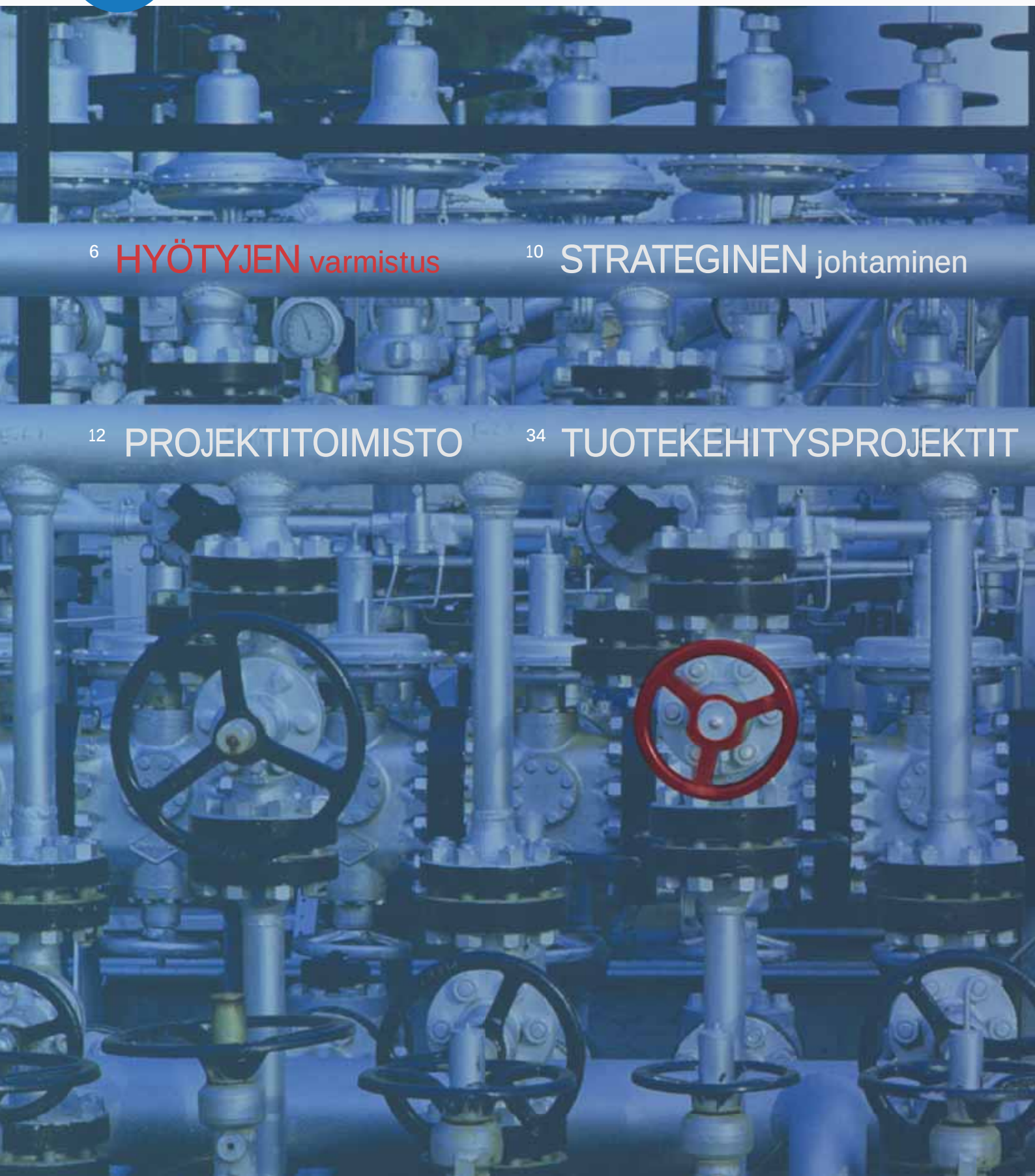
PRY

PROJEKTITOIMINTA

2/2010

SEURAAVA SIIRTO



6 HYÖTYJEN varmistus

10 STRATEGINEN johtaminen

12 PROJEKTITOIMISTO

34 TUOTEKEHITYSPROJEKTIT

TALENT PARTNERS
Paras
muutoksen
kumppani
Varmista onnistunut muutoksen
läpivienti. Kysy lisää.
www.talentpartners.fi

6 Projektihallinta hyötyjen varmistajana

10 Strateginen johtaminen

12 Projektitoimisto projektinjohtamisen kypsyyden kehittäjänä ja indikaattorina

34 Tuotekehitysprojekti - jämäkkyyttä, luovuutta vai molempia?

SISÄLLYSLUETTELO

SEURAAVA SIIRTO

4 Projektiyhdistyksen seuraavat siirrot, Jyry Louhisto
6 Pääkirjoitus, Yrjö Benson

PROJEKTIPÄIVÄT

10 Strateginen johtaminen, Jori Kosonen
12 Projektitoimisto (PMO) projektinjohtamisen kypsyyden kehittäjänä ja indikaattorina, Matti Haukka
16 Nuoren projektipäällikön piinakenttä - mistä tunnistat ravinteikkaan maaperän urakehitykselle, Jouko Kaaja
18 IPMA, PMI, PRINCE2 - projektinhallinnan ammattilaisten kansainväliset sertifikaatit, Jouko Vaskimo
22 Projektipäivien teteellinen osio - POP2010 Projektioppimisen ja -opetuksen päivä, Heli Aramo-Immonen
26 Julkisen sektorin projektihallinta murroksessa, käsitteiden taakse kurkistettava, Max Mickelsson
28 Projektit demokratian palveluksessa, Heikki Lonka
30 Projektiorganisaatioiden arviointi, Pekka Mäkelä
33 Projektiorientoituneen organisaation johtaminen, Matti Haukka

PRY:N TOIMINTA

34 Tuotekehitysprojekti - jämäkkyyttä, luovuutta vai molempia? Teppo Nurminen
36 Väitöstutkimus: Projektijohtaminen organisaation oppimisen näkökulmasta, Heli Aramo-Immonen
38 Projektialan koulutus, Osmo Härkönen
40 Young Professional Crew - SM-kilpailujen finaalipäivä yksi opiskeluajan kohokohdista, Ray Lindberg
42 Samuli Karjalainen IPMA:n YC-hallituksen puheenjohtajaksi, Ray Lindberg
43 YPC Oulun kuulumisia, Juho Torvi
44 Projektiyhdistyksen hallitus 2010
45 Palveluita tarjolla projektitoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen
46 Projektiyhdistyksen yhteisöjäsenet
47 SIG -ryhmät
47 PKV -ryhmät

Toimitus

Lehden julkaisija
Projektiyhdistys ry
Eteläranta 10
00130 Helsinki
Puh: +358 40 543 1099
E-mail: pry@pry.fi
URL: http://www.pry.fi

Ilmoitukset
Kai Vesterlund
VIESTINTÄ IndCom Oy
Pellavakaski 22 A
02340 Espoo
Puh. ja fax: +358 9 801 9506
GSM +358 400 425 825
E-mail: kai.vesterlund@kolumbus.fi

Toimitus
Jyry Louhisto, päätoimittaja
Juhani Keppo, toimitussihteeri
Aki Latvanne, taitto ja kuvat

Painopaikka
Newprint Oy
ISSN 1455-4178

Projektiyhdistyksen seuraavat siirrot

Projektipäivät, Suomen suurin projektialan tapahtuma, on taas marraskuun 9.-10. Taloudellisesti vaikeiden aikojen jälkeen useimmissa organisaatiossa mietitään, miten saada hyödynnettyä viimeisin kehitys ja saada aikaiseksi parempia tuloksia. On aika tehdä seuraava siirto ja varmistaa projektien tehokkuus ja tuloksellisuus. Projektipäivät auttaa seuraavan siirron tekemisessä moneen tarpeeseen.

Projektiyhdistys on myös tehnyt seuraavat siirrot. Kesällä 2009 toteutetun IPMA:n Maailmankongressin jälkeen valmisteltiin uusi strategia ja visio, uusittiin ilme ja kotisivut. Uuden strategian mukaan PRY panostaa vahvasti jäsenpalvelujen kehittämiseen ja kasvuun. Haluamme tuottaa enemmän lisäarvoa jäsenillemme ja toimia merkittävämpänä yhteiskuntavaikuttajana projektialan kehittämiseksi. Strategiamme on nähtävillä kotisivuillamme ja siitä löytyy monia eri keinoja edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Strategiastamme löytyy lukuisia kehittämisen kohteita. Projektialan tutkimus otetaan mukaan toimintaamme vahvemmin. Tässä on tukenamme tieteellinen neuvottelukunta, jonka avulla hyödynnämme tutkimuksen ja yliopistomaailman aikaansaannokset. Projektialan koulutuksen kehittämistä kaikilla tasoilla pyrimme edistämään omalta osaltamme. Panostamme monipuolisesti kommunikaatioon jäseniemme ja sidosryhmiemme kanssa. Kotisivujen merkitys kasvaa, sosiaalinen media tulee vahvemmin osaksi jokapäiväistä kommunikointia.

Merkittävä investointi palvelujen kehittämiseksi oli uuden jäsenpalvelupäällikön palkkaaminen. Johanna Packalén aloitti elokuussa yhdistyksen palveluksessa. Resurssien lisääminen mahdollistaa projektialan kehittämiseen liittyvien, jäsenistön tarvitsemien palvelujen lisäämisen. Se antaa myös mahdollisuuden kehittää verkostoitumista uusien ja vanhojen kontaktien kanssa. Palvelujen kehittämisen myötä tavoittelemme myös jäsenkunnan vahvaa kasvua. Tämä kasvu on välttämätöntä palvelujen kehittämisessä, koska jäsenmaksuista saatavat tulot ovat yhdistyksen merkittävin tulonlähde.

Vahva investointi verkostoitumiseen ja toiminnan kehittämiseen oli myös muutto

Kuva: Jyry Louhisto

Pohjois-Espoon kotitoimistosta Eteläranta 10:een. Talossa olevat muut merkittävät organisaatiot ovat myös yhdistyksen kannalta merkittäviä toimijoita. Myös monien muiden organisaatioiden kanssa haluamme yhteistyötä. Parinkymmenen organisaation prioriteettilistaus on jo tehty ja uusien kontaktien suuntaan yhteyksien avaamista käynnistelty. Otamme mielellämme vastaan myös yhteistyöehdotuksia muilta halukkailta projektitoiminnan kehittämiseksi eri toiminnoissa. Yksityinen sektori on toiminnassamme ollut vahvasti mukana yhdistyksen perustamisesta lähtien. Julkisen sektorin palvelujen ja projektien kehittämiseen jatkamme edelleen vahvaa panostusta.

Yksilöiden osaaminen kaikilla tasoilla ja kaikenlaisissa projekteihin liittyvissä tehtävissä on ollut yhdistyksen keskeinen tavoite perustamisesta lähtien. Tämä on yksi tärkeistä painopisteistä myös jatkossa.

Selkiytämme organisaatioille kohdistettavaa palvelupakettia. Organisaatioiden ylintä johtoa lähestymme ensi vuonna myös uudella IPMA:n kehittämällä palvelulla eli organisaatioiden projektiosaamisen arvioinnilla. Uskomme vahvasti sen avaavan yhdistyksen ja sen jäsenorganisaatioiden välille uusia, mielenkiintoisia ja merkittäviä näkymiä.

Kansainvälisellä verkostolla on myös tärkeä rooli yhdistyksen toiminnassa. Kun IPMA:lla on 50 yhdistystä eri puolilla maailmaa, on meillä paljon opittavaa muilta yhdistyksiltä. Erityisen kiinnostavia ovat pohjoismaiset yhdistykset ja tietenkin 10 suurinta. Kaikkia uusia asioita ei tarvitse keksiä itse. Voimme ottaa oppia muilta ja toteuttaa muualla hyväksi todettuja toimenpiteitä ja palveluja. Meitä vastaavia olosuhteita ja tilanteita löytyy aina jostain muusta maasta ja tiedon vaihto muiden yhdistysten kanssa on hyvin avointa.

IPMA:n nelitasoisen kansainvälisen projektialan sertifioinnin merkitys on kasvussa. Projektien tarjouspyynnöissä ja tarjouksissa on enenevässä määrin esillä projektin toteuttajien sertifiointipätevyydet. Laadukas, sertifioitunut projektihenkilöstö on useasti tarjouskilpailuissa merkittävä kilpailuetu. Useat yritykset hankkivat tätä kilpailuetua organisoimalla projektihenkilöstönsä sertifioitumisen. Sertifiointi tarjoaa myös projektihenkilöstölle itselleen erinomaisen mahdollisuuden kehittää henkilökohtaista projektiosaamista puolueettoman arvioinnin tukemana.

Yhdistyksen hallituksen työskentely on järjestetty uudelleen. Hallituksen kokoukset ovat päätöksien tekemistä varten ja valmistelutyö tehdään työryhmissä. Eri alueiden työryhmiin halutaan mukaan hallituksen jäsenten lisäksi myös jäseniä eli aiheeseen liittyviä asiantuntijoita, alan parhaita osaajia. Työryhmissä voimme yhdessä jäsenten ja sidosryhmien kanssa kehittää palvelujamme entistä paremmin tarpeita vastaaviksi.

Projektiyhdistyksen uusi hallitus valitaan ja ensi vuoden toimintasuunnitelma hyväksytään vaalikokouksessa 17.11.2010.

Seuraavien askelien valmistelu jatkuu ja näkyvää jälkeä on odotettavissa tästä eteenpäin!

