käyntiin

Mitä muutosohjelman onnistunut käynnistäminen edellyttää? Mistä organisaation muutosvalmius koostuu ja miten muutosohjelman johtajat voivat omilla toimillaan edistää sitä? Muun muassa näitä kysymyksiä käsittelen väitöstutkimuksessani, joka palkittiin Projektiyhdistyksen vuoden 2013 väitöskirjapalkinnolla.

Teksti: Päivi Hoverfält

Yhä useampi yritys ja julkinen organisaatio tavoittelee parempaa vaikuttavuutta kehittämispanoksilleen perustamalla muutosohjelmia. Ohjelmajohtamisesta etsitään tukea projektiviidakon organisointiin ja strategian käytäntöön vientiin.

Ohjelmajohtaminen pyrkii tarjoamaan systemaattisen mutta joustavan tavan laajojen muutosten toteuttamiseksi. Se täydentää projektijohtamisen oppeja muun

muassa strategisen johtamisen ja muutosjohtamisen lähestymistavoilla.

Ohjelmalla tarkoitetaan useasta toisiinsa liittyvästä projektista koostuvaa kokonaisuutta, jota johdetaan koordinoitusti. Muutosohjelman tavoitteena on merkittävä muutos, kuten organisaation palveluprosessien sähköistäminen, toimitusketjun virtaviivaistaminen tai talouden tasapainottaminen.

Muutosohjelman käynnistäminen haastaa organisaation

Muutosohjelmiin kohdistuu suuria odotuksia. Yksittäisen ohjelman onnistumisella voi olla ratkaiseva vaikutus organisaation tulevaisuudelle. Ohjelman käynnistäminen ja menestyksenkäs läpivienti on kuitenkin valtava ponnistus, etenkin jos organisaatiolla ei ole kokemuksia onnistuneesti toteutetuista ohjelmista. Perustukset onnistumiselle luodaan jo ohjelman alkuvaiheessa: hyvällä pohjatyöllä luodaan valmiuksia muutoksen toteuttamiseksi.

Väitöskirjassani **Muutosohjelman rajojen hallinta ja muutosvalmius ohjelman käynnistysvaiheessa** (alkuperäinen englanninkielinen nimi **Boundary activities and readiness for change during change program initiation**) tutkin muutosohjelmien varhaisen vaiheen johtamista. Tutkimuksessa selvitin, kuinka ohjelmien avaintoimijat hallitsevat ohjelman ja sen organisaatioympäristön välistä vuorovaikutusta ja kuinka tämä vuorovaikutus edistää valmiutta toteuttaa muutos onnistuneesti. Väitöstutkimus oli osa Aalto-yliopiston BIT Tutkimuskeskuksen STRAP-PPO-projektia (Strategic linking of programs for public and private organizations), joka keskittyi



©iStock.com/olm26250

ohjelmien tehokkaiisiin johtamiskäytäntöihin.

Väitöstutkimuksessa paneuduin muutosohjelman käynnistämiseen kolmessa suuressa suomalaisessa palvelualan organisaatiossa. Jokaisessa kohdeorganisaatiossa oli perustettu muutosohjelma, jonka tehtävänä oli uudistaa merkittävästi organisaatiota, sen palveluja, prosesseja ja rakenteita. Tutkimusta varten haastattelin ohjelmien avainhenkilöitä, kuten ohjelmajohtajia, ohjausryhmien jäseniä ja ohjelmien keskeisten projektien projektipäälliköitä.

Ohjelmajohtaminen ei ole yksilölaji

Kohti muutosvalmiutta

Muutosohjelman alkuvaiheiden aikana on varmistettava tai luotava edellytykset ohjelman toteuttamiselle ja muutosten läpiviennille. Tutkimuksessa selvitin, millaisia valmiuksia ohjelman toteuttaminen vaatii. Tunnistetut muutosohjelman toteutusvalmiuden osatekijät on listattu kuvaan 1.

Ohjelman alkuvaiheen aikana on ensinnäkin muodostettava yhteinen näkemys ohjelman tarkoituksesta. Alussa ohjelman tavoitteisiin, sisältöön ja sopiviin toteutustapoihin liittyy usein paljon epävarmuutta ja erilaisia näkemyksiä. Sidosryhmiä on lukuisia, ja näillä voi olla eriäviä, ristiriitaisiakin intressejä ja odotuksia ohjelmaa kohtaan. Alkuvaiheen haasteena on kirkastaa muutostarpeet ja muodostaa yhteinen näkemys visiosta ja hyötytavoitteista, joita ohjelmalla halutaan toteuttaa.

Pitkäkestoisen ohjelman alkaessa ei yleensä ole tarkoituksenmukaista laatia yksityiskohtaista toteutussuunnitelmaa koko ohjelman ajalle. Alussa hahmotetaan ehkä vain ensimmäiset projektit ja toimenpiteet, joilla vision tavoittelu käynnistetään. Näin jätetään tilaa oppimiselle ja varmistetaan mahdollisuus tarkistaa myöhemmin kurssia toimintaympäristön muuttuessa. Ohjelman sisällön hahmottelun lisäksi on vielä suunniteltava ohjelman toteuttamistapa. Ohjelma tarvitsee toimivan päätöksentekokenteen ja johtamiskäytännöt.

Toiseksi ohjelman toteutukselle on varmistettava riittävät resurssit ja suotuisa toteutussympäristö. Ohjelmalle on suunniteltava tarkoituksenmukainen organisaatio ja löydettävä sopivat henkilöt sitä johtamaan ja toteuttamaan. Ylimmän johdon tuen ja osallistumisen tarve on ilmeinen, kun kyse on ohjelman laajuisesta muutoksesta. Lisäksi muutosten kohteena olevan henkilöstön varhainen valmistautuminen tuleviin

Projektiyhdistyksen väitöskirjapalkinto

Projektiyhdistys palkitsi tekniikan tohtori Päivi Hoverfältin muutosohjelmien johtamista käsitelleen väitöskirjan vuoden 2013 väitöskirjapalkinnolla. Hoverfältin väitöskirja **Boundary activities and readiness for change during change program initiation** tarkastettiin Aalto-yliopiston Perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksella kesäkuussa 2012.

Projektiyhdistyksen väitöskirjapalkinnon tarkoituksena on edistää projektialan tutkimusta, antaa tunnustusta alan ansioituneille tutkijoille ja tukea suomalaisten projektikäytäntöjen kehittymistä. Palkinnon saajan valitsee Projektiyhdistyksen tieteellinen neuvottelukunta.

muutoksiin tukee ohjelman toteuttamista.

Kolmantena toteutusvalmiuden elementtinä nousi esiin ohjelman autonomia. Ohjelmalla on oltava oikeutus ja riittävä auktoriteetti, jotta se voi toteuttaa merkittäviä muutoksia. Muutosohjelman tunnustettu asema ja arvovalta eivät ole itsestäänselvyys, vaan ne voidaan joutua aktiivisesti hankkimaan alkuvaiheen näytöillä. Ohjelmaorganisaatiolla on myös oltava käytännön valtuudet suunniteltujen muutosten toimeenpanoon. Ensimmäistä muutosohjelmaa pystytettäessä on usein tarpeen määritellä ohjelmajohtamisen asema organisaation johtamisjärjestelmässä.

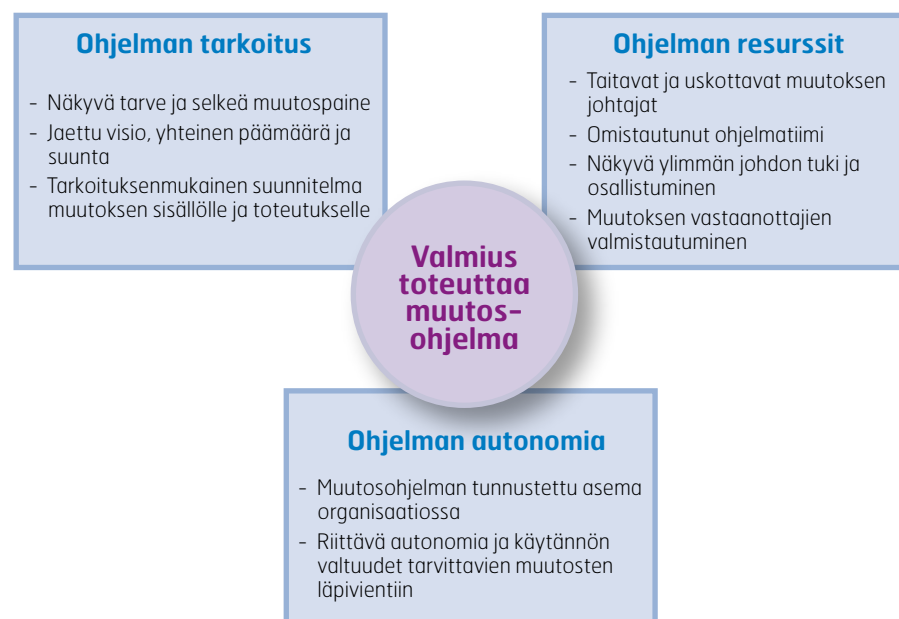
Tutkitut ohjelmat erosivat toisistaan toteutusvalmiuden suhteen. Mielenkiintoisen asetelman tutkimukseen toi se, että yksi ohjelmista keskeytettiin epäonnistuneena muutama vuosi perustamisen jälkeen. Kaksi muuta ohjelmaa saatettiin onnistunees-

ti käyntiin ja vietiin toteutusvaiheeseen. Näissä ohjelmissa toteutusvalmius arvioitiin vähintään melko hyväksi.

Vuorovaikutusta, viestintää ja varjelua

Miten muutosohjelman toteutusvalmius käytännössä syntyy? Selvitin, kuinka ohjelmien avainhenkilöt edistivät toteutusvalmiuden eri osatekijöitä kolmessa ohjelmassa. Ohjelmatiimin sisäisen suunnittelutyön sijasta keskityin tarkastelemaan ohjelman avainhenkilöiden vuorovaikutusta ohjelmatiimin ulkopuolisten organisaation jäsenten, kuten organisaation ylimmän johdon, eri toimintojen esimiesten ja muutosten kohteena olevan henkilöstön kanssa.

Löydösten perusteella ohjelman käynnistäminen ja muutosvalmiuden aikaansaaminen edellyttävät laajan joukon



Kuva 1. Muutosohjelman toteutusvalmius koostuu monista osatekijöistä

Viisi viisautta onnistuneesta muutosohjelmasta:

1. Hyvällä pohjatyöllä luodaan valmiudet muutosohjelman onnistumiselle.
2. Ohjelmalle on hankittava tunnustettu asema ja auktoriteetti alkuvaiheen näytöillä.
3. Jo alkuvaiheessa tarvitaan runsasta, monimuotoista vuorovaikutusta ja aktiivista sidosryhmäyhteistyötä.
4. Viestintää ja yhteistyötä on myös rajoitettava tarvittaessa ja annettava ohjelmalle työrauha.
5. Hyväksi ohjelmajohtajaksi voi kasvaa ohjelman edetessä.

osallistumista. Tutkituissa ohjelmissä käynnistys- ja suunnitteluvaiheiden työhön osallistui kymmeniä, jopa satoja henkilöitä. Haastattelut paljastivat lukuisia keinoja, joilla ohjelmien avainhenkilöt olivat vuorovaikutuksessa ohjelmatiimin ulkopuolisten kanssa. Tämä vuorovaikutus edisti monin tavoin ohjelman toteutusvalmiuden syntymistä.

Ohjelmien avainhenkilöt muun muassa hakivat tietoa ja näkemyksiä ohjelman suunnittelun tueksi keskusteluiden, kyselyiden ja työpajojen avulla. He neuvottelivat organisaation päättäjien kanssa ohjelman asemasta, rajoista ja resursseista. Ohjelmia myös kytkettiin muihin ohjelmiin, projekteihin ja toimintoihin esimerkiksi sopimalla vastuunjaosta ja raportointisuhteista.

Avainhenkilöt viestivät ohjelman olemassaolosta, tavoitteista ja sisällöistä, hakien samalla hyväksyntää ja tukea ohjelmalle ja sen tuomille muutoksille. Tiedotustilaisuudet, uutiskirjeet, henkilöstölehkien artikkelit, roadshow't ja epäviralliset keskustelut ovat esimerkkejä käytetyistä viestintäkanavista. Muutosten kohteena olevia henkilöstöryhmiä myös osallistettiin aktiivisesti ohjelmatyöhön muun muassa työpajoissa ja paikallisissa työryhmissä.

Mitä enemmän ohjelman avainhenkilöt panostivat vuorovaikutukseen ohjelman rajapinnoilla, sitä paremmin ohjelman käynnistys onnistui. Se ohjelma, jossa ohjelman rajapinnat ylittävä vuorovaikutus oli runsainta ja monimuotoisinta, onnistui parhaiten toteutusvalmiuden aikaansaamisessa. Ohjelma, jossa tämä vuorovaikutus oli vähäisintä, keskeytettiin epäonnistuneena. Tutkimustuloksen perusteella ohjelman avainhenkilöiden kannattaakin varata aikaa monipuoliselle sidosryhmäyhteistyölle ja vuorovaikutukselle jo ohjelman varhaisessa vaiheessa.

Hallittuun vuorovaikutukseen liittyy myös viestinnän ja yhteistyön rajoittaminen tarvittaessa. Tutkimuksessa kahden

onnistuneesti käynnistetyn ohjelman johtajat suojelivat ohjelmatiimiään ulkopuolisilta vaatimuksilta ja työpaineilta. Ohjelmille luotiin tietoisesti omanlaisensa toimintakulttuuri, joka erottui organisaation muusta toiminnasta ja tuki ohjelman oman identiteetin kehittymistä.

Myös viestintää jouduttiin ajoittain rajoittamaan. Muodostuvaa ohjelmaa koskevat skenaariot ja suunnitelmaluonnokset sisältävät usein luottamuksellisia asioita, joita ei voida viestiä ydinjoukon ulkopuolelle. Ohjelmien avainhenkilöt näyttivätkin tasapainoilevan jatkuvasti sen kanssa, kuinka paljon ohjelmasta viestitään, kenelle ja milloin, kuinka ohjelmaa kytketään ympäröivään organisaatioon ja toisaalta kuinka ohjelmaa varjellaan toimintaympäristön vaikutuksilta.

Ohjelmajohtajan monta hattua

Tutkimuksen tulokset korostavat muutosohjelman johtajien monipuolista tehtävänkuvaa. Ammattitaitoisella ohjelmajohtajalla on samanaikaisesti lukuisia rooleja. Hän toimii ohjelmatiimin työnjohtajana, koordinaattorina ja motivoijana, mutta toisaalta myös ohjelman ulkoisena lähettiläänä, tiedottajana, markkinoijana, neuvottelijana ja portinvartijana.

Pätevän ohjelmajohtajan löytäminen on usein hankalaa. Kokemusta muutosohjelmien johtamisesta ja näyttöjä onnistumisista voi olla organisaatiossa hyvin vähän. Hyvä projektipäällikkö ei välttämättä ole hyvä ohjelmajohtaja. Ohjelmajohtajan kompetenssikartalla korostuvat perinteisten projektitaitojen lisäksi muun muassa epävarmuuden sietäminen, herkkyyys ympäristön signaaleille sekä toiminnan jatkuva arviointi ja uudistaminen, muutosjohtajan moninaisia kykyjä ja karismaa unohtamatta. Onneksi hyväksi ohjelmajohtajaksi voi kasvaa ohjelman edetessä, kuten eräs tutkimuksen ohjelmista osoitti.

Ohjelmajohtaminen ei myöskään ole yksilölaji vaan vaatii laaja-alaista yhteistyötä. Muutosohjelmaa johtamaan, koordinoimaan ja tukemaan tarvitaan laaja tiimi osajia, jotka voivat täydentää toistensa vahvuuksia.

Tutkimuksesta oppeja ohjelmajohtamiseen

Väitöstutkimukseni tulokset lisäävät ymmärrystä muutosohjelmien johtamisesta. Muutosohjelmia toteuttavien organisaatioiden näkökulmasta tulokset kannustavat kiinnittämään huomiota ohjelman alkuvaiheeseen, jolloin luodaan perusta ohjelman toteuttamiselle.

Muutosjohtamisen kirjallisuudesta lainattu muutosvalmiuden käsite tarjoaa keinon analysoida muutosohjelman toteuttamisen lähtökohtia ja vaatimuksia. Väitöskirja esittelee muutosohjelmien johtajille konkreettisia tapoja, joilla voidaan luoda muutosvalmiuden eri osatekijöitä ja tätä kautta varmistaa perusta muutosten onnistuneelle toteutukselle. Väitöstutkimuksen löydöksiä on jo sovellettu useiden organisaatioiden ohjelmajohtamisen toimintamallien kehittämisessä ja yksittäisten ohjelmien tukemisessa.

Väitöskirja on ladattavissa pdf-muodossa Aalto-yliopiston kirjaston verkkosivuilla lib.aalto.fi.



TKT **Päivi Hoverfält** toimii ohjelmajohtajana Espoon kaupungilla ja vastaa Espoon ohjelma- ja projektijohtamisen kehittämisestä.

Hän on aiemmin työskennellyt tutkijana, projektipäällikkönä ja projektijohtamisen konsulttina. Hänellä on yli 10 vuoden kokemus ohjelma- ja projektijohtamisen kehittämisestä ja kouluttamisesta.



IPMA®
Young Crew
Finland

YOUR BEST CAREER MOVE.

Pääkirjoitus

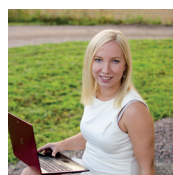
Innostusta projektitoimintaan

Nuorten projektiammattilaisten järjestönä Young Crew tarjoaa jäsenilleen verkoston, jossa voi kehittää omaa osaamistaan ja luoda kontakteja. Haluamme ennen kaikkea tarjota innostusverkoston, jossa voimme inspiroitua toinen toistemme ajatuksista sekä oppia ja ideoita vapaasti parempia tapoja projektitoimintaan.

Tässä lehdessä pääset kurkistamaan vuoden innostavimpiin tapahtumiimme. Kevään huipennuksesta, Reilu Diili -kilpailusta, voit lukea kilpailun projektipäällikön näkökulmasta sekä tutustua kilpailun voitajakampanjaan "Sleep responsibly – Nuku yösi paremmin". Lehdessä esitellään myös edellisen Reilu Diili -kilpailun tuotoksena syntynyt "OHO, tulipa tehtyä hyvää!" -hyväntekeväisyyskampanja, joka lanseerattiin alkukesästä.