Jyry Louhisto
Toiminnanjohtaja

Projektiyhdistyksen uusi toimisto on keskeisellä paikalla, hyvien liikenneyhteyksien päässä, Eteläranta 10:ssä. Julkisilla liikkuminen on edullista ja talon edestä löytyy parkkipaikkoja niin autoille kuin veneillekin.

Projektihallinta hyötyjen varmistajana

Mitä tarkoittaa projekti? Projekti on kertaluonteinen monivaiheinen työ, jolla on alku ja loppu. Projektin avulla haetaan muutosta tai parannusta olemassa olevaan tilanteeseen. Suurimmillaan projekti voi esimerkiksi tuottaa valtamerilaivan, pienimmillään se voi esimerkiksi vain lisätä tietämystä jostain asiasta, jotta oltaisiin paremmin varautuneita tulevaisuutta varten.

Projekti siis tuottaa muutoksen olemassa olevaan tilanteeseen. Tähän liittyy elinkaaren hallinta, joka ulottuu ajallisesti projektin loppumishetken ohi. Kuvassa 1 ilmenee suhde projektin läpiviennin onnistumisen ja projektin lopputuloksen hyödyntämisen välillä. Jos esimerkiksi rakennetaan uusi IT-järjestelmä siten, että toteutus pysyy aikataulussa ja budjetissa, mutta järjestelmää ei oteta käyttöön, niin miten arvioidaan onnistuminen? Jos tarkastellaan pelkkää toteutusprojektia, niin voidaan sanoa että projekti meni suunnitelman mukaan, mutta kun tarkastellaan kokonaisuutta, niin hanke epäonnistui surkeasti. Kaikki rahat menivät hukkaan koska järjestelmä ei käynnistynyt.

Miksi sitten järjestelmä härkäpäisesti rakennettiin valmiiksi, vaikka sitä ei loppujen lopuksi tarvittukaan? Miksi ei projekti huomannut muuttunutta tilannetta aikaisemmin? Kenen olisi pitänyt reagoida?

Hyvään projektinhallintaan kuuluu tarkastella projektin aikana säännöllisesti projektin lopputuloksen käyttöönoton

Kuva 1. Projektin läpiviennin onnistumisen ja projektin lopputuloksen hyödyntämisen suhde

Järjestelmä vai laiva?

- Kokemusta järjestelmien rakentamisesta on 50 vuotta.
- Talojen ja laivojen rakentamisesta on kokemusta 5000 vuotta, siis 100 kertaa enemmän.
- Onko siis mikään ihme, että laivoja ja taloja on helpompi rakentaa kuin järjestelmiä!

edellytyksiä. Erityisen tärkeää tämä on projektin muutostilanteissa. Jos projektin lopputulosta ei enää tarvita, on parempi keskeyttää projekti ja säästää loppuunsaattamisen vaatimat rahat kuin jatkaa rahankäyttöä johonkin jota ei tarvita. Projektin tulee jatkuvasti olla osa kokonaistarkastelua, jossa tarkastellaan koko elinkaarta, alkaen projektin ideoinnista ja päättyen projektin lopputuloksena syntyneen uuden toiminnallisuuden eliniän päättymiseen.

IT-projektien hyötypotentiaalista 90% on uuden järjestelmän mahdollistamassa vaikuttavammassa palvelussa, paremmassa tuotteessa ja tehokkaammassa tuotantoprosessissa, ja vain 10% tekniikan uudistamisessa. Jos uuden tekniikan takia joudutaan käyttäjiä kouluttamaan uudelleen ilman että toimintatavat tai tuotteet paranevat, on hyöty useimmiten pakkasen puolella (kuva 2). Tämän takia tulee antaa suuri paino sille, että saadaan aikaiseksi haluttu, projektin lopputuloksen mahdollistama toiminnallinen parannus tuotteessa, palvelussa tai prosessissa.

Tämä tarkoittaa muun muassa sitä että käyttöönotot ja täyteen tuotantokäyttölaajuuteen saattaminen tulee suunnitella jo melko varhain projektissa, ennen investointipäätöksiä tai sitovia tilauksia toimittajille. Tämä johtuu siitä, ettei kannata lähteä investoimaan ja rakentamaan uutta järjestelmää, elleivät tulevat käyttäjät ole sitoutuneet siihen. Tästä pääsäännöstä on vain harvoja poikkeuksia, esimerkiksi silloin kun rakennetaan kuluttajamarkkinoille uusia sähköisiä palveluja. Tällöinkin voi ja pitääkin asiaa luodata etukäteen markkinakatsauksilla ja haastattelemalla referenssiryhmiä.

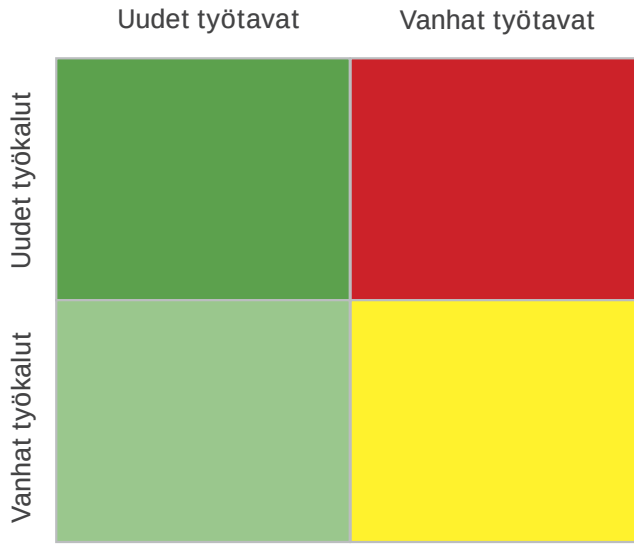
On tarkoituksenmukaista ja tärkeätä ulottaa projektinhallinta pitkälle käyttöönottovaiheen sisälle asti. Käyttöönottoja tulee tarkastella eräänä projektin vaiheena, ei projektin jälkeisenä erillisenä työnä. Projektin vastuuhenkilöitä ei saa päästää seuraavalle työmaalle ennen kuin käyttöönotot on hoidettu ja tuotantokäyttövolyymi saavutettu, ainakin pääosin. Tällöin voidaan projektin lopettajaisissa todeta myös kuinka hyvin asetettuja hyötytavoitteita ollaan saavuttamassa ja jo saavutettukin. Tämä on tärkeää oppimista seuraaviin projekteihin, ja on myös tärkeää, että projektissa mukana olleet pääsevät näkemään miten hyvin heidän tuottamansa lopputulos saavuttaa sille asetettuja hyötytavoitteita. Käyttöönoton loppuvaihe on myös luonnollinen ja oikea kohta siirtää järjestelmä toteutus- ja käyttöönottovaiheesta ylläpito- ja jatkokehitysvaiheeseen. Tukea on tarvittu jo käyttöönotoissa, useimmiten huomattavan paljonkin, eli tukitoiminto on käynnistynyt jo ensimmäisten käyttöönottojen myötä, projektin aikana ja projektin vielä jatkuessa.

Asiaa voidaan hahmottaa myös niin, että on ohjelma tai hanke, jonka sisällä on suunnittelu-, määrittely-, toteutus- ja käyttöönottoprojektit. Tai niin, että on yksi projekti, jonka sisällä on työvaiheina suunnittelu, määrittely, toteutus ja käyttöönotto. Suuret hankkeet on usein tarkoituksenmukaista järjestää perättäisiksi ja osin limittäisiksi projekteiksi, kun taas pienet hankkeet voivat olla vain yksi projekti, jossa on edellä mainitut työvaiheet. Konsernilaajuisissa suurissa hankkeissa on tyypillisesti käyttöönottoprojekteja paljon, enemmän kuin muita projekteja yhteensä.

Oleellista on sitouttaa projekti projektin lopputulosten tuotantokäyttöön saattamiseen ja hyötyjen realisoimiseen, eikä ainoastaan lopputulosten tuottamiseen.

Laivoja ja taloja on maailmassa rakennettu 5000 vuotta, IT-järjestelmiä vasta 50 vuotta. Laivojen rakentamisesta ihmiskunnalla on siis ajallisesti satakertainen kokemusmäärä verrattuna IT-järjestelmien rakentamiseen. Ei siis ole mikään ihme että keskimäärin ottaen laivanrakennusprojektit sujuvat paremmin kuin IT-järjestelmäprojektit. 4950 vuoden kuluttua, vuonna 6960, osaamme rakentaa IT-järjestelmiä yhtä hyvin kuin laivoja nyt !

Kuva 2. Työtavat ja työkalut



Lähde: Valtiovarainministeriö, Valtion IT-toiminnan johtamisyksikkö

Yrjö Benson
Valtion IT-johtaja
Valtiovarainministeriö

Seuraava siirto

Projektipäivät 2010 » 9.-10.11.2010 Espoon Dipolissa.

Varmista, että seuraava siirtosi on Oikea!
Tervetuloa Projektipäiville 2010!

PROJEKTIPÄIVÄT

- On Suomen suurin projektiliiketoiminnan ja –johtamisen tapahtuma
- On Projektiyhdistyksen ja alan yritysten yhteinen, vuosittain järjestettävä tapahtuma
- Vuosittain yli 80 alan ammattilaista jakamassa kokemuksia ja näkemyksiään puhujina
- Kokoaa jälleen yhteen 700-800 projektialan ammattilaista

TAPAHTUMAN KOHDERYHMÄT

- Projektiliiketoiminnan johto
- Liikkeenjohto / päättäjät
- Projektipäälliköt & projektiammattilaiset
- Projektitoiminnan ja osaamisen kehittäjät
- Julkisen sektorin projektitehtävissä toimivat henkilöt ja johto

PROJEKTIPÄIVIEN SEMINAARIT JA SISÄLTÖ

Seminaari 1: Strateginen johtaminen
Seminaari 2: Corporate & Project Governance
Seminaarit 3-4: PMO & Projektiorientoituneen organisaation johtaminen
Seminaari 5: Projektikulttuurin kehittäminen
Seminaari 6: Projektien myynti ja ostaminen
Seminaari 7: Projektiammattilaisena kehittyminen / Projektijohtamisen kehityspolut
Seminaari 8: Projektinhallinnan ammattilaisten kansainväliset sertifikaatit
Seminaari 9: Tuoreen Projektipäällikön miinakenttä K18+
Seminaari 10: Project Business Case
Seminaari 11-12: Tieteellinen teemakokonaisuus
Seminaari 13: Julkisen sektorin projektinhallinta murroksessa
Seminaari 14: Julkisen sektorin projektitoiminta tulevaisuudessa
Erikoisseminaari 1: Ultimate Route™ – Projektin johtamisen kokemuksellinen simulaatiopeli
Erikoisseminaari 2: Johdolle suunnattu erikoisseminaari
Tietoiskuja

OSALLISTUMINEN JA ILMOITTAUTUMINEN www.projektipaivat.fi:

Yksityinen sektori:		Julkinen sektori:		Opiskelijat:	
2 päivän lippu	630 €	2 päivän lippu	500 €	2 päivän lippu	200 €
1 päivän lippu	450 €	1 päivän lippu	400 €	1 päivän lippu	130 €
Projekti-iltamat	70 €				

Projektiyhdistyksen jäsenille alennettu hinta. Jos et ole jäsen, nyt kannattaa liittyä.
Hintoihin lisätään alv 23%

KEYNOTE-PUHUJAT

KEYNOTE 1

Topic: Trends and Technology:
Driving the Future of PPM

SPEAKER: **Mr. Tad Haas**
Sr. Product Manager Microsoft Project
Microsoft Corporation

KEYNOTE 2

Topic: Project Case: London
Olympic Games 2012”

SPEAKER: **Mr. John Hopkins**
Project Sponsor Parklands and Public Realm,
London Olympic Games 2012

KEYNOTE 3

Topic: What not to do in Project Management
- ”People are almost always smart, sometimes
large corporations are not”

SPEAKER: **Mr. Guy Grindborg**
Vice-President, Senior Consultant
with International Institute for Learning (IIL)

OTTEITA OHJELMASTA

Tiistai 9.11.2010

Seminaari 1: Strateginen johtaminen

10.00 - 10.30 IPMA Delta: Is your organisation fit to change?
Gerrit Koch, IPMA delta Project Manager, Director, Van Aetsveld
10.45 - 11.15 Uudet organisaatiomallit ja kyvykkyydet - Varmista onnistunut muutoksen läpivienti Kari Onniselkä, toimitusjohtaja, Talent Partners
12.45 - 13.15 Portfolioiden johtaminen tuloksekkaasti, Jukka Kumpulainen, General Manager, Development Centre, Wärtsilä Corporation
13.30 - 14.00 Strategisten ohjelmien johtaminen tavoitteisiin Petri Karlsson, toimitusjohtaja, Camako

Seminaari 5: Projektikulttuurin kehittäminen

10.00-10.30 Projektitoiminnan kypsyysmalli projektikulttuurin kehittämisen perustana Lassi Lindblom, projektijohtamisen konsultti, Suomen Projekti-Instituutti Oy
10.45-11.15 Case: Kone Major Projects - Project planning culture on the next level – Global implementation of schedule planning tool Petri Jäntti, Director, PM Development, KONE
11.30-12.00 Case UPM: Projektinhallinnan kyvykkyyksien kehittäminen liiketoimintalähtöisissä IT-projekteissa Jari Ilmonen, Head of Project Portfolio Management, IT Development and Architectures

Seminaari 9: Tuoreen projektipäällikön miinakenttä – K18+

10.00-10.30 Eka kerta - kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia Petri Kauppila, tekniikan ylioppilas, Aaltoyliopisto
10.45-11.15 Kuinka projektisuhde hallitaan ja kuinka kehittyä siinä?
11.30-12.00 Mitä PM-osaamista kentällä tarvitaan ja mistä on puutetta?
Elina Liehu, toimitusjohtaja, eWorkNordic
12.15-12.45 Projektipäällikön K-18 –työkalupakki, paneeli

Keskiviikko 10.11.2010

Seminaari 7: Projektiammattilaisena kehittyminen / Projektijohtamisen kehityspolut

09.30-10.00 Vahvistetaan myöhemmin Business Coaching Center Oy
10.15-10.45 Projektiammattilaisena kehittyminen
Marko Keinänen, johtaja, Appelsiini Finland Oy
11.00-11.30 Mitä projektipäällikön on opittava vaatimaan organisaatiolta ja kuinka? Jukka Ponsi, General Manager, Engineering Systems, Wärtsilä Corporation
11.45-12.15 Kuinka organisaation/yrityksen tulisi tukea projektipäällikön ja -ammattilaisen kehittymistä?
Marketta Jylhä, Head of Project Management Centre of Excellence, Tieto

Seminaari 8: Projektinhallinnan ammattilaisten kansainväliset sertifikaatit

13.15-13.45 IPMA Certificates
Ms. Brigitte Schaden, President, IPMA
14.00-14.30 PMI Certificates
Mr. Dean Pattrick, President, PMI Finland Chapter
14.45-15.15 PRINCE2 Certificates
Mr. Jørn Wigh, Director, PRINCE2

Tiistai 9.11.2010

10.00-12.45

Ultimate Route™ – Projektinjohtamisen kokemuksellinen simulaatiopeli

Ultimate Route on projektinjohtamisen simulaatio, joka haastaa osallistujat soveltamaan projektinjohtamisen taitoja nopeasti muuttuvissa tilanteissa simuloidun esimerkkiprojektin parissa.