Young Crew:n kesäseminaari "We change. I promise." nosti esille aiheen jatkuvasta muutoksesta ja muutoksenhallinnan tärkeydestä. Kansainvälistä Young Crew -yhteistyötä kehitettiin loppukesästä YC Finlandin vierailulla Saksan Young Crew:n seminaarissa Kölnissä. Järjestimme siellä työpajoja aiheista projektipäällikön tehokkuus, esiintymistaidot ja ketterä ajattelu projekteissa. Seminaarien antiin pääset tutustumaan seuraavilla sivuilla.

Inspiroivia lukuhetkiä!



Riikka Mäenpää

Päätoimittaja, Young Crew Finland

Puheenjohtajan tervehdys

IPMA Young Crew Finlandin jäsenistö on päässyt kokemaan paljon kivaa pöhinää sitten viime lehden ilmestymisen, ja pääsee nauttimaan tämän vuoden aikana vielä monesta uraa, verkottumista, tai omaa osaamista kehittävästä tapahtumasta, unohtamatta kahta YC:n järjestämää valtakunnallista kilpailua.

PRY:n jäsenkyselyn tulokset ovat myös saapuneet ja niistä kävi ilmi, että YC ei ole kovin tunnettu PRY:n jäsenien keskuudessa. PRY:llä on kuitenkin kyselyn mukaan noin 15% jäsenistä ikäluokassa 25 - 35 vuotta ja tavoitteenamme tarjota koko tälle porukalle verkosto

ammattilliseen kehittymiseen. Kannattaa myös harkita toimintaan syvällisemmin mukaan lähtemistä, sillä vuoden 2015 toimintaa YC:ssä suunnitellaan jo. Kun itse antaa hieman, voi YC-verkostosta saada eniten irti. Mikäli kiinnostuit, laita postia osoitteeseen juuso.kangas@gmail.com. Nähdään tapahtumissa!



Juuso Kangas

Puheenjohtaja, Young Crew Finland

Young Crew - lyhyt oppimäärä

IPMA Young Crew Finland (YC) on Suomen Projektityhdistyksen nuorten projektiammattilaisten, projektialan opiskelijoiden ja muiden alasta kiinnostuneiden verkosto. YC:n toimintaan kuuluu vuosittaiset kotimaan seminaarit, kilpailut, yritysvierailut, teemaillat ja after work -tapahtumat sekä tietenkin kansainvälinen IPMA Young Crew -toiminta.

Tapahtumat on suunnattu IPMA Young Crew Finlandin jäsenille, jotka ovat noin 20-35-vuotiaita. Ensimmäiseen tapahtumaan voit tulla mukaan, vaikka et olisi vielä jäsen. Liittymällä PRY:n opiskelija- tai henkilöjäseneksi voit samalla liittyä YC:n jäseneksi rastimalla hakulomakkeessa YC-ruudun. Jos yrityksesi on PRY:n yritysytisöjäsen tai olet jo itse PRY:n henkilöjäsen, mutta et kuulu YC:hen (tai olet epävarma), ilmoittaudu jäseneksi lähettämällä sähköpostia osoitteeseen pry@pry.fi

Tervetuloa mukaan Young Crew -verkostoon! > www.yc.fi

Young Crew Finland sponsored by





IPMA®
Young Crew
Finland

Reilu Diili Projektitaitotreeni, joka rakentaa konkreettista yhteiskuntavastuuta

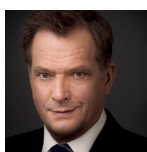
Teksti: Liisa Lehtiranta, Reilu Diili -projektipäällikkö

Kuvat: Panu Hällfors



Reilu Diili on IPMA Young Crew Finlandin projektitaitovalmennus, jossa kaksi tiimiäideoi hyväntekeväisyysasiakkaalle ja neljälle kumppaniyritykselle aivan uudenlaisia yhteistyökampanjoita. Tapah-tuma järjestettiin toukokuussa 2014 toista kertaa. Tänä vuonna kumppaniorganisaatiot olivat Digita, GLO Hotellit, Teurastamo ja Tukikummit itse. Jesari-tiimi ryhtyi toteuttamaan Digitan ja Teurastamon kampanjoita ja Superhauki-tiimi tarttui GLO Hotellien ja Tukikummi haasteisiin.

Kilpailuviikon aikana tiimit luovat kampanjakonseptit, joilla kumppaniyritykset keräävät varoja Tukikummit-säätiön kautta Suomen syrjäytymisvaarassa oleville nuorille. TV:stä tuttuun Diilin ver-rattuna YC:n versio kilpailusta on nimenomaan reilu, sillä tiimit puhaltavat koko kilpailun ajan yhteen hiileen. Useat tasokkaat valmentajat tukevat tiimien huippusuorituksia kilpailun aikana. Finaalissa kukaan ei saa potkuja, vaan hyvän mielen tärkeän tarkoituksen tukemisesta.



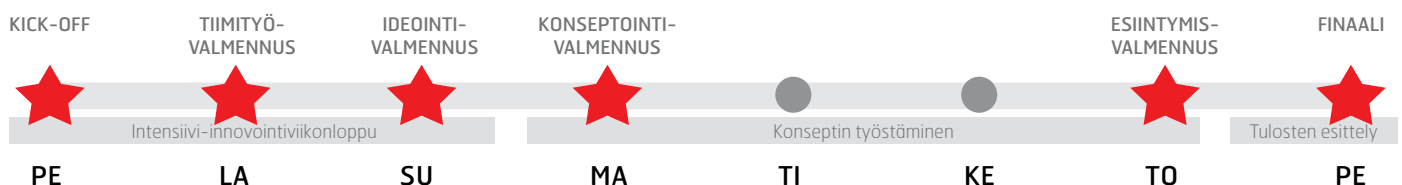
Reilu Diiliä suojelee Tasavallan presidentti Sauli Niinistö



Hyvä idea ei toimi

Tuottaja Marko Kulmala (Insano Productions) auttoi tänäkin vuonna tiimejä kiteyttämään rönsyävästä ajatusmassasta toteutuskelpoisia helmiä. Markon oppien mukaan pelkät hyvät ideat eivät riitä, tarvi-taan häiriintyneitä ideoita. Kiinnostavimmissa konsepteissa kerrotaan tarina, joka esittää uuden asian vanhalla tavalla tai vanhan asian uudella tavalla. Vanha asia vanhalla tavalla kyllästyttää ja uusi asia uudella tavalla hämmästyttää. "Käytetytkään" ideat eivät ole kenenkään omaisuutta, vaan on vain fiksua ottaa oppia, lainata ja varastaa ideoita ja laittaa ne toimimaan aivan toisessa yhteydessä.

Ja kuinka ideat syntyvät? Vaikka päättömästi räiskimällä, asioita yhdistelemällä tai väärin kuulemal-la. Mielettömästä määrästä raakaideoita löytyy aina myös helmiä. Parhaat (häiriintyneet) ideat kohtaa-vat aina aluksi vastustusta. Viimeinen ohjenuora junnaavaan luomistyyhön: Mieti, mitä Jeesus tekisi!

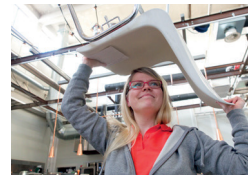


Tiimityövalmennus



Reilu Diilin haasteena on saada toisilleen tuntemattomat ja erilaisia aloja, temperamentteja ja työskentelytapoja edustavat nuoret toimimaan tehokaina tiimeinä ja tuottamaan luovia tuloksia. Tiimityövalmentaja Rita Murray luotsasi matkaa uusien tuttavuuksien ryhmästä kohti toimivaa työskentelytilaa. Sitoutuminen tiimiin onnistuu, kun oivaltaa, että yhdessä saa aikaan jotain yksilötyötä suurempaa. Eväikseen tiimit saivat

mm. kertauksen Tuckmanin ryhmätyön kehitysvaiheista (forming, storming, norming, performing). Muistutus palasi tuoreena mieleen kilpailuviikon puolivälissä, johon uurastuksen koettelevimmat hetket osuvat. Onneksi tiimit olivat varautuneet kirjoittamalla itselleen pelisäännöt, joihin jokainen jäsen toi omia arvojaan ja tarpeitaan. Tiimityön valmentamisen parissa on antoisaa toimia, sillä jokainen ryhmä on luontaisesti omanlaisensa, Rita kertoo. Esimerkiksi Superhauki-tiimin seurassa oli aistittavissa sellaista iloa ja keveyttä, jota onnistuneimpaan yhteistyöhön kuuluu.



Konseptointi- valmennus

Arkkitehti Pekka Pakkanen (Huttunen Lipasti Pakkanen Arkkitehdit) sparrasi tiimejä idean konseptoinnissa. Konseptien kehittäminen ja monisäikeisten tehtävänantojen ratkominen ovat olennainen osa arkkitehdin työtä. Tehtävänantajista GLO

Hotellit ja Teurastamo liittyvät tietysti myös rakennettuun ympäristöön. Pekka nautti tiimien kanssa työskentelystä ja lopputulosten näkemisestä Finaalissa, sillä kilpailijoilla oli innostunut ote ja konseptit kasvoivat ihan silmissä.