14.00-16.30

Johdolle suunnattu erikoisseminaari

To fight or to master project complexity, ways to organize and capitalize. A unique setup using a two circle round table approach which will increase the quality and creativity of the discussion outcome. The opportunity to participate in a real time top level board meeting with industry and government leaders.

PLATINUM PARTNERS

Microsoft

GOLD PARTNERS

PROJEKTI INSTITUUTTI
TALENT PARTNERS
camako
FCG Finnish Consulting Group
FUJITSU
IIL Finland
Aleturi
AEL
ca technologies
Wakaru.

SILVER PARTNERS

Qentinel
IFS
eWork
Improlity

BRONZE PARTNERS

Aalto University Professional Development
PMI Finland
Vetokonsultit Oy

Strateginen

Johtaminen

Teksti: Jori Kosonen

Muutoksen sykkeessä

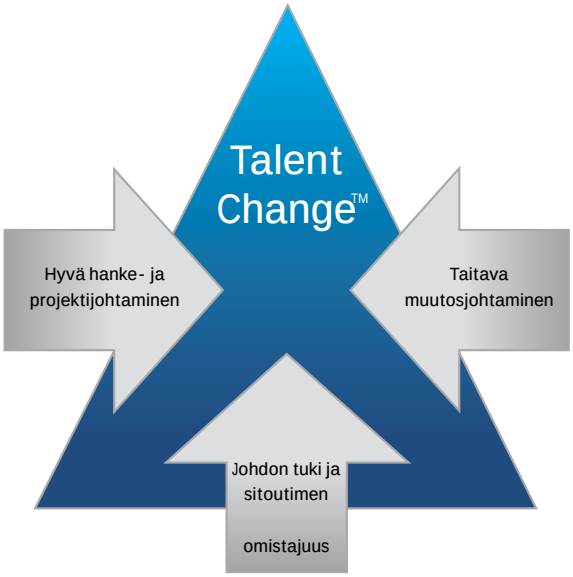
John Kotterin uraauurtava Leading Change 1996 -tutkimus muutosjohtamisesta osoitti, että ainoastaan 30 % yrityksissä toimeenpannuista muutoksista onnistuu. Tutkimuksen pohjalta julkaistun kirjan jälkeen on samasta aiheesta kirjoitettu tuhansia kirjoja ja artikkeleita. Muutosjohtaminen on muun muassa tullut osaksi monien merkittävien MBA-tutkintojen opinto-ohjelmia. Silti vuonna 2008 3200:lle yritysjohtajalle toteutettu tutkimus osoitti, kuten Kotter, että vain joka kolmas muutos pystytään viemään onnistuneesti läpi. Vaikuttaa siis siltä, että muutokset eivät ota onnistuakseen, vaikka muutosjohtamiseen on laitettu paljon panoksia.

Muutoksen kolme tukipilaria

Mitä onnistuneen muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan? Miten varmistetaan, että muutos viedään läpi tavoitteiden, aikataulun ja budjetin mukaisesti? Olemme Talent Partnersissa havainneet, että muutoksessa onnistumiseen tarvitaan kolme lujaa tukijalkaa. Epäonnistuminen tai riittämätön panostus joillakin osa-alueilla aiheuttaa ison riskin muutoksen onnistumiselle.

1. Muutoksen johtaminen oikeaan suuntaan edellyttää johdon tukea, sitoutumista ja vahvaa omistajuutta muutokselle

Organisaation kannalta johdon sitoutuminen ja muutoksen johtaminen ovat avainasemassa strategian toteuttamisessa ja oikean suunnan näyttämisessä. Johdon tuki ja sitoutuminen tarvitaankin kaikilta yrityksen johdon edustajilta. Johto ei voi itse valita muutostilanteissa rooliaan tai sitoutumisen kohdetta, koska ne määräytyvät toimeenpantavan muutoksen mukaan. Johtajat ja esimiehet resursoivat ja toimeenpanevat muutokset. Onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että muutos on linjassa yrityksen vision ja strategian kanssa. Muutoksen läpiviemiseksi johdon sitoutumisen ja tuen tulee näkyä sekä projektien johtamisessa (rakenteelliset ja tekniset ratkaisut) että muutoksen johtamisessa (yksilöiden muutokset omassa toiminnassaan). Sitoutumisen ja omistajuuden puuttuessa johtamisen painopisteet vaihtelevat ja priorisointi operatiivisessa toiminnassa vaikeutuu.



2. Hyvä hanke- ja projektijohtaminen mahdollistaa muutoksessa tarvittavat rakenne- ja muut tarvittavat ratkaisut

Hyvään hanke- ja projektijohtamiseen kuuluu muutostilanteessa halutun muutoksen määrittely. Ilman tietoisuutta siitä, mikä muuttuu (prosessit, järjestelmät, roolit, vastuut, rakenteet, jne.) on vaikea viedä muutos hallitusti ja tehokkaasti läpi. On myös hyvä määrittää millaisia kompromisseja voidaan muutoksen aikataulujen, kustannusten ja tavoitteiden välillä tehdä. Onnistuneissa muutoksissa on käytetty hanke- ja projektijohtamisen hyväksi havaittuja työkaluja ja prosesseja muutoksen edistymisen seuraamiseksi sekä tarvittavien toimenpiteiden aktivoimiseksi. Mikäli hanke on heikosti kuvattu, organisaation työntekijöiden omaa aktiivisuutta tavoitteisiin pääsemiseksi ei ole mahdollistettu.

3. Taitava muutosjohtaminen varmistaa tehokkaan ja onnistuneen muutoksen

Muutos on kokonaisvaltainen, muunneltava ja mittareihin perustuva prosessi, jota käytetään yksilöiden johtamisessa erilaisissa muutostilanteissa. Muutosjohtamisella rakennetaan yhteys muutoksen toimeenpanon ja sen hyötyjen ymmärtämisessä läpi organisaation. Muutosjohtaminen vaatii ryhmän- ja yksilön johtamisen taitoja. Taitavalla muutosjohtamisella autetaan henkilöstöä siirtymään nykyisestä toiminnasta tavoiteltuun toimintaan siten, että tuottavuuden lasku, negatiiviset vaikutukset asiakkaisiin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen ovat mahdollisimman pieniä. Henkilökohtaista muutosta edesauttavia työkaluja ovat muun muassa johdon tuki ja osallistuminen, tehokas viestintä sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen. Todellisia tuloksia voidaan saavuttaa vain, jos henkilöstö voi itse vaikuttaa ja osallistua muutokseen.

Muutosten onnistunut toteutus edellyttää toimenpiteitä jokaiselta työntekijältä organisaatiossa. Kun jokainen yksilö organisaatiossa tekee tavoitteen mukaiset muutokset omassa toiminnassaan, onnistuminen on taattu.

400 vaativaa muutosta

Talent Partners on kirjaimellisesti mukana muutoksen sykkeessä. Toteutamme asiakkaidemme kanssa vuosittain yli 400 vaativaa muutosprosessia. Olipa sitten kyse strategiasta, johtamisjärjestelmästä, projektijohtamisen- tai esimiestaitojen kehittämisestä tai jostain muusta vaativasta muutoshankkeesta yhteisenä tavoitteenamme on aina saavuttaa liiketoiminnan tulokset. Olemme onnistuneet silloin kun sovitut tavoitteet näkyvät käytännössä.

Jori Kosonen
Senior Partner
Talent Partners

Projektipäivät - seminaari 3-4

Teksti: Matti Haukka

Kuva: Jyry Louhisto

Projektitoimisto (PMO) projektinjohtamisen kypsyyden kehittäjänä ja indikaattorina

Projektipäivillä on toisena päivänä 10.11. ohjelmakokonaisuus, jonka teemana on projektitoimisto (PMO, Project Management Office) eri muodoissaan ja rooleissaan. Päivän aloittaa Tad Haas (Sr. Product Manager – Microsoft Project, Microsoft Corporation) esityksellä Trends of Enterprise Project Management. Tämän jälkeen ohjelma on koottu eri organisaatioista tulevista käytännön esimerkeistä. Tämä kirjoitus saattaa vielä nostaa esille enemmän kysymyksiä (kuva 1) kuin vastauksia. Vastauksia käytännön esimerkkien kautta saa varmasti seuraamalla koko päivän ohjelman.

Kuva 1. Vastaa ainakin näihin kysymyksiin kun olet perustamassa tai kehittämässä projektitoimistoa:

1. Miten se hyödyttää organisaatiotasi (= business case)?
2. Mikä on projektinjohtamisen kypsyystasotavoitteenne?
3. Miten sen tarve myydään organisaatiossa?
4. Miten sen kustannukset rahoitetaan?
5. Paljonko siihen tulee resurssoida henkilöitä ja paljonko se saa kustantaa?
6. Mitä osaamista sen henkilöstöltä edellytetään?
7. Mihin se tulee sijoittaa organisaatiossa (esim. projektitoimiston johtajan asema organisaatiossa)?
8. Mitä tehtäviä sille annetaan?
9. Mitä sen tehtävistä voidaan hoitaa olemassa olevien toimintojen avulla?
10. Mikä on realistinen aikataulu toimenpiteille?

...projektinjohtamisen kypsyyden kehittäjänä..

PMO:n tyypilliset tehtäväalueet

PMO:n tehtäväalueet voidaan karkeasti jakaa neljään pääalueeseen:

1. Projektin ja projektisalkun johtamisen käytäntöjen (prosessien) kehittämiseen ja jalkauttamiseen,
2. Projektinjohtamisen osaamisen kehittämisen tukeen,
3. Projektissa toimivien ja erityisesti projektipäälliköiden tukeen työkalujen, mentoroinnin tms. avulla, ja
4. Projektisalkun hallinnointiin.

Näitä kaikkia näkökulmia tuodaan päivän aikana esiin, mutta päivän ohjelman juoni on rakennettu erityisesti projektisalkun johtamisen näkökulmaan ja siihen, mikä on PMO:n rooli, merkitys ja tehtävät projektisalkunhallinnan eri kypsyystasoilla.

Projektisalkun johtamisen kypsyystasot

Projektisalkunjohtamisen kypsyystasot (kuva 2) auttavat organisaatiota asettamaan tavoitteet omalle kehittymiselleen ja tarkastelemaan, mitä toimenpiteitä olisi järkevää tehdä seuraavaksi portaita ylöspäin kivutessa. Ne kuvaavat itse asiassa konkreettisemmin kehitysaskeleita. **Tasolla yksi** tiedetään mitä projekteja on menossa ja tulossa. Tarvitaan kuitenkin projektimalli päätöksenteon läpinäkyvyyden varmistamiseksi ja hyvin toimiva projektin omistajuus. **Tasolla kaksi** johto saa projekteista jo enemmän tärkeää informaatiota, koskien salkun strategista tasapainoa ja salkun projektien tilannetta. Tämä tietenkin tukee päätöksentekoa ja valintaprosessia projektien välillä. **Tasolla kolme** myös resurssienhallinta toimii, ja projekteja käynnistettäessä pystytään oikeasti varmistamaan niille tarvittavat resurssit. **Tasolle neljä** tultaessa johdolla on mahdollisuus priorisoida projekteja resurssitilanne huomioiden, projektit tulevat yhä näkyvämmäksi johtoryhmän agendalla ja projektien ja projektisalkun johtaminen on kiinteä osa organisaation johtamisjärjestelmää. **Viides taso** merkitsee jo siirtymistä projektiorientoituneeseen organisaation, jossa johtaminen pääasiassa tapahtuu ohjelmien ja projektien kautta. Kaikkien organisaatioiden tavoitteena ainakaan lyhyellä tähtäimellä ei ole kuitenkaan korkeimmille askelmille kipuaminen. Tavoitteet kannattaa asettaa sen mukaan, mikä on projektien arvo organisaatiolle suhteessa koko liiketoimintaan.

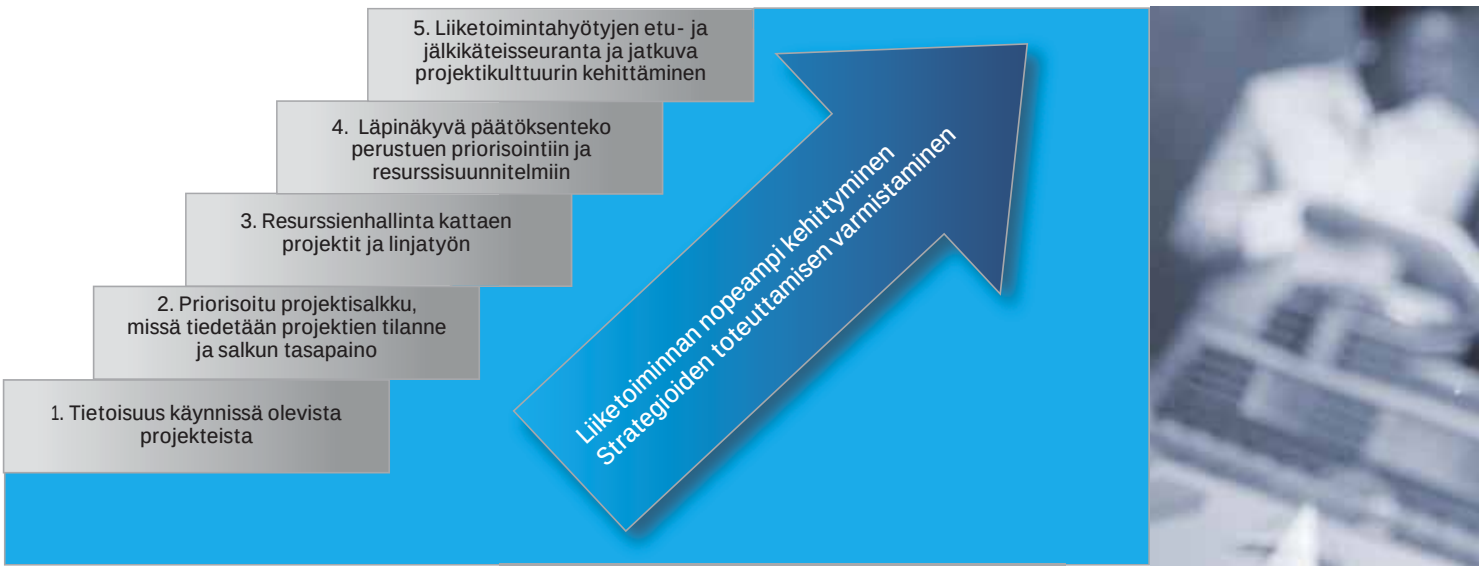
PMO:n merkitys ja erilaisia rooleja eri kypsyystasoilla

PMO:n rooli ja merkitys organisaatiossa on erilainen riippuen tavoiteltavasta kypsyystasosta ja toki myös organisaation koosta. Esimerkit osoittavat, että fyysistä PMO:ta ei **ensimmäisellä kypsyystasolla** välttämättä tarvita lainkaan. **Toinen taso** vaatii kuitenkin jo selkeää resurssointia tehtävään ja toisaalta nousee jo usein tarve etsiä tarkoituksenmukaisia ohjelmistotyökaluja prosessien tueksi. Raportit johdolle eivät kuitenkaan synny täysin automaattisesti, ja vähintään projektiosaamisesta sekä projektimallien jatkuvasta jalkauttamisesta tulee jonkun pitää huoli. **Kolmannelle** ”**resurssihallinnan tasolle**” noustessa nousee työkalujen rooli merkittäväksi, mutta toisaalta pelisääntöjen valvonta on tärkeää. PMO:n täytyy myös tukea projektipäälliköitä, jotka ovat avainasemassa projektisalkun resurssihallinnan kattavuuden kannalta. **Neljännelle tasolle** mentäessä PMO:sta muodostuu päätöksenteon valmistelija ja jopa johdon neuvonantaja. **Viidennelle tasolle** mentäessä PMO:n rooli itse asiassa saattaa ”fyysisenä osastona” jäädä jopa syrjään, koska sen toiminnot on parhaimmillaan integroitu koko organisaation johtamiseen. Tämä ilmiö itse asiassa näkyy hyvin projektiorientoituneissa projektitoimittajaorganisaatioissa, joissa on saavutettu varsin korkea kypsyystaso ilman näkyvää erillistä PMO:ta.

PMO asema organisaatiossa kuvastaa myös projektinjohtamisen kypsyystasoa

Otsikon voi toki sanoa myös toisinpäin: tietyn tason saavuttaminen saattaa edellyttää PMO:lta tiettyä asemaa pysyvässä organisaatiossa. PMO:n asema organisaatiossa voi olla ns. strateginen koko organisaatiota palveleva projektitoimisto, tietyn liiketoiminta/palveluyksikön (tyypillisesti esim. tietohallinto) sisälle perustettu tai jopa ison projektin tai erityisesti ison muutosohjelman toteuttamiseksi perustettu. PMO pe-

Kuva 2: Salkunhallinnan kypsyystasot ja kehitysaskeleet



rustetaan usein ensin jonkin yksikön sisälle. Tämä yksikkö on sellainen, jossa tyypillisesti ainakin osallistutaan paljon projekteihin. Kun vaatimukset läpinäkyvyydestä ylimmän johdon taholta kasvavat, tulee eteen tarve nostaa PMO:n asema koko organisaation kattavaksi. Tämä tietenkin edellyttää projektikulttuurin kehittämistä laajasti koko organisaatiossa ja on yleensä myös edellytys neljännelle tasolle mentäessä. Jos projektinjohtamisen kypsyystaso ei ole korkealla mutta toisaalta halutaan varmistaa strategisen muutosohjelman onnistunut toteutus, on ohjelmatoimiston rooli äärimmäisen tärkeä koordinoimaan muutosohjelman toteutusta suuren mahdollisesti hierarkkisen organisaation eri osissa.

Projektipäivien PMO teemaohjelmaan on koottu esimerkkejä ja esityksiä, joissa kerrotaan kokemuksia näiden haasteiden kohtaamisista ja ratkaisemisesta.

Matti Haukka
Senioripartneri
Suomen Projekti-Instituutti Oy

Kuva: Jyry Louhisto

Aalto-yliopisto

Kehitä projekti-osaamistasi!

Täydennyskoulutustarjontaa

Tuulivoima tutuksi | **Ketterä projektipäällikkö** | Tuoteideasta kaupalliseksi tuotteeksi | Muutosjohtaminen nyt! | How to Maximize Profits from New Products | Turvalaitteiden suunnittelu | Hankintojen johtaminen – Diploma in Global Sourcing DGS 2010 | EMC 2010 -järjestelmätason ratkaisut | Tietoturvallisuuden koulutusohjelma – Tietoturvallisuuden varmistaminen ja tarkastaminen | Tietomallintamisen kokonaishallinta -koulutusohjelma | **Projektiviestintä** | Jatkuvuus – proaktiivista tilanteenhallintaa vai hallitsematonta riskinottoa? | **PM Basics -projektinhallinnan perusteet 2010** | Radikaalit innovaatiot | Tietomallintamisen uudet työskentelytavat | Tietomallintamisen perusteet, ohjelmistot ja tietojen integrointi | Ohjelmistoyritysten kasvuakatemia | Energy Business Professionals | Rikastustekniikan koulutus – Vedenpoisto | **Kriisiviestintä** | Liikennejärjestelmätyö-koulutusohjelma | Turvalaitteiden suunnittelu | TURBO — Tuotannonohjauksen perusteet kahdessa päivässä | Korjausrakentaminen ja terveys -koulutusohjelma | **Projektinhallinnan perusteet -verkkokurssi** | Ympäristöalan erikoistumisohjelma F.E.C. | **Radical Risk Management – tunnista ja ennakoi riskit ja mahdollisuudet projektitoiminnassa** | Taitava esimies – Esimiesvalmennus | Lean Executive – Peter Hines | Supplier Relationship Management – Drivers and Trends | Rakentamisen tuotannon ohjaus ja simulointi. Rakennushankkeiden prosessit ja uudet toimintatavat | **Tehokkaat innovointityökalut työryhmille** | Palvelujen tuotteistus, modularisointi ja innovointi | Rautatiesiltojen erityispiirteet -koulutus | Tuotekehitysasiantuntija F.E.C. -koulutus | Informaatiosuunnittelijan koulutus | Paikkatietosuunnittelija – pätevyyttä informaatiosuunnittelusta | **Henkilökohtaisen johtajuuden valmennus** | Ketterä projektipäällikkö | Tietomallintamisen osaamiskartta ja konseptit. BIM ja rakennushankkeiden implementointiosaaminen | Menekin ennustamisen työkalut – kristallipallosta ennustemalleihin | Elinkaaritietoinen rakentaminen -koulutusohjelma / seminaarisarja | **Projektin johdon haasteet ja muutoksen hallinta** | LEKA – Lean kahdessa päivässä | Innovaatioagentti | EMC 2010 – uudet ratkaisut | Strategista kilpailuetua hankinnoista – 5 askelta huippukuntoon, seminaarisarja | Rikastustekniikan koulutus – Näytteenotto | Energiatehokkuusasiantuntija Korkea-asteen oppisopimustyyppinen täydennyskoulutusohjelma | **Master of Project Management – MPM 2011** | Rikastustekniikan koulutus – Jauhatus | Aalto-yliopiston International Design Business Management IDBM Pro -ohjelma | Rikastustekniikan koulutus – Vaahdotus | 7. Tietoturvallisuuden koulutusohjelma | Product Management – Tukea ja tehoa tuotteistamiseen | **Pätevyyttä projektinhallintaan -opetustoimen henkilöstökoulutus** | Pääsuunnittelukoulutus – suunnittelun ja johtamisen täydennyskoulutusohjelma | Rakennuttajakoulutus | Ryhdikäs tuotejohtaminen kannattavan liiketoiminnan tukena | Sosiaalinen media | Tehokas B2B-myynti | **Tuotekehitysprojektin suunnittelu ja toteutus strategisesta näkökulmasta** | Supply Chain Management – Collaboration Across Organizations | DOM – Diploma in Operations Management | Teollisen palvelun johtaminen: Diploma in Industrial Service Business | Tehokas asiantuntijamyynti | Teollisen palvelun johtaminen: Diploma in Industrial Service Business DIS 2011 | External Resource Management — Ulkoisten resurssien johtamisesta yrityksen strateginen ase | CEIPI – Basic Training in European Patent Law | Patentit-Teollisuus-Tekniikka -koulutusohjelma | 12. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma

dipoli.tkk.fi/projektinhallinta

Lisätietoja minna.tikkanen@aalto.fi | puh. 050 551 4484

Nuoren projektipäällikön piinakenttä - mistä tunnistat ravinteikkaan maaperän urakehitykselle

Teksti: Jouko Kaaja

Koulutusala tarjoaa mainion näköalapaikan yritysten kiihkeimmin kasvaviin osaamistarpeisiin. Aloilla, joissa tarvitaan koko ajan lisää koulutettuja ammattilaisia, on loistavia mahdollisuuksia ponnistaa alkuun uusilla kiinnostavilla työurilla. Projektiammattilaisille on tilaa ja kysyntää on myös nuorille. Projektitoiminnan jatkuva lisääntyminen ja projektien kasvava merkitys yritysten liiketoiminnassa ovat nostaneet projektiammattilaiset yhdeksi etsityimmistä osaajista rekrytointimarkkinoilla. Taitavista projektiammattilaisista on myös pidetty tiukasti kiinni jopa taloustaantumassa, vaikka projektitoiminnassa onkin tuntunut sama notkahdus kuin muillakin aloilla.

Projektiosaajien kysyntä on havaittu myös koulutusalalla; sen myötä projektikoulutus, erilaiset projektiosaamisen sertifioinnit sekä projektiosaamiseen keskittyvät ammatilliset tutkinnot, jopa akateemista opiskelua myöden, ovat kehittyneet sekä sisällöllisesti että määrällisesti. Kehitys on ollut nopeaa. Muutama vuosi sitten alan seminaareissa vielä kyseltiin, onko projektien vetäminen ”oikea” ammatti ja voiko projektitoiminta olla varteenotettava ja arvostettu perusta työuran rakentamiselle?

Kuitenkin myös työelämään tulevien nuorten arvostukset ja odotukset työuraa ja työnantajia kohtaan muuttuvat. Uraa ei lähdetä rakentamaan turvallisuushakuisesti yhden ja saman yrityksen tarjoamalle kentälle, vaan siinä tartutaan rohkeasti uusiin haasteisiin uusilla pelikentillä. Monet näkevätkin tulevan työuransa erilaisten projektien jatkumona.

Mistä löytyy ”nuoren” projektipäällikön siipiin nostetta, jotta innostus kehittyä kohti projektiammattilaisuutta säilyy? Kuten niin monissa muissakin asioissa, projektiammattilaisen ilmiasu on perintötekijöiden ja ympäristötekijöiden yhteisvaikutusta. Paljon on puhuttu ja kirjoitettu siitä, millaisia ominaisuuksia hyvän projektipäällikön henkilöstä löytyy, ja osa näistä onkin kirjaimellisesti geneettisiä. Onnistumiseen projektipäällikön tehtävässä vaikuttaa suuresti myös hankitun koulutuksen ja projektityöskentelykokemuksen tuoma ”perintö”.