Päätuomarin sana

Päätuomari liikemies Hjallis Harkimo toivoi Reilu Diili -tiimeiltä hyviä projekteja, jotka hyödyttävät Tukikummeja jatkossakin. Joukkueet esittelivät kilpailuviikon aikana syntyneet, huikeat hyväntekeväisyyskampanjansa Finaalissa 16.5.2014 Teurastamon Kellohallissa

monikymmenhenkisen yleisön edessä. Voittajakampanjasta tuomaristo oli yllättävän yksimielinen. Superhauki-joukkueen kampanja Glo Hotelsille "Sleep responsibly – Nuku yösi paremmin" on Hjallisen mukaan kekseliäs, uudenlainen ja täysin valmis toteutettavaksi. Lisäksi Superhauken räväkkä, mutta huoliteltu esiintymistapa teki vaikutuksen.

Kampanjoiden toteuttaminen jää nyt kumppaniyritysten iloiseksi vastuuksi. Kuulemme tuloksista aikanaan. Esimerkkiä voi ottaa vuoden 2012 Reilu Diili -voittajakampanjasta, jolla on kerätty Tukikummeille jo yli 50 000 €.

Esiintymisvalmennus

Näyttelijä Kris Gummerus valmensi Finaalia edeltävänä iltana kilpailijoiden esiintymistaitoja sekä tiimien kampanjajulkistusten esittämistapaa. Moni kilpailija odotti innokkaimmin juuri tätä valmennusta, sillä esiintymistaidoista on huomasti hyötyä myös työssä ja muilla elämän alueilla. Valmennusta kiiteltiin vuolaasti myös jälkikäteen. Teurastamon Kellohallin autenttisessa



tunnelmassa kilpailijat pääsivät treenaamaan mm. äänenkäyttöään tyhjän salin täydeltä ja tarinankerrontaa tuoli päällä kävellessä. Erikoisempiin metodeihin kuului myös näyttävää sisääntuloa edeltävä punnerrusharjoitus.

Tule mukaan toimintaan!

YC:n toimintaan kuuluu vuosittaiset **kotimaan seminaarit**, **kilpailut**, **yritysvierailut**, **teemaillat** ja **after work -tapahtumat** sekä tietenkin **kansainvälinen IPMA Young Crew -toiminta**.



Lue lisää jäsenyydestä: www.yc.fi/tekijat/jasenet-ja-liittyminen

Reilu Diili 2014 voittajakonsepti

Voisiko hyväntekeväisyys olla luonnollinen osa arkeamme?

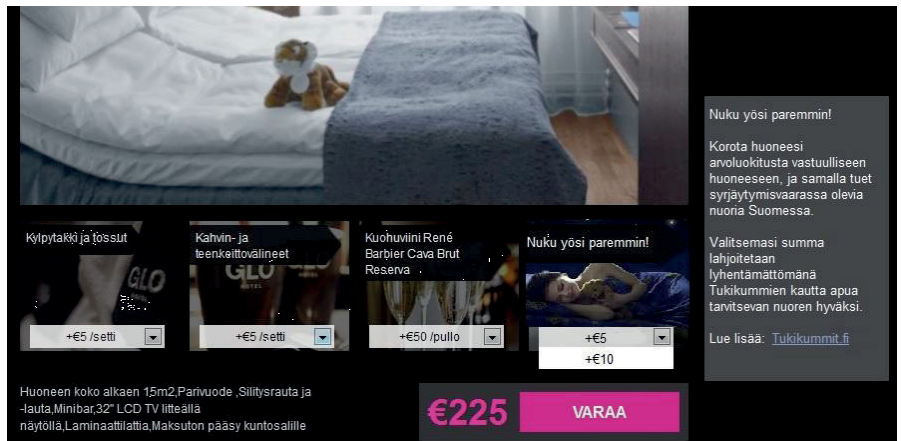
Teksti: Katri Anttila

Kuvat: Panu Hällfors

Superhauki-tiimimme koostui hyväntekeväisyys-noviiseista. Kukaan meistä ei ollut istunut hyväntekeväisyyskomiteoissa, emme pyörineet kadulla kolikkolippaiden kanssa tai tarjonneet apuamme löytöeläinkodissa. Koimme perinteiset hyväntekeväisyyden kanavat joko kasvottomiksi, hankaliksi tai liian sitoviksi. Jotenkin hyväntekeväisyys tuntui sananakin etäiseltä.

Kaikilla meistä oli kuitenkin suuri halu tehdä hyvää, emme vain olleet löytäneet omaa tapaamme. Unelmoimme, että muiden auttaminen olisi luonnollinen osa elämäämme, tekoja arjen ja juhlan keskellä. Sekä GLO hotellit Oy:lle suunnattu Nuku yösi paremmin -kampanja että Tukikummit-säätiölle ideoimamme #mikrogaala toteuttavat unelmaamme helposti arjen hyväntekeväisyydestä.

Ideointikummissetämme Marko Kulmalan (Insano Productions) mukaan idealla on edellytykset menestyä silloin, kun tehdään vanha asia uudella tavalla tai uusi asia vanhalla tavalla. Lähdimme pohtimaan mitä GLO hotellien olemassa olevia resursseja voisimme hyödyntää uudella tavalla.



GLO hotelleille on tärkeää tarjota asiakkailleen uniikki hotellikokemus sekä laadukkaat yöunet. Myös hyväntekeväisyys on parhaimmillaan hyvin henkilökohtainen kokemus. On tutkittu juttu, että auttaessamme kanssaihmistä myös oma hyvinvointimme lisääntyy. Niin sanotusti nukumme yömmen paremmin. Näin syntyi GLO hotelleille Reilu Diili -vastuullisuuskampanja: Sleep responsibly – Nuku yösi paremmin.

Nuku yösi paremmin -kampanjan toteutus tapahtuu helposti hotellin arjessa, sillä sen toteutus nivoutuu olemassa oleviin resursseihin ja rutineihin. GLO hotelleissa yöpyvä asiakas voi varauksen yhteydessä korottaa huoneensa arvoluokitusta vastuulliseen huoneeseen. Tällöin huoneen hinnasta 5 tai 10 euroa lahjoitetaan lyhentämättömänä Tukikummit-säätiön kautta tukemaan syrjäytymisvaarassa olevia nuoria Suomessa. Yöpyjän huoneeseen toimitetaan personoitu kiitoskirje, jossa kuvataan avun saajien tilanteita.

Hyvät oivallukset ovat niin yksinkertaisia, että sitä ihmettelee, miksei tätä ole keksitty jo aikaisemmin. Tuodaan hyväntekeväisyys osaksi arjen tekoja! Siitähän Tukikummitin toiminnassa on kyse: autetaan nuoria pysymään mukana hyvässä arjessa – siinä kaikkein tärkeimmässä. Hyvällä mielellä on helppo nukahtaa.

Superhauki-tiimi: Nadja Peltomäki, Suvi-Tuuli Helin, Niina Gromov, Joonas Pöyry, Katri Anttila

REILU DIILISSÄ MUKANA:



Reilu Diili 2012 voittajakonseptin toteutus

OHO, miten helppoa hyväntekeväisyyttä!

Teksti: Riikka Mäenpää

Kuvat: Miikka Lötjönen

Vuoden 2012 Reilu Diilin voittajakonsepti OHO, tulipa tehtyä hyvää! näki päivän valon kesäkuun 2014 alussa kun SSO, Suur-Seudun Osuus-kauppa toi kauppojen hyllyille OHO-hyväntekeväisyustuotteet.

OHO-tuotteet ovat oikeita tuotteita jäljitteleviä puusta valmistettuja tuotteita, ja ne löytyvät ruokakauppojen hyllyiltä muiden tuotteiden joukosta. OHO-tuotteet maksetaan kassalla, mutta niitä ei kuitenkaan saa omaksi vaan tuote palaa kassalta hyllyyn seuraavan hyväntekijän käyttöön. Rahat tuotteista menevät lyhentämättömänä Tukikummit-säätiön kautta suomalaisten nuorten tukemiseen.

Tuoteperheeseen kuuluu tällä hetkellä maitotölkki, oluttölkki, suklaalevy ja kahvipaketti. OHO-kampanjalla hyväntekeväisyydestä on haluttu tehdä helppoa. Päätös lahjoittaa rahaa hyväntekeväisyyteen voi olla yhtä helppoa ja arkipäiväistä kuin maidon ostaminen.

”Maitotölkki on ehdottomasti ollut suosituin OHO-tuote. Lähes jokainen ostaja käy maitohyllyllä ja euron maksava OHO-maitotölkki tarttuu helposti mukaan.” kertoo SSO:n viestintäpäällikkö Pirjo Nurminen.

Nurmisen mukaan niin asiakkaat kuin SSO:n henkilökuntakin on ollut innoissaan kampanjasta. ”Kampanja herättää paljon kiinnostusta. Saan asiakkailta jatkuvasti positiivista palautetta, ja asiakkaat ostavat samoja OHO-tuotteita useita kertoja.”

Kampanja on tällä hetkellä käynnissä noin kolmessakymmenessä Suur-Seudun Osuus-kaupan Prismat, S-marketin ja Salen myymälöissä. OHO-kampanja on lähtenyt hyvin käyntiin ja tuottoa tulee toista tuhatta euroa kuukaudessa. Kampanja tuo lisäksi näkyvyyttä Tukikummeille ja tämä on todella tärkeää säätiölle, jolla ei saa olla omia toimintakuluja. Näkyvyyden lisääntyminen on tuottanut tulosta ja OHO-kampanjan esittelyn yhteydessä saatiin erittäin suuri yksittäisen lahjoittajan tuki säätiölle.

Tukikummit -säätiön hallituksen jäsen Marja Lehtiranta-Räty kehuu Tukikummiin ja SSO:n yhteistyöstä. ”On ollut hienoa nähdä miten varauksettoman myönteisesti alueosuuskaup-



pa on suhtautunut hankkeeseen. He näkevät yhteiskunnallisen uhan, joka syrjäytymisessä on ja haluavat kampanjalla tukea Tukikummiin toimintaa syrjäytymisen ehkäisyssä. Hetkeäkään ei ollut epävarmaa lähteekö SSO toteuttamaan kampanjaa.”

Lehtiranta-Räty pitää kampanjaa tärkeänä rahankeräystapana Tukikummeille: ”Talouden kiristymisen on tehnyt lahjoitusvarojen saamisesta hankalaa, etenkin yrityslahjoituksia todella vaikea saada. OHO-kampanjassa on suuri kohderyhmä, ja kenenkään ei tarvitse tehdä omia kykyjään suurempia lahjoituksia.”

Tukikummit-säätiö toivoo, että OHO-kampanjaa saadaan laajennettua valtakunnallisesti

kaikkiin SOK:n osuuskauppoihin. Nähtäväksi jää löytyykö OHO-maitoa pian muualtakin Suomesta.

OHO-kampanjan synty

OHO-kampanja syntyi Young Crew Finlandin ja Tukikummiin yhdessä järjestämän Reilu Diili -kilpailun tuloksena 2012. Diili-ohjelmasta ideansa saaneissa kilpailussa kaksi joukkuetta ratkoo yhteistyöyritysten antamia hyväntekeväisyshaasteita reilussa hengessä. Suur-Seudun Osuuskauppa oli yhtenä yhteistyöyrityksenä ja antoi kilpailijatiimille tehtävänannon, jonka tavoitteena oli tuottaa Tukikummeille lahjoituksia ja tuoda esiin osuuskaup-

pan roolia yhteiskunnan ja yhteisön kehittämisessä. Kampanjan suunniteltavakseen saaneeseen joukkueeseen kuuluivat Panu Hällfors, Juuso Kangas, Miikka Lötjönen, Riikka Mäenpää, Anna Seppänen, Anna Toni ja Jouni Vilén.

”Idea kampanjaan lähti siitä, että hyvän pitää antaa kiertää. Halusimme myös madaltaa kynnystä osallistua hyväntekeväisyyteen ja SSO tarjosi hyvät puitteet tälle”, kommentoi kampanjaa ideoinut Juuso Kangas.

Näistä ideoista syntyi OHO, tulipa tehtyä hyvää! -kampanja, joka voitti Reilu Diili 2012 -kilpailun. Tukikummiin ja Young Crew:n suureksi iloksi SSO innostui toteuttamaan kampanjan ja tuomaan sen näkyvästi esiin myymälöihinsä.



Kansainvälistä Young Crew-yhteistyötä

Teksti: Riikka Mäenpää

Kuvat: Miikka Lötjönen ja Riikka Mäenpää

Habits of highly effective project professionals

Kuinka tulla tehokkaaksi projektiammattilaiseksi? Tähän kysymykseen vastasi Juuso Kankaan vetämä työpaja. Työpaja oli kokonaisvaltainen katsaus siihen, kuinka muun muassa tavat, tunneäly, tietoisuus sekä kehosta huolehtiminen kuten oikeanlainen ravinto, liikunta ja uni vaikuttavat projektiammattilaisen tehokkuuteen perinteisen projektinhallinnan osaamisen lisäksi.



Yhtenä keskeisenä sisältönä työpajassa oli Stephen Coveyn kirjassaan Seven habits of highly effective people kuvaamat tehokkaiden ihmisten toimintatavat:

1. Ole proaktiivinen. Valitse mihin suuntaat energiasi.
2. Aloita aina lopputulos mielessäsi.
3. Laita asiat tärkeysjärjestykseen. Varmista, että varaat tarpeeksi asiaa tärkeille asioille kiireisten asioiden ohella.
4. Omaksu win-win -ajattelutapa. Etsi yhteistyöstä molempinpuolisia hyötyjä.
5. Yritä aina ensin ymmärtää ja vasta sitten tulla ymmärretyksi. Tehosta kommunikaatiota opettelemalla kuuntelemaan.
6. Luo synergiaa. Ajattele erilaisuutta voimavarana.
7. Teroita saha. Kehitä itseäsi jatkuvasti.

Yhdistämällä nämä toimintatavat siihen, että opettelee olemaan tietoisesti läsnä ja elämään tässä hetkessä sekä pitämään kehosta huolta, saa varmasti uutta potkua niin työelämään kuin sen ulkopuolellekin.

Yhteenvetona työpajan tärkeimmistä annista: tunne tapasi, ole tietoisesti läsnä, syö itsellesi sopivaa ravintoa, opi elämästä avoimella mielellä ja nauti matkasta!



Young Crew Finland ja Saksan GPM Young Crew ovat kuluneen vuoden aikana tiivistäneet yhteistyötään. Saksan YC järjesti YC Finlandin kesäseminaarissa ohjelmaa, josta voit lukea artikkelista "We change. I promise". Vastavuoroisesti YC Finland järjesti kolme työpajaa Saksan YC:n projektinhallinnan seminaarissa Kölnissä 22. - 23. elokuuta.

How to become a master presenter?

Suvi Luukkosen esiintymiskoulutus sai osallistujat kuoriutumaan esiintymisjännityksestä sekä opetti rakentamaan eheän puheen ja esittämään sen kiinnostusta herättävällä tavalla. Työpajassa käytiin läpi tiivistetyt esiintymistaitojen kehittämisen perusteita, ja jokainen sai kokeilla esiintymistaitojaan käytännössä rennossa ilmapiirissä.

Mitä hyvä esiintyminen vaatii?

Esiintymistaidoissa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota puheen aloitukseen ja lopetukseen. Kiinnostavan aloituksen ja lopetuksen avulla voi tehostaa puheen viestin perille menemistä ja vaikuttavuutta.

Ota puheen alussa rauhassa paikkasi parrasvaloissa ja aloita kun olet valmis. Esittele itsesi, sillä yleisön on vaikea sijoittaa puhetta mihinkään kontekstiin, jos he eivät tiedä kuka puhuu. Esittele aihe, josta aiot puhua joko suoraan tai epäsuorasti esimerkiksi tarinan kautta. Esitä varsinainen asiassältö yksinkertaisesti ja loogisesti ja tuo pääpointit selkeästi esille.

Kiinnitä erityistä huomiota puheen lopetukseen, sillä vaikka ensi vaikutelma on paras vaikutelma, loppuvaikutelma antaa pitkäaikaisen vaikutuksen. Tee lopussa yhteenveto ja kirkasta pääviestiä.

Osoita yleisölle aiheesi tärkeys, jotta puheella olisi vaikutusta kuulijoihin ja puhe saisi aikaan toimintaa. Hae lopuksi vahvistusta yleisöltä, jotta pystyt luomaan yhteistä ymmärrystä.

Puhetilanteen onnistumista voi varmistaa fyysisellä ja henkisellä valmis-tautumisella. Esiintymisjännitystä vähentää kevyt fyysinen tekeminen ennen esitystä: liiku, venyttele ja avaa yläkroppaa, jolloin saat myös ryhtiä ja pystyt hengittämään paremmin, tee hengitysharjoituksia. Valmistaudu henkisesti niin, että kerrot asioista, joihin todella uskot itse. Anna innostuksesi näkyä. Hanki kokemusta puhumisesta kaikissa mahdollisissa tilanteissa.



Pikaohjeet onnistuneeseen puheeseen:

- Tee puhe yksinkertaisella rakenteella. "Less is more".
- Panosta kehonkieleen ja rentouta kehoa.
- Usko siihen mitä kerrot.
- Pidä hauskaa samalla kun välität ihmisille merkityksellistä tietoa.



Agile is not a process - it's a way of thinking

Miikka Lötjösen vetämä työpaja tarjosi osallistujille rakennuspalikoita ketterään työskentely- ja ajattelutapaan. Työpajassa ei käsitelty mitään tiettyä ketterää menetelmää, vaan keskityttiin menetelmien takana oleviin ajatusmalleihin ja ideoihin, jotka ohjaavat toimintaa ketterään suuntaan. Nämä peruseräatteen pätevät muuallakin kuin IT-maailmassa, johon ketteryys yleensä yhdistetään.

Alkuun keskustelua herätettiin kysymyksellä siitä, mitkä ovat onnistuneen projektin elementit? Tämän jälkeen pureuduttiin ketterien projektien ominaispiirteisiin, ja huomattiin että lähes kaikilla esiin tuoduilla onnistumiskriteereillä on yhteys johonkin ketterän kehityksen peruseräatteen.

Liiketoiminnallisesti ajateltuna projektin onnistumisen arvioinnissa tulisi ottaa enemmän huomioon asiakkaan saama arvo, eikä esimerkiksi yksipuolisesti mitata onnistumista aikataulun, budjetin ja ennalta määriteltyjen vaatimusten täyttämisen näkökulmasta. Teknisesti täydellisesti suoritettu projekti ei ole onnistunut, jos lopputulos on hyödytön.