Tässä tarinassa keskityn projektiammattilaisen ilmiasun toiseen puoleen, ympäristötekijöihin; eli siihen maaperään, jonka työnantaja uudelle projektipäällikölle kasvualustaksi tarjoilee.

Aloittavan projektiammattilaisen six-pack

Kun olet päättänyt lähteä rakentamaan uraa projektiammattilaisena ja olet tekemässä valintaa ensimmäisistä itsenäisistä projektipäällikön tehtävistä, mihin seikkoihin tulevassa työpaikassa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota? Seuraavassa on uraansa aloittelevalle projektiammattilaiselle tarkistuslistaksi ”six-pack”, joka auttaa arvioimaan työnantajan tarjoamia uramahdollisuuksia ja ennakoimaan toimintaympäristöä, jossa projekteja toteutetaan.

1. Onko tarkoitus, että lähdet heti vetämään tiettyä, ”valmiina” odottavaa tärkeää projektia?
   - Hieno homma, heti oikeisiin töihin ja kunnon haasteisiin!

Herää kuitenkin myös monta kysymystä:

- Miksi tärkeää projektia ei ole jo vetämässä joku yrityksen käytännöt tunteva ”vanhempi” projektipäällikkö?
- Voiko yrityksen tärkeitä projekteja vetää menestyksellisesti tuntematta kunnolla käytössä olevaa projektimallia, -käytäntöjä ja -resursointia?

Kypsyneissä projektikulttuureissa osataan ennakoida uusien projektiammattilaisten rekrytointitarve ja tehdä rekrytoinnit ajoissa, jolloin perehdyttämiselle ja sisäänajolle jää riittävästi aikaa. Niissä tuskin uutta projektipäällikköä testataan pudottamalla kylmiltään avantoon ja seuraamalla ”oppiiko se uimaan”. Ellei oma tilanteesi ole todella epätoivoinen, kannattaa rauhassa selvittää saamasi tarjouksen taustat ja tarjoajan pitkäjänteisyys ennen kuin lähdet ritariksi tällaiselle ristiretkelle.

2. Sinulle tarjotaan asiakasprojektien vetovastuuta.

Selvitä, miten myynnin ja projektin toteutuksen välinen kapulan vaihto tapahtuu. Onko tapana toimia niin, että projektin valmistelu on konkreettisesti käynnissä jo myynnin loppuvaiheessa vai tuleeko homma projektoitavaksesi vasta, kun lopullinen sopimus asiakkaan kanssa on allekirjoitettu? Mikäli myynnin tukena käytetään projektiammattilaisia ja myyntivaiheesta siirrytään vastuita ”saattaen vaihtamalla” projektin toteutukseen yhdessä asiakkaan kanssa, on maaperän muokkaus tehty hedelmällisellä tavalla. Myynnin ja projektitoteutuksen yhteistyö osoittautuu hienoista kaavioista ja malleista huolimatta usein

projektiliiketoiminnan Akilleen kantapääksi.

3. Saatko selvän kuvan organisaatiorakenteesta ja erityisesti siitä miten projektitoiminta kuvataan organisaatiossa?

Projekteja voidaan tehdä menestyksellisesti millaisessa organisaatiomallissa tahansa, jopa perinteisimmissä linjaorganisaatioissa. Mutta jos projektitoiminnan ”paikka” ei ole selkeästi kuvattavissa, on odotettavissa epäselviä tilanteita myös itse projektitoiminnassa. Povaan haasteita erityisesti projektityön sujuvassa resursoimisessa, mikä jo muutoinkin on monissa organisaatioissa vaativa ponnistus. Mikäli projektitoiminnalla ja sen kehittämisellä on nimetty omistaja, jopa johtoryhmätasolla, voi projektitoiminnan maaperältä puolestaan odottaa muutenkin suotuisaa kasvualustaa. Hyviä merkkejä ovat luonnollisesti myös organisaation kuvauksesta löytyvät ”projektitoimisto”, projektipäälliköiden yhteiset foorumit ym. projektiammattilaisten vakiintunutta asemaa organisaatiossa kommunikoivat seikat.

Huolestuttavana signaalina voi puolestaan pitää sitä, jos ilmenee, ettei projektitoiminnan tukena ole hyvin dokumentoitua projektimallia ja yhteisiä projektinhallinnan työvälineitä.

4. Kilauta kollegalle!

Kun rekrytointikeskustelussa edetään kohti vakavaa suhdetta, moni organisaatio tarjoaa tilaisuuden keskustella vastaavantyyppisessä tehtävässä toimivan kokeneemman kollegan kanssa. Jos tätä ehdotusta ei tule haastattelijoilta, kannattaa asia ottaa itse esille. Kollegan kanssa kannattaa keskustella kahden kesken, ilman työnantajan mahdollisesti tilanteeseen luomia paineita, jotka saattavat johtaa siihen, että projektitoiminnan arkirealismista ei päästäkään kunnolla keskustelemaan. Tätä ei kenenkään näkökulmasta saa tulkita osoitukseksi epäluottamuksesta rekrytoijien maalaamaa työnkuvaa kohtaan. Päinvastoin, se tulisi kaikkien tulkita terveenä kiinnostuksena tehtävää kohtaa ja haluna selvitellä asioita yleisemminkin useammasta näkökulmasta. Tämä on tervettä hyvin usein myös projektijohtamisessa.

5. Omistajuus!

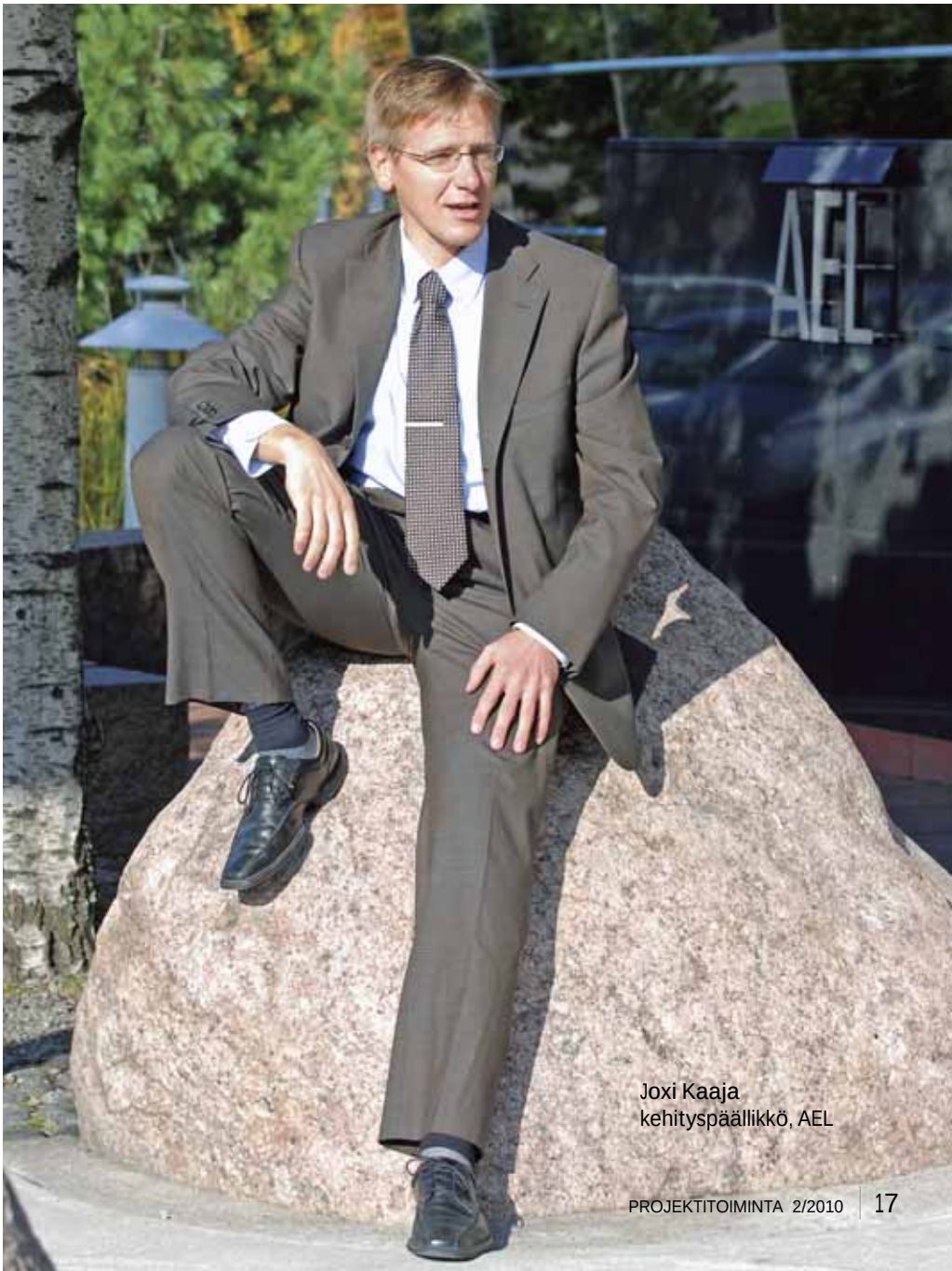
Jos itse saisin nimetä yhden asian ylitse muiden, jonka haluaisin projektipäällikkönä olevan huippukunnossa; se on hetkeäkään epäröimättä: taitava ja sitoutunut projektin OMISTAJA. Työhaastattelutilanteessa saattaa olla vaikeaa saada objektiivista kuvaa omistajuudesta, koska omistajuus kovin helposti henkilöityy. Tämäkin asia on ehkä helpointa selvittää tarkemmin keskustelemalla kollegan kanssa. Omistajuuden ja ohjausryhmätoiminnan kehittäminen jää yrityksissä kovin usein pieneen rooliin tai jopa kokonaan projektitoiminnan kehittämisen ulkopuolelle. Projektin omistaminen on aina piin kova haaste johtamistaidolle. Siinä yhdistyvät kaikki johtamisen näkökulmat ja esille tulee henkilön johtamiskyvykkyys usein hyvin konkreettisilla mittareilla arvioituna. Loistavissa projekteissa projektipäällikön onnistumisen takuumiehenä on loistava projektin omistaja. Kaikista projektipäällikön työhön vaikuttavista ympäristötekijöistä loistava omistaja on valitettavasti vaikeimmin saatavilla oleva ”luonnonvara”. Kaiken lisäksi laatu vaihtelee myös omistajittain projektista toiseen...

Tällä kertaa palstamillimetrit eivät suo mahdollisuutta tarinoida tästä, lempiteemastani, kuitenkaan enempää. Sen sijaan haastan tämän aviisin toimituksen ja kirjoittajat paneutumaan asiaan jatkossakin, toistuvasti ja perusteellisesti. Uskon, että myös Projektitoiminta-lehden lukijakunnan konkarikaartissa on monia, jotka ovat omakohtaisesti paljon pohtineet projektin omistajuutta ja sen merkitystä onnistumisessa.

6. Henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuudet ja urapolku?

Yksittäinen, huippukiinnostava projekti voi hyvin riittää perusteeksi uudelle (työ-) suhteelle. Avoimimmillaan tämä voi jopa olla sovittuna lähtökohtana kummallakin osapuolella. Jos kuitenkin unelmissa siintää pitkäaikaisempi, kehittyvä suhde, kannattaa ympäristötekijöistä selvittää tarkemmin myös urapolkujen, kouluttautumisen ja sertifioitumisten mahdollisuudet. Jos projektitoiminta on yrityksen liiketoiminnan ytimessä, urapolut ja selkeät ammatillisen osaamisen kehityssuunnitelmat ovat olemassa ja ne nostetaan rekrytointitilanteessa myös esille keskusteluun. Oman ammatillisen urasuunnitelman tekemistä selkeyttää ja helpottaa valtavasti, jos käytettävissä on kokeneiden kollegojen suunnittelema ja käyttämä urakehityksen ”mallipohja”, jonka päälle voit alkaa asettelemaan omia tavoitteitasi ja virstanpylväitäsi.

Mitä six-packista jäi käteen? Subjektiivinen arvio siitä, millaiset menestymismahdollisuudet ”nuorelle” projektiammattilaiselle tarjoutuvat. Mahtaako löytyä yhtään yritystä, jossa em. six-pack saisi arvosanaksi kiitettävän jokaiseen kohtaan? Mitä kehitettävää uudelle projektipäällikölle sellaisessa organisaatiossa enää olisi? Jos toisaalta kaikki kohdat tuottavat ala-arvoisen, kannattaa kysyä, onko silloinkaan mitään syytä liittyä joukkueeseen?



Joxi Kaaja
kehityspäällikkö, AEL

IPMA®, PMI® ja PRINCE2®

Projektinhallinnan ammattilaisten kansainväliset sertifikaatit

Teksti: Jouko Vaskimo

Projektinhallinnan ammattilaisten sertifikaattien kysyntä ja tarjonta on moninkertaistunut viimeisen vuosikymmenen aikana. Sertifikaattien kysynnän kasvuun on vaikuttanut samanaikaisesti sekä projektinhallinnan ammattilaisten, työantajien että asiakkaiden kasvanut tietoisuus projektinhallinta-alan osaamisen todentamiseen tarkoitetuista sertifikaateista. Projektinhallinnan ammattilaisten sertifiointitarjonta perustuu lähes poikkeuksetta kansainvälisiin toimijoihin, jotka eri maissa toimivien yhteistyökumppaneiden kautta tarjoavat mahdollisuuden sertifikaattien suorittamiseen. Projektinhallinnan ammattilaisen suorittama sertifikaatti näyttelee nykyisin merkittävää osaa sekä työ- että hankintasopimuksia solmittaessa.

Projektinhallinnan ammattilaisten sertifiointijärjestelmät pyrkivät kannustamaan sertifioitumista asiantuntemuksen ja kokemuksen laajentamiseksi ja asenteen parantamiseksi, jatkuvan oppimisen käytännön ylläpitämiseksi, projektihallinnan ammattimaisuuden lisäämiseksi, sekä projekteille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektinhallinnan ammattilaisten keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin merkittävimmiksi sertifiointihalukkuutta lisääviksi tekijöiksi:

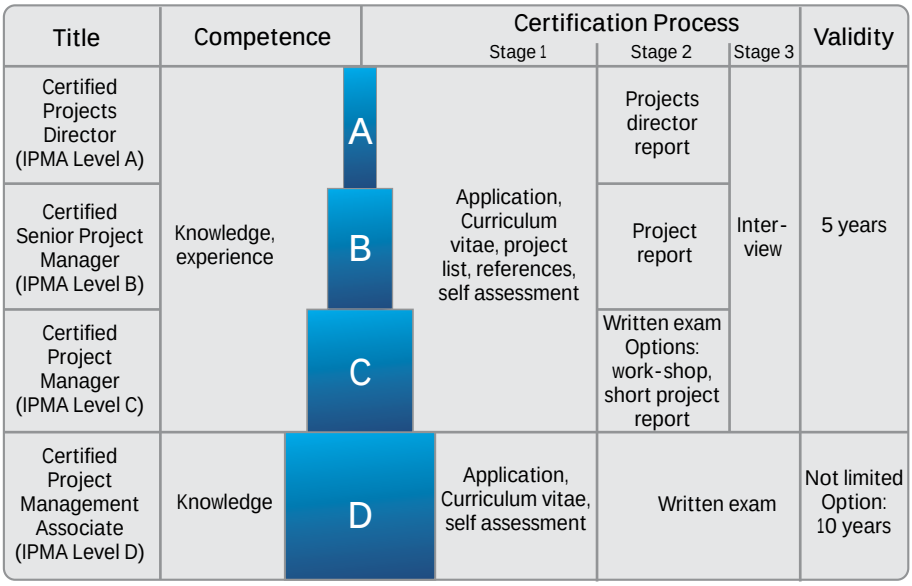
- tarve haastaa oma projektinhallintatapa alan vallitseviin standardeihin nähden
- tarve todistaa projektihallinnan ammattimaisuuden taso
- tarve lisätä uskottavuutta projektihallinnan osaajana
- tarve laajentaa ja syventää omaa projektinhallinnan osaamista
- tarve lisätä kiinnostavuutta työmarkkinoilla

International Project Management Association (IPMA®)

International Project Management Association on Sveitsiin rekisteröity voittoa tavoittelematon kansainvälinen yhdistys, joka toimii yleismaailmallisesti projektinhallinta-asioiden edistäjänä. IPMA, alkuperäiseltä nimeltään Internet, perustettiin vuonna 1965 projektihallinnan ammattilaisten kansainväliseksi kokemusten vaihdon foorumiksi. IPMA on ”yhdistysten yhdistys”; sen jäsenistö koostuu ensisijaisesti kansallisista projektitoimintaa edistävistä yhdistyksistä. Yksityiset henkilöt ja organisaatiot voivat liittyä IPMA:n jäseniksi sellaisissa maissa joissa ei ole kansallista jäsenyhdistystä. IPMA:lla on 50 kansallista jäsenyhdistystä, joiden yhteenlaskettu jäsenmäärä on noin 60 000 henkeä. IPMA:n toiminta ulottuu merkittävästi laajemmalle, sillä kansalliset jäsenyhdistykset palvelevat myös yh-

distyksiin kuulumattomien projektihallinnan ammattilaisten tarpeita kansallisilla tavoilla ja kielillä. IPMA:n toimintaa hallinnoiva sihteeristö sijaitsee Nijkerkissä Hollannissa. Lisätietoa IPMA:n toiminnasta saa osoitteista www.ipma.ch ja info@ipma.ch .

IPMA:n Suomessa toimiva jäsenyhdistys on vuonna 1978 perustettu Projektiyhdistys ry (PRY), alkuperäiseltä nimeltään Projektitoimintayhdistys ry. Projektiyhdistyksen toiminta-ajatuksena on projektimuotoisen työtavan edistäminen yhteiskunnan ja elinkeinoelämän eri toiminnoissa ja tasoissa, yhteisöjäsenten projektiliiketoiminnan kilpailukyvyn ja tuloksellisuuden parantaminen, sekä henkilöjäsenten projektiosaamisen kehittäminen. Projektiyhdistyksen jäsenistö koostuu noin 150 organisaatiojäsenestä ja erilaisten jäsenyystyyppien kautta yhteensä yli 2700 henkilöstä. Lisätietoa Projektiyhdistyksestä saa osoitteista www.pry.fi ja pry@pry.fi .



Kuva 1. IPMA:n nelitasoisen sertifiointijärjestelmän yleinen rakenne

IPMA:n nelitasoinen sertifiointijärjestelmä

IPMA julkaisi vuonna 1998 kansainvälisesti projektihallinnan ammattilaisten sertifiointiin tarkoitetun nelitasoisen sertifiointijärjestelmän. Tähän sertifiointijärjestelmään perustuvasta sertifiointitoiminnasta on muodostunut yksi IPMA:n tärkeimmistä toimintamuodoista. Yhteensä noin 110 000 IPMA:n nelitasoisen sertifiointijärjestelmän mukaista sertifikaattia on myönnetty vuoden 2009 loppuun mennessä. Sertifiointiin aikovan projektihallinnan ammattilaisen ei tarvitse olla IPMA:n eikä PRY:n jäsen. IPMA:n sertifikaatit voi suorittaa missä tahansa Suomessa (ajat ja paikat on sovittava erikseen). IPMA:n nelitasoisen sertifiointijärjestelmän yleinen rakenne on esitetty kuvassa 1.

IPMA Sertifikaatit

IPMA Level A®: Certified Projects Director (Sertifioitu Projektitoiminnan Johtaja)
- Johtaa vaativia projektisalkkuja ja/tai ohjelmia
- Hakijalla tulee olla vähintään viiden vuoden kokemus strategisen tason projektisalkun ja/tai ohjelman johtamisesta, joista kolme vuotta vaativan projektisalkun tai ohjelman vastuullisissa johtotehtävissä sekä kahden vuoden kokemus projektinjohtamisesta.
- Sertifiointimenettely: 1) Hakemus liitteineen, 2) Salkun tai ohjelman johtoraportti, 3) Haastattelu
- Suomalaisen IPMA Level A -sertifikaatin voimassaoloaika: 5 vuotta

IPMA Level B®: Certified Senior Project Manager (Sertifioitu Projektinjohtaja)
- Johtaa vaativia projekteja
- Hakijalla tulee olla vähintään viiden vuoden projektinhallintakokemus, joista vähintään kolme vuotta vaativien projektien suorassa johtamisvastuussa.
- Sertifiointimenettely: 1) Hakemus liitteineen, 2) Projektinjohtoraportti, 3) Haastattelu
- Suomalaisen IPMA Level B -sertifikaatin voimassaoloaika: 5 vuotta

IPMA Level C®: Certified Project Manager (Sertifioitu Projektipäällikkö)
- Johtaa yksikertaisia projekteja ja/tai monimutkaisten projektien osaprojekteja
- Hakijalla tulee olla vähintään kolmen vuoden projektinhallintakokemus projekteista.
- Sertifiointimenettely: 1) Hakemus liitteineen, 2) Kirjallinen koe, 3) Workshop, 4) Haastattelu
- Suomalaisen IPMA Level C -sertifikaatin voimassaoloaika: 5 vuotta

IPMA Level D®: Certified Project Management Associate (Sertifioitu Projektiosaaja)
- Tuntee projektihallinnan kaikki osa-alueet
- Hakijalta ei vaadita projektihallinnan osa-alueiden kokemusta, mutta hakijalle on etua projektinhallinnan oppien soveltamisesta käytännössä.
- Sertifiointimenettely: 1) Hakemus liitteineen, 2) Kirjallinen koe
- Suomalaisen IPMA Level D -sertifikaatin voimassaoloaika: 10 vuotta

Project Management Institute (PMI®)

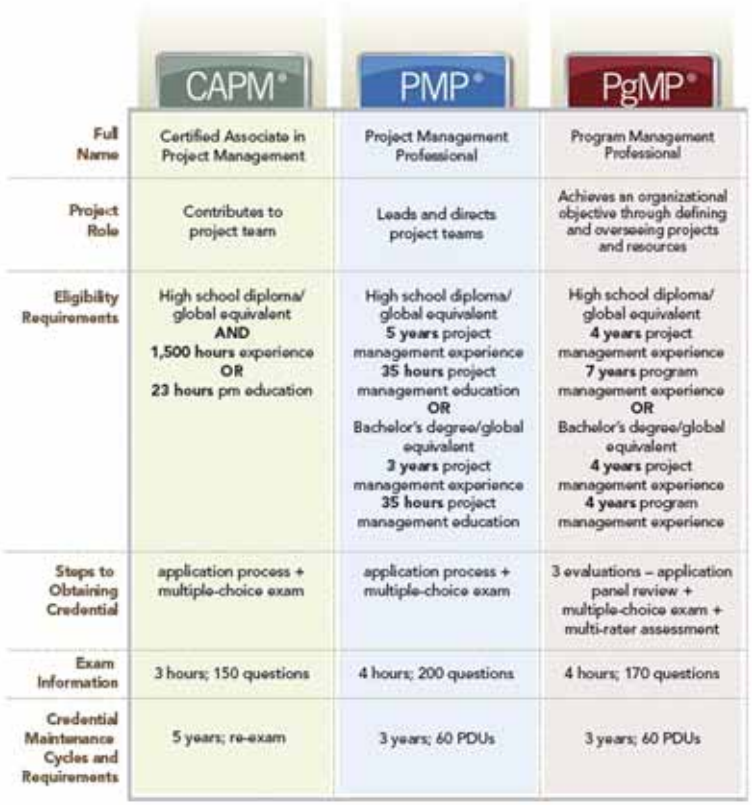
Project Management Institute on Yhdysvalloissa rekisteröity voittoa tavoittelematon yhdistys, joka toimii yleismaailmallisesti projektinhallinta-asioiden edistäjänä. PMI perustettiin vuonna 1969 projektihallinnan ammattilaisten kokemustenvaihdon foorumiksi. PMI:n jäsenistö koostuu yksittäisistä henkilöjäsenistä, ja monet heistä ovat myös jäseninä paikallisesti rekisteröidyissä aatteellisissa yhdistyksissä, joita on yhteensä 250 kappaletta 170 eri maassa. PMI:n yhteenlaskettu jäsenmäärä on noin 320 000 henkeä. PMI:n päätoimipiste on Philadelphiassa Yhdysvalloissa. Lisätietoa PMI:n toiminnasta saa osoitteista www.pmi.org ja customercare@pmi.org.

PMI:n Suomessa toimiva paikallisyhdistys on vuonna 2004 perustettu PMI Finland Chapter. Yhdistyksessä on vuoden 2010 lopussa noin 300 jäsentä. Yhdistyksen toimintatarkoituksena on edistää ja ylläpitää PMI:n ja jäsenistön tavoitteita ja päämääriä Suomessa. Yhdistys toimii läheisessä yhteistyössä PMI:n muiden, ja erityisesti Euroopassa sijaitsevien paikallisyhdistysten kanssa. Yhdistys toivottaa tervetulleiksi jäsenet kaikilta teollisuudenaloilta riippumatta siitä missä määrin kukin on projektinhallinnassa mukana. PMI Finland Chapter järjestää päivä- ja iltatilaisuuksia eri paikkakunnilla Suomessa, edistää projektinhallinnan asioita teollisuuden ja valtiohallinnon organisaatioihin, ja julkaisee säännöllistä jäsenlehteä. Lisätietoa PMI Finland Chapteristä saa osoitteesta www.pmifinland.org.

PMI:n sertifiointijärjestelmä

PMI aloitti sertifiointitoiminnan Project Management Professional (PMP) sertifikaatilla, ja on laajentanut sertifiointitarjontaa säännöllisesti siten että järjestelmä kattaa tällä hetkellä tasot CAPM, PMP ja PgMP. Tähän sertifiointijärjestelmään perustuvasta sertifiointitoiminnasta on muodostunut yksi PMI:n tärkeimmistä toimintamuodoista. Yhteensä yli 400 000 PMI:n sertifiointijärjestelmän mukaista sertifikaattia on myönnetty vuoden 2009 loppuun mennessä. Sertifiointiin aikovan projektihallinnan ammattilaisen ei tarvitse olla PMI:n eikä paikallisyhdistyksen jäsen. PMI:n sertifikaattien teoriakokeet voi suorittaa Helsingissä (ajat on sovittava erikseen). PMI:n projektinhallintasertifiointijärjestelmän yleinen rakenne on esitetty kuvassa 2.