Pitkässä projektissa on luonnollista, että maali muuttuu ajan ja ymmärryk-

sen kehittymisen myötä. Suunnitelman muutoksen ei tulisi olla kriisitilanne, vaan luonnollinen ja hyväksytty osa arkea. Muutoskyvykyys on ketteryyden perusta, ilman sitä jäävät parhaat tulokset saavuttamatta. "You might get to a different place than you planned but it might be a better place," Miikka kiteyttää.

Ketterissä toimintatavoissa pyritään keskittymään arvoa tuottavaan

toimintaan ja karsimaan arvoa tuottamatonta toimintaa pois. Arvon määrittäminen on harvoin yksinkertaista ja tulee muistaa, että lyhyellä tähtäimellä saavutettu arvo ei välttämättä pitkällä tähtäimellä ole paras, eikä hukkutyön tunnistaminen ole aina helppoa. Harjoituksen kautta todettiin, että prosessin nopeutus ja laadun parantaminen samaan aikaan on mahdollista hukkutyötä poistamalla.

Työpaja sisälsi paljon asiaa ja antoi kokonaisvaltaisesti eväitä siihen, kuinka sisällyttää ketteryys jokapäiväiseen elämään, riippumatta alasta jolla periaatteita

sovelletaan. Terveen järjen käyttö, keskittyminen olennaiseen, tilanteeseen mukautuminen, oppiminen ja jatkuva parantaminen ovat hyviä periaatteita sekä yrityskaikissa että elämässä ylipäänsä.

"Stop to think but
don't stop thinking"

NUORI PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ 2014 -KILPAILU



Nuori Projektipäällikkö -kilpailu haastaa vuosittain nuoria projektipäälliköitä testaamaan projektiosaamistaan puolueettomassa ympäristössä.

Kilpailu keskittyy projektipäällikön kyvykkyyksiin projektien vetämisessä ja tiimien johtamisessa. Etsintä vuoden 2014 nuorelle projektipäälliköille huipentuu Projektipäivät-tapahtumassa Espoon Dipolissa 11.11.2014. Hakuprosessin aloittaneet kilpailijat antavat projektinsa ja johtajuustaitonsa testiin. Tule seuraamaan kilpailun päätöstä Projektipäiville!

Lue lisää kilpailusta: www.yc.fi/hyva-hiki/nuori-projektipaallikko-2014/

Pääkumppani



yhteistyökumppanit





We change. I promise.

Teksti: Mikko Hartikainen, kesäseminaarin projektipäällikkö
Kuvat: Miikka Lötjönen

Young Crew Finlandin kesäseminaari pidettiin 6.-8.6.2014 Helsinki-Tukholma -risteilyllä. Seminaarin aiheena oli muutos ja pyrkimyksenä oli kehittää osallistujien kykyä toimia jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä sekä kannustaa rohkeasti ja aktiivisesti tekemään muutoksia.



Keynote: We change. I promise.

Digitaalisen liiketoiminnan asiantuntija Ossi Lindroos lupasi pyytämättäkin, että muutos tulee. Ihmiskunta on läpikäynyt monia mullistuksia, keräilijästä viljelijäksi, viljelijästä teollistuuttajaksi, ja nyt on käymässä digitaalinen vallankumous. Vauhti kiihtyy ja helppoja voittoja ei ole luvassa. Media, vähittäiskauppa ja telekommunikaatio ovat hyviä esimerkkejä aloista, joissa vanhat toimijat ovat ahtaalla, mutta uudet haastajatkaan eivät vielä tee välttämättä edes voitollista tulosta. Varmaa on vain se, että paikoilleen ei voi jäädä, ja muutosta edistävät projektit tulevat entistäkin arkipäiväisemmiksi.



Talking Drum

Afrikkalaiseen rytmimusiikkiin perustuvassa työpajassa löysimme uusia puolia toiminnastamme ryhmässä. Vieras ympäristö paljasti, kenelle on helpompaa heittäytyä muuttuneeseen tilanteeseen, kuka seurailee ja kuka jarruttaa. Vähän lämmentyämme alkoi löytyä ryhmien välisiä eroja. Voimakas soitto ja määrittelemätön rytmi vaivuttivat meitä toimimaan alitajunnan varassa. Työpajan vetäjien Aakusti Oksasen ja Mariann Nagatsun väliintulot tulivat tarpeeseen, jotta reflektointi oli hedelmällistä.



Fresh approach,
lots of fun!

Really awesome way
of demonstrating
team performance
issues.

Valmennusta GROW-menetelmällä

Valmennustyöpajassa käytimme vuorovaikutusmuotona yksinkertaista GROW-menetelmää, jossa jokainen osallistuja pääsi valmentamaan, valmennettavaksi sekä tarkkailemaan valmennusta pienryhmissä. Mikko Hartikaisen vetämästä valmennusohjauksesta jäi käteen etenemisvinkkejä koskien haastavaa muutostilannetta. Menetelmän yksinkertainen kauneus teki myös vaikutuksen; suuntaamalla oman fokuksen tilanteen ratkaisemiseen, voi helposti päästä irti umpikujasta, johon reaktiivinen - kohdistamaton - dialogi johtaa. Totesimme, että samaa runkoa voi käyttää hyvinkin erilaisissa tilanteissa, vaikkakaan silloin ei enää ole kyse valmentamisesta.

Great workshop!
It was good to notice how
hard listening is and how
easily you try to give your
own solution or opinion.

Agile @ Skype

Tukholmassa vierailimme Skypen pääkonttorilla ja program manager Apostolos Georgakis kertoi Skypellä käytössä olevista ketteristä kehitysmenetelmistä, miten ne toimivat ja miten nykytilanteeseen on päästy. Tärkein anti oli saada verrata omia kokemuksia ketteristä menetelmistä Skypen tapaan käyttää niitä. Apostolos kertoi raikkaan rehellisesti onnistumisista ja epäonnistumisista menetelmien käytössä. Päällimmäisenä mieleen jäi kuva kontrollista; kaikkea ei vielä ehtii tehdä, mutta ollaan yksimielisiä priorisoinnista ja tiedetään status joka päivä.

Interesting sneak-
peak to real live
processes. Nice to
hear how Skype
works in real life.

Kanban, FMEA ja 5S

Stephan Scheel ja Nadine Panzer Saksan Young Crew:sta olivat valmistelleet projektihallinnan työpajan. Jakaannuimme kolmeen ryhmään, joista kukin sai tehtäväkseen käyttää yhtä otsikon menetelmistä tietyssä ennalta määrättyssä projektiaasteessa. Kanban-menetelmä tuntui sopivan hyvin palautteen huomioimiseen isoltakin sidosryhmältä. FMEA-tulkinnoista kiisteltiin, mutta lopulta senkin arvo projektien arvioinnissa tunnustettiin. 5S-menetelmä vastaa maalaisjärkeä, joten se kävi hyvin ohjenuoraksi riskiarviointiin ja seurantaan.



Gave an idea that you
can find something new
from "old" methods.
This should be consid-
ered more often, rather
than just trying just
come up with new ones.



Projektiosaamisesta Suomen valttikortti

Projektiyhdistys haluaa nostaa projektitoiminnan tasoa ja toimijoiden arvostusta. Tarjoamme uusinta tietoa ja parhaita käytäntöjä eri toimialoilta. Olemme yhdessä kehittämisen foorumi. Verkotamme projektiosaajia Suomessa ja kansainvälisesti. Projektiammattilainen voi todentaa osaamisensa yhdistyksen myöntämän kansainvälisesti tunnustetun IPMA-sertifioinnin avulla.

Meitä verkottuneita, osaavia projektialan ammattilaisia on jo 4000 yli 600 organisaatiossa parantamassa projektien laatua, kehittämässä kilpailukykyä ja toiminnan tuottavuutta. Löydät verkostomme toiminnan osoitteessa www.pry.fi. Voit myös seurata yhdistyksen toimintaa Facebookissa ja Twitterissä.

SIG-RYHMÄT

SIG -ryhmät (**Special Interest Group**) ovat Projektityhdistyksen opiskelija-, henkilö- ja kiintiöjäsenille tarkoitettuja tiettyyn erityisaiheeseen keskittyviä yhteistyöryhmiä. SIG-kokoukset ovat maksuttomia tilaisuuksia. Jos olet kiinnostunut osallistumaan jonkun ryhmän toimintaan, ota yhteys ryhmän vetäjään tai Projektityhdistyksen toimistoon.