Kuva 2. PMI:n projektinhallintasertifiointijärjestelmän yleinen rakenne



	CAPM®	PMP®	PgMP®
Full Name	Certified Associate in Project Management	Project Management Professional	Program Management Professional
Project Role	Contributes to project team	Leads and directs project teams	Achieves an organizational objective through defining and overseeing projects and resources
Eligibility Requirements	High school diploma/ global equivalent **AND** **1,500 hours** experience **OR** **23 hours** pm education	High school diploma/ global equivalent **5 years** project management experience **35 hours** project management education **OR** Bachelor's degree/global equivalent **3 years** project management experience **35 hours** project management education	High school diploma/ global equivalent **4 years** project management experience **7 years** program management experience **OR** Bachelor's degree/global equivalent **4 years** project management experience **4 years** program management experience
Steps to Obtaining Credential	application process + multiple-choice exam	application process + multiple-choice exam	3 evaluations – application panel review + multiple-choice exam + multi-rater assessment
Exam Information	3 hours; 150 questions	4 hours; 200 questions	4 hours; 170 questions
Credential Maintenance Cycles and Requirements	5 years; re-exam	3 years; 60 PDUs	3 years; 60 PDUs

PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2®)

Brittiläinen Office of Government Commercen (OGC) hallinnoima PRINCE2 on prosessipainotteinen projektinhallintametodologia. PRINCE julkaistiin vuonna 1989, ja se oli aluksi tarkoitettu ensisijaisesti Britannian valtiollisten IT-hankkeiden hallintaan. Metodologia levisi IT-alan ulkopuolelle, ja vuonna 1996 julkaistu PRINCE2 on tarkoitettu yleiskäyttöiseksi työkaluksi projektien hallintaan. Metodologian uusin versio, PRINCE2:2009, julkaistiin kesäkuussa 2009. PRINCE2 on muodostunut tosiasialliseksi teollisuusstandardiksi Britanniassa, ja sen käyttöä vaaditaan erityisesti julkisin varoin rahoitetuissa projekteissa. PRINCE2 –metodologian käyttö on levinnyt laajasti myös saarivaltakunnan ulkopuolelle. PRINCE2 –metodologia on public domain –omaisuutta, ja tarjoaa omistajavapaita parhaita käytäntöjä projektinhallintaan. Lisätietoa PRINCE2:sta ja OGC:sta saa osoitteista www.prince-officialsite.com ja www.ogc.gov.uk.

PMI Sertifikaatit

Certified Associate in Project Management (CAPM®)

- Osallistuu projektiryhmän toimintaan
- Hakijalla tulee olla lukion päästötodistus (tai vastaava) ja 1500 tuntia kokemusta tai 23 tuntia projektinhallintakoulutusta.
- Sertifiointimenettely: 1) Hakemus, 2) Kirjallinen koe
- CAPM -sertifikaatin voimassaoloaika: 5 vuotta

Project Management Professional (PMP®)

- Johtaa projektiryhmiä
- Hakijalla tulee olla lukion päästötodistus (tai vastaava), 5 vuotta projektinjohtokokemusta ja 35 tuntia projektinjohtokoulutusta, tai alempi korkeakoulututkinto, 3 vuotta projektinjohtokokemusta ja 35 tuntia projektinjohtokoulutusta.
- Sertifiointimenettely: 1) Hakemus, 2) Kirjallinen koe
- PMP -sertifikaatin voimassaoloaika: 3 vuotta

Program Management Professional (PgMP®)

- Saavuttaa organisaation tavoitteen määrittelemällä ja pitämällä silmällä projektia ja sen resursseja
- Hakijalla tulee olla lukion päästötodistus (tai vastaava), 4 vuotta projektinjohtokokemusta ja 7 vuotta ohjelmanjohtokokemusta, tai alempi korkeakoulututkinto, 4 vuotta projektinjohtokokemusta ja 4 vuotta ohjelmanjohtokokemusta.
- Sertifiointimenettely: 1) Hakemus , 2) Kirjallinen koe, 3) Moniarvioija-assessointi
- PgMP -sertifikaatin voimassaoloaika: 3 vuotta

PRINCE2:n kaksitasoinen sertifiointijärjestelmä

PRINCE2 –metodologiaan liittyy kaksi sertifiontitasoa: PRINCE2 Foundation ja PRINCE2 Practitioner.

PRINCE2 Foundation -sertifikaatti on tarkoitettu henkilöille jotka ovat kiinnostuneita PRINCE2 -metodologian perusteista ja terminologiasta. PRINCE2 Practitioner -sertifikaatti on korkeamman tason sertifikaatti, ja tarkoitettu henkilöille jotka johtavat projekteja PRINCE2 -ympäristöissä. PRINCE2 Foundation -sertifikaatteja on myönnetty 462000 kappaletta, ja PRINCE2 Practitioner -sertifikaatteja 249000 kappaletta kesäkuuhun 2010 mennessä. PRINCE2 -sertifikaattien teoriakokeet voi suorittaa Helsingissä (ajat ja paikat on sovittava erikseen). Lisätietoa PRINCE2 -sertifikaateista saa osoitteista www.prince-officialsite.com ja servicedesk@apmgroup.co.uk.

PRINCE2 Sertifikaatit

PRINCE2 Foundation

- Sertifioitu henkilö osaa toimia projektiryhmän täysvaltaisena jäsenenä PRINCE2 -metodologian mukaisessa projektissa ja -ympäristössä.
- Sertifiointimenettely: 1) Hakemus, 2) Kirjallinen koe
- PRINCE2 Foundation -sertifikaatin voimassaoloaika: Toistaiseksi

PRINCE2 Practitioner

- Sertifioitu henkilö osaa soveltaa PRINCE2 -metodologiaa yksinkertaisen PRINCE2 -ympäristössä johdettavan projektin hallinnoimiseen.
- Hakijalla tulee olla PRINCE2 Foundation -koe suoritettuna.
- Sertifiointimenettely: 1) Hakemus, 2) Kirjallinen koe
- PRINCE2 Practitioner -sertifikaatin voimassaoloaika: 5 vuotta

Projektinhallinnan ammattilaisten kansainvälisiä sertifikaatteja käsitellään Projektipäivien ohjelmaan kuuluvassa sertifiointiseminaarissa 10.11.2010.

Jouko Vaskimo
Kirjoittaja on PRY:n sertifiointitoiminnan (PRYSERT) johtoryhmän puheenjohtaja

HUIPULLE
CAMAKON KANSSA

"Camakon ammattilaiset saavat kentältä paljon kiitosta. Tämä joukko todella tuntee projektimaailman."

– Anssi Kuoppala, Microsoft Oy

Projektien onnistuminen on monen tekijän summa. Hyvät työvälineet ja selkeät tavoitteet eivät yksinään riitä. Kun tähtäät huipulle, hanki mestaritason valmennus.

Camakon konsultointi-, koulutus- ja ohjelmistopalvelut valmentavat projektijoukkueesi huippusuoritukseen.

Hyödy kultatason kumppanuudesta. Valitse yhtälö, jolla voittaa. Voittaja, se olet sinä.

Tervetuloa webinaari-esityksiin!

Tutustu Microsoft Project 2010 ja Camako EPM –ohjelmistoihin tunnin mittaisissa demo-esityksissä.

- **16. ja 25. marraskuuta**
- **9. ja 14. joulukuuta**

Camako Projektipäivillä – tavataan ständillämme!

camako
www.camako.fi

Microsoft GOLD CERTIFIED Partner

Projektipäivien tieteellinen

POP2010 Projektioppim ja -opetuksen päivä

Teksti: Heli Aramo-Immonen

Projektiyhdistys (PRY) haluaa strategiansa mukaisesti olla verkostoituvan projektitoiminnan sekä projektialan tutkimustoiminnan edistäjä. Projektiyhdistys toivoo myös olevansa nuoria kiinnostava taho ammatillisen kehittymisen kannalta, yhdistyksen tieteellisen neuvottelukunnan jäsen Tarja Toikka toteaa. - Myös yhdistyksen hallituksessa on tutkimus- ja kehittämistoiminnasta vastuullinen jäsen. Tutkimus tapahtuu yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa yhteistyössä yritysten kanssa. Projektiyhdistys verkottaa näitä toimijoita kanaviensa kautta. Yhdistys levittää tutkimustietoa julkaisujensa avulla. PRY voi toteuttaa myös ns. kurkistusprojekteja haastavilla ja innovatiivisilla uusilla aihealueilla keskustelujen ja jatkotutkimusten lähtökohdiksi. Tämä voi tutkimuspuolella tapahtua vaikkapa tukemalla opinnäytetöitä.

Kuva: Jyry Louhisto

osio
isen

Tarja, Heli ja Tero Porin Pohjoisrannassa. Porin yliopisto-keskus sijaitsee perinteikkäässä puuvillatehtaassa.

Tutkimuksen ja erityisesti nuorten tutkijoiden mukaan saamisen kannalta yliopistot ovat yhdistykselle tärkeitä yhteistyötahoja ja yhdistys näille arvokas verkosto. Yhtenä ”tutkimusverkon solmuna” ovat Projektipäivät ja sen tieteellinen teemaosio (10.11.2010). Porin yliopistokeskuksen asiantuntijatiimi ProjektiAreena sai tänä vuonna järjestettäväkseen Projektipäivien tieteellisen teemakokonaisuuden yhteistyössä PRY:n kanssa. Tieteellinen osio toteutetaan projektipäivillä nyt toista kertaa. Viime vuonna tiedeosio oli osa IPMA:n maailmankongressia. Tänä vuonna teemana on tietämyksen hallinta projekteissa (Knowledge Management in Projects). Tieteellisen osion kielenä on englanti, jotta mm. maassamme työskentelevät ulkomaiset tutkijat ja jatko-opiskelijat voivat osallistua ja rikastuttaa projektitutkimustamme.

Tietämyksen hallinta projektiorganisaatioissa

Tietojohtaminen (engl. Knowledge Management), josta käytetään myös nimitystä tietämyksen hallinta, sekoitetaan usein käsitteenä erheellisesti ATK-pohjaiseen tiedonhallintaan (IT, ITC). Tietojohtamisella tarkoitetaan paljon laajempaa kokonaisuutta, toteaa Heli Aramo-Immonen. - Organisaatioissa tietämyksen hallintaan kuuluvat uuden tiedon hankinta ja sen rakentaminen jo olemassa olevasta tiedosta ja taidoista. Keskeistä on organisaation oppiminen siinä toimivien ihmisten yhteistyön kautta. Tietämyksen hallintaan kuuluvat myös tiedon luokittelu ja varastointi organisaatioiden muistissa. Organisaation muistit sijaitsevat mm. toimintaprosesseissa ja niihin liittyvissä ohjeissa, ihmisissä, jotka tietoa ja tarinoita mielessään kantavat sekä heidän tekemistä muistiinpanoista ja esimerkiksi yrityksessä olevista arkistoista ja dokumenteista. Viimeksi mainitut muistit ovat yleensä nykypäivänä ATK-pohjaisia. Tietämyksen hallinta on osa yrityksen kilpailukykyisyyttä nykyisessä verkottuneessa tietointensiivisessä liiketoiminnassa.

Strateginen tietojohtaminen

Verkostomainen ketjuuntunut projektitoiminta on useiden visionäärien näkemyksen mukaan tulevaisuuden liiketoimintamalli. Verkottuneessa toiminnassa yritysten tulee tiedostaa kenen tieto on meille tärkeää ja kenelle meidän organisaatiossamme syntynyt tieto on arvokasta. Tämä on arvoketjujen muodostajalle ja johtajalle keskeinen kyky. Voimme visioida tuotannollisen toiminnan siirtyvän maantieteellisesti etäälle ja samanaikaisesti verkoston tietämyksen hallinnan muodostuvan tärkeäksi arvon lähteeksi. Tietojohtamisella on hajautuneen projektiorganisaation koordinoijalle strateginen merkitys.

Ajateltaessa projektijohtamisen ammattilaisten koulutusta tietämyksen hallinta korostuu. Vaikka projektipäälliköiltä voidaankin odottaa vahvaa oman alansa substanssiosaamista, sen merkitys vähenee mitä monimutkaisemmaksi ja hajautuneemmaksi projektiorganisaatio kasvaa. Sisällöllisen osaamisen sijaan korostuu projektijohtajan kyky arvokkaan tietämyksen tunnistamiseen ja laaja-alaisen osaamispääoman hallintaan.

Miten tietoa hankitaan ja rakennetaan?

Yritykset hankkivat uutta tietoa usealla eri tavalla. Konsernitasolla saatetaan ostaa kokonaisia yrityksiä tai niiden osia, liittoutua allianssityyppisesti ja verkottua kansainvälisesti. Yritystasolla saatetaan verkottua solmimalla partnerisuhteita toisiin yrityksiin ja oppilaitoksiin. Uutta tietoa yritykseen yksilötasolla hankitaan rekrytoimalla, kouluttamalla henkilökuntaa, osallistumalla messuihin ja tapahtumiin.

Uuden tiedon rakentaminen yhdistelemällä jo olemassa olevaa tietoa ja osaamista, liittämällä se hankittuun tietoon on keskeinen kyvykkyys tietointensiivisessä liiketoiminnassa. Tiedon rakentamiseen tarvitaan tilaisuuksia, tiedon jakamisen areenoita. Ihmisillä tulee olla mahdollisuus vaihtaa kokemuksiaan ja kehitellä uusia ideoita yhdessä. Erityisesti projektitoiminnassa, jossa organisaatiot ovat väliaikaisia ja toiminta hyvin tavoitteellista, projektin läpivientiin tähtäävää, tulee tietämyksen hallinta suunnitella osaksi toimintaa. Projektiorganisaatioista usein puuttuvat mekanismit, joiden avulla tiedon jakamista johdonmukaisesti edistetään.

Miksi ja miten organisaation pitäisi oppia?