Toiminnassa olevat ryhmät:

SIG-2 Projektiorientoituneen organisaation johtaminen

Matti Haukka, Suomen Projekti-Instituutti Oy
matti.haukka@projekti-instituutti.fi
0500 506 004, 09 4391 4121

SIG-4 Riskienhallinta

Kalle Koivula, Pohjola Vakuutus Oy
kalle.koivula@outlook.com, 040 836 1773

SIG-9 Sopimusten hallinta, Contract Management

Helena Haapio, Lexpert Oy
helena.haapio@lexpert.com, 09 135 5800

SIG-12 Johtajuus

Pasi Kaskinen, AP-Research Oy
pasi.kaskinen1@gmail.com, 050 575 7577

SIG-13 Julkishallinnon projektitoiminta

Jari Kinnunen, HVM PublicPartner Oy
jari.kinnunen@hmv.fi, 040 778 0226

SIG-14 Tuotekehitys

Lare Lekman, lare.lekman@gmail.com, 040 849 5117
Jari Parantainen, jari.parantainen@noste.fi,
050 522 9529

SIG-15 Hyvinvoiva projektiammattilainen

Juuso Kangas, Technopolis Oy
juuso.kangas@technopolis.fi, 040 761 3886

SIG-16 Cleantech ja kestävä kehitys projekteissa

Kai Koskinen, DiscoverIT
kai.koskinen@greenprojectmanagement.fi,
044 213 4310

SIG-17 Projektipäällikkyyks ammattina

Jori Kosonen, Talent Vectia Oy
jori.kosonen@talentvectia.com, 050 518 4790

SIG-19 New Ways of Working

Ray Lindberg, Kontoret - Work & Meet
ray.lindberg@kontoret.fi, 040 749 1526

SIG-20 Luova projektinhallinta

Karel Åkerlund, PlusAkademia
karel.akerlund@plusakademia.com, 050 550 2865

PM-Club Vaasa

Ville Tuomi, Levón-instituutti, Vaasan yliopisto
ville.tuomi@uva.fi, 029 449 8197

PM-Club Tampere

Pasi Kivimäki, Pasaati Oy
pasi.kivimaki@pasaati.com, 0400 635 690

PM-Club Turku

Jukka Viitanen, Pasaati Oy,
jukka.viitanen@pasaati.com, 040 830 9462

Suunnitteilla olevia ryhmiä:

- Stakeholder management
- EU-projektit
- Tutkimus
- Englanninkielinen ryhmä
- IT-projektit

PKV-RYHMÄT

PKV-ryhmät (**ProjektiKäytäntöjen Vertailu**) ovat Projektityhdistyksen yritys- ja yhteisöjäsenille tarkoitettu palvelu, jonka tarkoituksena on projektinhallinnan ja kilpailukyyn kehittäminen. PKV-ryhmien toiminta on jäsenille ilmaista. Mukaan otetaan vain ei-kilpailevia organisaatioita. Jos olet kiinnostunut osallistumaan jonkun ryhmän toimintaan, ota yhteys ryhmän vetäjään tai Projektityhdistyksen toimistoon.

Toiminnassa olevat ryhmät:

PKV-12 "Verkostoituminen palveluliiketoiminnoissa"

Matti Urho, Partisan Oy
matti.urho@partisan.inet.fi, 040 830 4500

Suunnitteilla olevia ryhmiä:

- Teollisuusyritysfoorumi
- Organisaatioiden johto
- Projektikulttuurin kehitys

Jos olet kiinnostunut perustamaan uuden ryhmän, ilmoita siitä PRY:n toimistolle.

PROJEKTIYHDISTYKSEN HALLITUS 2014

Puheenjohtajat



Puheenjohtaja
HEIKKI LONKA
Granlund Oy
Malminkaari 21, 00700 Helsinki
heikki.lonka@pry.fi
050 350 4297



Varapuheenjohtaja
TIMO SAROS
Projektiyhdistys ry
Eteläranta 10, 00130 Helsinki
timo.saros@pry.fi
0400 623 171

Jäsenet



VESA ILAMA
Tieto Oyj
PL 156, 02631 Espoo
vesa.ilama@tieto.com
040 548 3529



JORI KOSONEN
Talent Vectia Oy
PL 48 (Keilasatama 5), 02151 Espoo
jori.kosonen@talentvectia.com
050 518 4790



TAINA RÄMÖ-KORPINEN
Suomen Projekti-Instituutti Oy
Metsänneidonkuja 6, 02130 Espoo
taina.ramo-korpinen@projekti-instituutti.fi
050 492 4662



MATS SÖDERLUND
Citec Oy Ab
PL 109, 65101 Vaasa
mats.soderlund@citec.com
050 428 3757



PEKKA TSUPARI
Yleinen Teollisuusliitto YTL
Eteläranta 10, 00130 Helsinki
pekka.tsupari@ytl.fi
040 570 2021

Työryhmien edustajat



IPMA Young Crew Finland
JUUSO KANGAS
Technopolis Oyj
Energiakuja 3, 00180 Helsinki
juuso.kangas@technopolis.fi
040 761 3886



Tieteellinen neuvottelukunta
HANNI MUUKKONEN
Helsingin yliopisto
PL 27, 00014 Helsingin yliopisto
hanni.muukkonen@helsinki.fi
050 330 6236



Sertifiointi
TUOMO KOSKENVAARA
Tieto Finland Oy
Aku Korhosentie 2-6, 00440 Helsinki
tuomo.koskenvaara@projektiyhdistys.fi
040 548 6424

KOKENUT KOLMIKKO OTTI TOIMISTON OHJAT KÄSIINSÄ

Vain muutos on pysyvää, sananlaskussa todetaan. Muutoksen tuulet ovat viuhuneet myös Projektityöryhmän toimistolla. Toimiston väki on viimeisen puolentoista vuoden aikana vaihtunut kokonaan. On aika esitellä henkilökunta.



Kuva: Suvi Pasanen

PRY:n toimiston henkilökunta on vaihtunut kokonaan. Hommia hoitavat Timo Saros (vas.), Susanna Winqvist ja Jouko Kaaja.

Projektityöryhmässä meitä palkattuja työntekijöitä on kolme. Esitimme toisillemme neljä kysymystä:

1. Milloin aloitit Projektityöryhmässä ja mitä teet?
2. Mistä tulet?
3. Mikä projektitoiminnassa kiehtoo?
4. Mieleenpainuvuinen/erikoisin projekti työelämässä tai vapaa-ajalla? Vastaukset tarjoavat kurkistuksen taustoihimme, työtehtäviimme ja ajatuksiimme projektitoiminnasta.

Timo Saros, toimitusjohtaja

1. Toimitusjohtajana vastaan jäsenten hyväksymän toimintasuunnitelman toteutuksesta hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Olen toiminut toimitusjohtajana 1.4.2014 alkaen, mutta ollut yhdistyksen jäsenenä jo 1980-luvun puolivälistä. Yhdistys on siis tuttu lähes 30 vuoden ajalta. Hallitustyöskentelyä on takana viisi vuotta, nyt marraskuussa luovun hallituksen varapuheenjohtajan paikastani.
2. Olen taustaltani rakentamistalouden diplomi-insinööri, mutta toiminut 27 vuotta projektinhallintaohjelmistoja ja niihin liittyviä asiantuntijapalveluja toimittavien yritysten toimitusjohtajana. Nuorempana olen luennoinut kymmenen vuotta projektinhallintaa Tampereen teknillisessä korkeakoulussa.
3. Projektitoiminta on jo käsitteenä ainutkertainen ja ainutlaatuinen. Se tekee projektitoiminnan johtamisesta niin mielenkiintoisen. Kaikissa projekteissa on erilainen tiimi, tavoitteet ja sisältö. Ei ole kahta samanlaista projektia. Vaikka vierekkäisille tonteille rakennettaisiin kaksi identtistä taloa, hyvin harvoin näissä kahdessa projektissa on mukana täysin sama porukka. Sääolosuhteetkin saattavat vaihdella eri työvaiheissa.
4. Vaikea kysymys! Niitä on niin monia. Päälimmäisenä mieleen tulee muutama tapaus, esimerkiksi kun 26-vuotiaana toimin aikatauluvastaavana 600 miljoonan markan investointiprojektissa Saksassa. Myös se on jäänyt hyvin mieleen, kun Tampereen Nuorkauppakamarin puheenjohtajana olin osaltani vastuussa yli 2 000 henkilön Eurooppa-kokouksen järjestelystä. Ja täytyy myöntää, että C-sertifikaatin suorittaminen 2000-luvun alussa oli iso juttu. Tuntui silloin jopa tärkeämmältä kuin ylioppilaslakki.

Jouko "Joxi" Kaaja, projektipäällikkö

1. Tulin "tuttuun taloon" vuoden 2013 alussa. PRY:n jäsen olen ollut 2000-luvun ajan. Sertifikaattipinssi on rintapielessä ja Projektipäivilläkin olen ollut kumppanina ja osallistujana kymmenisen kertaa. Erityisluottamus PRY:ssä on IPMA Delta eli organisaatioiden projektikyvykkyyden arviointipalvelu. Vastaan myös PRY:n aluetoiminnan kehittämisestä ja tukemisesta. PM Clubeja on tällä hetkellä Vaasassa, Turussa ja Tampereella. Tärkeä osa työtäni on projektialan koulutuksen edistäminen. Tätä teemme yhteistyössä kouluttavien yritysten, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa.
2. Ennen PRY:tä työskentelin pitkään Ammattienedistämislaitoksessa (AEL), projektikoulutuksen, projektien ja tietohallinnon parissa. Omat kokemukset projektimaailmasta ovat pitkälti IT-puolelta, CRM- ja ERP-projekteista.
3. Projektityö tarjoaa vaihtelua sekä työn sisällössä että mukana olevissa porukoissa. Projektityö on tavoitteellista, merkityksellistä ryhmätöitä, jossa onnistumisen ilo on parhaimmillaan moninkertainen ilo. Olen joukkuepelaaja. Minua motivoi yhdessä tekeminen ja yhdessä aikaan saaminen.
4. Työelämän puolelta erikoisena projektina mieleen tulee se, kun työuran alkuvuosina pääsin mukaan vanhan kutomon saneerausprojektiin. Erään kevätpäivän aamuna ajoimme pomon kanssa vanhaan villakutomoon, joka oli räjäytetty sisältä täysin tyhjäksi. Viisi kuukautta myöhemmin järjestettiin huppeat avajaiset huippumodernissa tulevaisuuden koulutuskeskuksessa. Projektissa oli mukana monia huippuammattilaisia kuten sisustussuunnittelija Kaisa Blomstedt, jonka suunnittelemissa EK:n tiloissa myös PRY:n jäsenistö Etelärannassa kokoontuu. Toinen tapaus juontuu mieleen harrastuspuolelta. Luulin, että melontaseuran rannan ruoppausprojekti olisi helppo nakki. Mutta projekti olikin uskomattoman monivaiheinen ja opetti sen, että valmistelutyö erilaisine lupa- ja sopimuskoukeroineen voi olla projektin aikaa vievin osuus. Se varsinainen ruoppaus oli sitten ohi parissa tunnissa.

Susanna Winqvist, viestintäkoordinaattori

1. Aloitin työt yhdistyksessä kesäkuussa 2014. Viestintäkoordinaattorina vastaan PRY:n viestinnästä perinteisin keinoin ja sosiaalisen median puolella. Jatkossa toimin myös Projektitoiminta-lehden toimitussihteerinä. CRM-uudistuksen myötä PRY:n organisaatio on kutistunut neljästä henkilöstä kolmeen, joten myös jäsenpalvelu, talousasiat ja HR ovat tonttiani.
2. Tulen yhdistykseen ammattijärjestömaailmasta, mutta myös liike-elämä on tuttua, erityisesti teknologia- ja IT-alat. Olen aiemmin työskennellyt muuan muassa markkinointikoordinaattorina, assistenttina ja kouluttajana.
3. Projektitoiminnassa kiehtoo monipuolisuus. Tarkastelen projekteja usein viestinnän näkökulmasta. Mielenkiintoinen kysymys on se, kuinka toimivan projektiviestinnän avulla ei pelkästään jaeta tietoa vaan myös sitoutetaan tiimiläisiä ja sidosryhmiä projektiin.
4. Projektityössä olen vielä keltanokka. Itselleni tärkeä ja merkityksellinen projekti löytyykin siviilipuolelta. Olen onnistunut muovaamaan umpisavisen, juolavehneä ja muita kiusallisia rikkaruohoja pukkaavan peltotonttimme kohtuullisen helppohoitaiseksi puutarhaksi. Puutarha tarjoaa silmän iloa ympäri vuoden. Nautin projektin tuotoksista erityisesti loppukesästä ja alkusyksystä sadonkorjuun aikaan.

PROJEKTIYHDISTYKSEN YHTEISÖJÄSENET

4 4SUM Partners

A Aalto PRO
ABB Oy, Low Voltage Drives
Acute FDS Oy
AE Thinking Business Group Oy
AEL Oy
Agile Finland ry
Oy Ajat Ltd
Altia Oy
Amiedu
Andritz Oy
Appelsiini Finland Oy
Arek Oy
Attido Group Oy
Aureolis Oy
AVI Tietohallinto

B Blocsol Oy
BlueCielo ECM Solutions Oy
BMH Technology Oy
Buildercom Oy

C CA Software Finland Oy
Ccea Oy/Celkee Oy
Cerion Solutions Oy
CGI Suomi Oy
Citec Oy Ab
CodeBakers Oy
Combitech Oy
Corenet Oy
CSC - Tieteen tietotekniikan keskus Oy
CTS Engtec Oy
Cybercom Finland Oy

D DIGIA Oy
DiscoverIT
DNA Oy
Dovre Group Oy

E Eduskunta
Edutech
Eläketurvakeskus
Enfo Oy
Espoon kaupunki
eWork Nordic Oy
EVERY Business Solutions Oy
Expericon Oy

F Falcon Leader Oy
Fazer Group
FC Sovolto Oy
FCG Finnish Consulting Group Oy
Fennovoima Oy
Fingrid Oy
Finnmap Consulting Oy
Fortum Oy
Foster Wheeler Energia Oy
Fujitsu Finland Oy

H HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
Helsingin Energia
Helsingin yliopisto
Helsinki Business College Oy
HiQ Finland Oy
HM&V Research Oy
Honeywell Oy
Humap Oy
HUS

I IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy
IFS Finland Oy Ab
Improly Oy
Innofactor Oy
Insinööritoimisto Comatec Oy
International Institute for Learning Finland Oy
Istekki Oy
Itella Oy
Itim International / FeedbackDialog
ITTuuli Tmi

J Joensuun seudun kehittämissyhtiö JOSEK Oy
Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy
Jyväskylän Energia Oy
Jyväskylän yliopisto

K Kelan IT-osasto
Kemira Oy
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Keskusrikospoliisi
Kone Oy
Koordinet Oy
KPMG Oy Ab
Kumura Oy
Kyttec Oy

L Lapin Informaatioteknologia LapIT Oy
Lassila & Tikanoja Oy
Laurea-ammattikorkeakoulu
Lemminkäinen Oy
Liikenteen turvallisuusvirasto TraFi
Lionbridge Oy
LVI-Insinööritoimisto VAHVACON Oy
LähiTapiola

M Maanmittauslaitos
Mandatum Life Palvelut Oy
Marsh Oy
Medbit Oy
Medi-IT Oy
Messukeskus Helsinki
Metso Automation Oy
Metsä Group
Microsoft Oy
MLP Modular Learning Processes Oy
Momentti Oy
Murata Electronics Oy

N N. Nyman Oy
NCC Rakennus Oy
Nebula Oy
Necorpoint Oy
Neste Jacobs Oy
Nets Oy
Nordea Pankki Suomi Oy
Noste Oy

O Ohjelmistoyrittäjät ry
Oicon Oy
OK Perintä Oy
OP-Palvelut Oy
Oriola Oy
Orion Oy, Orion Pharma

P Panorama Partners Oy
Parviainen Arkkitehdit Oy Ltd
Pasaati Oy
Patria Finance Oy
Oy Gustav Paulig Ab
Perigeum Oy
PlanMill Oy
PLUS Akatemia Oy
PMI Chapter Finland
POHTO
Poliisiammattikorkeakoulu
Posiva Oy
Profit Consulting Oy
Projeca Oy
Project-TOP Solutions Oy
Project Warrior
Projektipalvelut Salomaa Oy
Pääesikunta, materiaaliasasto
Pöyry Oy

Q Qentinel Oy

R Raha-automaattiyhdistys
Rakli ry
Ramboll Finland Oy
RAMSE Consulting Oy

R Rapal Oy
Rastor Oy
Rautaruukki Oy

S Oy Samlink Ab
Sandvik Mining and Construction Oy
Semat Group
Siemens Osakeyhtiö
Sigma Solutions Oy
Silver Planet Oy
Sininen Meteoriitti Oy
Sirius Engineers Ltd
Sito Oy
Slave Oy
Sofor Oy
Solteq Oy
SRV Yhtiöt Oy
Stiftelsen för projektforskning
STX Finland Cruise Oy
Suomen Asiakastieto Oy
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto/ Sitra
Suomen Lähetyseura ry
Suomen Maksuturva Oy
Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry
Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta
Suomen Pienyrittäjät
Suomen Projekti-Instituutti Oy
Suomen Puheopisto Oy
Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry
Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry
SWECO Industry Oy
SWECO PM Oy

T Talent Vectia Oy
Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK)
Tampereen kaupunki, tietohallinto
Tampereen teknillinen yliopisto
Teknologian tutkimuskeskus VTT
TeliaSonera Finland Oy
Teollisuuden Voima Oy
THO Consulting Oy
TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry
Tieto Oy
Tietotekniikan liitto ry
Tieturi Oy
Tilastokeskus
TocoSoft Oy
Toyota Auto Finland Oy
Työ- ja elinkeinoministeriö
Työterveyslaitos

U UPM-Kymmene Oy

V Oy Vaasan ammattikorkeakoulu -
Vasa yrkeshögskola Ab
Vaasan kaupunki
VAASAN Oy
Vaisala Oy
Valmet Power Oy
Valtiokonttori
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon
palvelukeskus
Verohallinto
Vineyard International Oy
VR-Yhtymä Oy

W Wakaru Oy
Wapice Oy
WSP Finland Oy
Wärtsilä Finland Oy

Y YAP Solutions
YARA Suomi Oy
YIT Information Services Oy
Yleinen Teollisuusliitto YTL
Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä
YritysAkatemia
Yrkeshögskolan Novia

Å ÅF-Consult Oy



Itella Green

ICT-JOHTAMISEN ONGELMAT:

Liiketoiminnan tukeminen

Toimeentulo vähillä resursseilla

Yhteistyö toimittajien ja konsulttien kanssa

Testaus ilman tehokkaita työkaluja

Todistaminen, että ICT tuottaa arvoa liiketoiminnalle

RATKAISTU

Ja koko ajan täytyisi myös toimia TEHOKKAAMMIN,
NOPEAMMIN ja TUOTTAVAMMIN, eikö vain?



Juuri näin.



ProjectTOP 3.0 Management Software

ICT- projektinhallinta

Ohjelmistojen elinkaaren hallinta (ALM)

Testaus

Yhteistoiminta

WWW.PROJECTTOP.FI



ProjectTOP
MANAGEMENT SOFTWARE

SUOMEKSI JA
ENGLANNIKSI!