Erityisesti projektimuotoisessa toiminnassa organisaatio toteuttaa ennalta rakennettua suunnitelmaa, joka saattaa pohjautua yrityksen omiin käytäntöihin ja standardeihin. Samanaikaisesti organisaatio luo uutta. Projektitoiminnalle, joka on ainutkertaista ja siis uutta, on tyypillistä uusien haasteiden kohtaaminen päivittäin. Organisaatiolla tulee olla kyky mukautua ja muuttua ketterästi kyetäkseen vastaamaan vaihtuviin tilanteisiin. Muutoksen hallintaan liittyy läheisesti kyky oppia uutta.

Organisaatio oppii ihmisten tekemän yhteistyön välityksellä. Projektiorganisaatioissa itseohjautuvuudella, luovuudella ja luottamuksen ilmapiirillä on merkitystä. Oppimiselle tulee olla mahdollisuuksia. Organisaation oppimiseen vaikuttaa voimakkaasti yrityskulttuuri. ”Tieto on valtaa” tyylinen ajattelu, joka johtaa tiedon panttaamiseen, on erittäin haitallista. Tiedon saavutettavuus ja avoimuus ovat organisaation

Kuva: Jyry Louhisto

osaamispääomaa kasvattavia. Yrityksissä tulisikin kannustaa avoimuuteen ja palkita yhteisöllisiä tiedonjakajia, yksilösuoritusten sijaan. Organisaatiossa voidaan tukea oppimista esimerkiksi tietopalveluilla ja palautemekanismeilla.

Tutkimuksen mukaan projektiorganisaatioissa työskentelevät eivät ole motivoituneita formaaliin kurssimuotoiseen koulutukseen. Syynä tähän ovat ajanpuute ja vaikeudet irrottautua päivittäisestä työstä. Tämän vuoksi tulisikin tutkia uusia oppimisympäristöjä, jotka sulautuvat toimintaprosesseihin. Osaamispääoman kehittämisen tulisikin olla osa yrityksen strategista suunnittelua.

Osaamisen organisoitumisen uudet verkostomaiset tavat

Verkostotalous toimii suurelta osin nopeasti koottavien ja taas purettavien projektimaisten kokoonpanojen varassa. Keskeisenä ajurina ovat myös kehittyneet sosiaaliset suhteet ja tietoverkkojen käyttö viestinnän välineenä. Verkostosuhteista on tullut tärkeä menestys- ja selviytymistekijä. Toiminta on rinnakkaista, ei peräkkäistä. Verkostotaloudessa toimiminen edellyttää luottamuksellisuutta ja pitkän aikavälin sitoutumista.

Korkeakoulujen tehtävä on valmistaa opiskelijoita yhteiskuntaan, jossa ydinosaamiseen kuuluvat paitsi oman alan substanssi myös sosiaalinen pääoma. Vain yhteistyö kasvattaa sosiaalista pääomaa ja se tapahtuu ajan mittaan. Porin yliopistokeskus on 4300 opiskelijan, 200 asiantuntijan ja neljän yliopiston monitieteinen tiede- ja taideyhteisö. Opiskelijat voivat sisällyttää tutkintoonsa opintojaksoja tai sivuaineen eri yksiköiden opetustarjonnasta ja saada näin mahdollisuuden sosiaalisen pääomansa rakentamiseen.

Sosiaalista pääomaa rakennetaan ihmisten kesken. Opettajat ja tutkijat ovat hyvin tietoisia vertaisverkostojen tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä. Tähän perustuen luotiin monialainen ProjektiAreena syksyllä 2009. Se on ”Project Management think tank”, jonka asiantuntijat ovat projektin johtamiseen ja hallintaan erikoistuneita tutkijoita ja pedagogeja eri korkeakoulusta. Nimen valinta linkittyy Porissa joka vuosi järjestettävästä SuomiAreenaan, joka on yhteiskunnallinen keskustelutapahtuma. Haluttiin viestiä avoimuutta, saavutettavuutta ja yhteistyöhalua. Konsepti on luonteeltaan monialainen, avoin ja ketterä. Se ei kilpaile projektitutkimusta harjoittavien laitosten kanssa, vaan se toimii “rajapinnoilla” esimerkiksi: opettamisen ja tutkimuksen; yritysten ja akatemian; opintojen ja työelämän muodostamissa verkostoissa.

POP2010 Projektioppimisen ja -opetuksen päivä – “Fresh Ideas for Project Learning”

ProjektiAreenan aloitteesta ja PRY:n tuella Projektipäivien pre-konferenssin (8.11.2010) aiheena on projektioppiminen. Asiantuntijana puhuu mm. kasvatustieteen professori Päivi Tynjälä. Tilaisuutta suunniteltiin Porissa toimivien yliopistojen lisäksi Jyväskylän, Vaasan ja Oulun yliopistojen muodostamassa verkostossa. Päivästä on tarkoitus tehdä sellainen, jota mikään korkeakoulu ei tulisi yksinään järjestäneeksi. Suunnittelussa mukaan valittiin erilaisia pedagogisia tulokulmia projektioppimiseen: kongnitiivinen, asiantuntijuuden kehittymisen näkökulma; motivaation ja itsesäätelyn näkökulma; ohjauspalvelujen organisoinnin näkökulma. Päädyttiin valitsemaan päivän akateemiseksi aiheeksi projektioppimisen oppimisteoreettisia taustoja sekä tutkimustuloksia projektioppimisesta. Haluttiin mukaan myös käytännön oppilasprojekti, joka on julkisuudestakin tuttu Aalto-yliopiston Taideteollisen korkeakoulun Blue 1 -case. Professori Marjatta Itkonen kertoo, miten opiskelijat Graafisen suunnittelun koulutusohjelmasta ovat ideoineet yrityskuvasuunnittelun kurssilla uusien lentokoneiden konseptin sekä visuaalisen ilmeen.

Opiskelijaprojektit harjaannuttavat työelämään

Yllättävän monien liike-elämän ja julkisen sektorin ammattilaisten projektinjohtamis- ja projektityötaidoissa on kehittämisen varaa, toteaa dosentti Tero Vartiainen. - Lisäksi ammattilaisten kertomukset esimerkiksi IT-alan projektitodellisuudesta ovat joskus karua kuultavaa. Oppilaitoksilla kuten ammattikorkeakouluilla ja yliopistoilla onkin haastetta valmentaessaan opiskelijoita työelämää varten ja pyrkiessään positiivisesti vaikuttamaan yhteiskunnan ja liike-elämän rakenteisiin.

Opiskelijaprojektit on havaittu tehokkaaksi menetelmäksi ohjata opiskelijoita oppimaan projektityötaitoja. Opiskelijaprojekteissa tyypillisesti tuotetaan jokin lopputuotos oikealle asiakkaalle, näin asiakas, esimerkiksi yritys, voi hyötyä innokkaiden opiskelijoiden panostuksesta samalla, kun opiskelijat itse saavat ensituntumaa asiakas-toimittaja-suhteesta ja projektityön iloista ja haasteista. Projektikurssien oppimistavoitteet voivat kuitenkin olla erilaiset. Yksinkertaistaen perusjako tavoitteissa on, opiskellaanko toteuttamaan lopputuotos ja/tai opiskellaanko projektityötaitoja. Tietojenkäsittelyssä lopputuotoksena voi olla esimerkiksi yksittäinen tietokone-ohjelma tai sen prototyyppi tai kartoitus olemassa olevista ohjelmistoista jonkin tietojenkäsittelyllisen haasteen ratkaisemiseen.

Projektityötaitoja ovat mm. viestintätaidot, ryhmätyötaidot, projektin johtamisen taidot ja projektin suunnittelun taidot. Myös ohjauksen suhteen on eroja. Esimerkiksi tietojenkäsittelyn projektikursseilla hyvin usein yritysasiakas tarjoaa sisällöllistä ohjausta ja oppilaitos projektin johtamiseen ja läpivientiin liittyvää ohjausta. Vaikka projektikurssit ovat työläitä, monissa opiskelijapalautteissa niitä kehutaan mieliin painuvimmiksi kursseiksi.

POP2010 ja tieteellisen osion valmisteleva työryhmä:

TkT Heli Aramo-Immonen, Tampereen Teknillinen Yliopisto, Porin yksikkö. Teollisuustalouden lehtori, jonka tutkimus keskittyy projektin johtamiseen ja tietämyksen hallintaan.

TaM Tarja Toikka, tutkija, Aalto Yliopisto, Taideteollinen Korkeakoulu. Projektiyhdistyksen tieteellisen neuvottelukunnan jäsen.

FT Tero Vartiainen, dosentti, yliopistotutkija, Oulun yliopisto, tietojenkäsittelytieteidenlaitos. Tero Vartiaisen tutkimus keskittyy projektin johtamiseen ja tietojenkäsittelyn etiikkaan.

Lähteet

Aramo-Immonen, H., Koskinen, K. U. and Porkka, P. L. (2010). The significance of formal training in project-based companies. International Journal of Managing Projects in Business, Accepted for publication, forthcoming 2011, Emerald Group Publishing Limited.

Koskinen, K.U. and Aramo-Immonen, H. (2008). Remembering with help of personal notes in project work context, International Journal of Managing Projects in Business, Vol 1, No 2, 2008, pp. 193-205, Emerald Group Publishing Limited.

Aramo-Immonen, H., Porkka, P.L., Koskinen, K.U. (2009). The role of formal training in project-based companies. In: K. Kähkönen, A.S Kazi and M. Rekola (Eds.), The Human Side of Projects in Modern Business (pp. 151-171). Project Management Association Finland (PMAF) in collaboration with, VTT Technical Research Centre of Finland, Helsinki.

Koskinen, K. U. and Aramo-Immonen, H. (2007). Role of Personal Notes in Project-based Companies' Organisational Memories. In Proceedings of IRNOP2007, International Research Network on Organizing by Projects 19th-21st Sep, Brighton.

Tynjälä P., Pirhonen M., Vartiainen T., Helle L. (2009). Educating IT project managers through project-based learning: A working-life perspective. Communications of the Association for Information Systems. Vol. 24, Article 16. ISSN 1529-3181.

Julkisen sektorin projektihallinta mu

Käsitteiden taakse kurkis

Teksti: Max Mickelsson

Seminaaria pukkaa. Käyn varsin monessa, useimmiten tietoyhteiskunta-aiheisissa, vuoden mittaan. Mielestäni vuoden parasta antia oli toistaiseksi Rovaniemellä järjestetyt informaatiohallinnon päivät. Tässä seminaarissa kaikki eivät olleet valmiiksi kaikesta samaa mieltä, puhujat edustivat erilaista osaamista ja erilaisia näkökulmia ja osallistujat kyselivät ja kommentoivat.

Lapin Yliopiston rehtori Mauri Yli-Kotola avasi seminaarin erinomaisella ja hyvin kiteytetyllä käsite-analyysillä. Hän kysyi mistä itse asiassa puhumme, kun puhumme informaatiohallinnosta.

Käsitteet pitää ensin eriyttää. Mitä on informaatio ja mitä on hallinto?

Data on dokumentoitua tietoa. Datan muuttuessa informaatioksi, data saa merkityksen tai merkityksiä. Informaatio muuttuu tiedoksi, joka on hyvin perusteltu uskomus. Milloin tieto muuttuu viisaudeksi, on sitten jo aivan eri asia.

Hallintofilosofiassa voidaan eriyttää kolme eri kehitysvaihetta: administration, management ja governance. Näiden lisäksi puhutaan myös leadershipstä, eli johtajuudesta.

Administration tarkoittaa asioiden kirjaamista huolella. Tarve kirjata asioita huolella syntyi kun siirryttiin metsästäjä-keräilijä yhteiskunnasta maatalousyhteiskuntaan. Syntyi hallintoa, jolla voitiin pitää kirjaa asioista.

Management liittyy kapitalismin ja sen jälkeen markkinatalouden syntyyn samoin kuin modernin demokratian leviämiseen. Management on kauppiasyhteiskunnan johtamisoppi. Tavoitteena ei enää ollut tuotoksen kirjaaminen ja siitä päättäminen. Nyt fokukseen tulevat innovaatiot, insentiivit ja kokonaishyöty. Managementillä pyritään luomaan edellytyksiä huippusuorituksille.

Governance on oikeastaan yhdistelmä hyvää administratioiniä ja managementtiä. Tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä asioiden kirjaaminen automatisoituu ja sitä tapahtuu myös huomaamatta. Ainakin datan hinta laskee oleellisesti ja sitä kautta myös informaation, vaikka sen synnyttäminen vaatii merkitysten luomista.

Tästä syntyy kysymys siitä, että kun puhutaan tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisestä hallinnossa, niin tarkoitetaanko informaatio governancea vai data governancea?

Projektijohtaminen on tiedolla johtamista. Kun Yli-Kotolan innoittamana sukeltaa käsitteiden taakse, käy mielestäni erinomaisen hyvin selville se, että merkityksen antaminen datalle, sen hallinta ja sen visualisointi ovat avainasemassa paremman projektijohtamisen kannalta.

Tässäkin kohdin toki niin, että taas kerran on kyse informaatiosta, ei vielä päätöksistä, päätöksiin sitouttamisesta ja ihmisten innostamisesta. Se onkin sitten aivan eri juttu – sitä leadershippiä.

Toivottavasti Projektipäivät 2010 nousee seminaarisarjassa vuoden kärkisuoritusten joukkoon.

Max Mickelsson
Kirjoittaja toimii Microsoftilla tietoyhteiskuntasuhteiden johtajana ja puheenjohtajana Projektipäivien Seminaarissa 13: Julkisen sektorin projektitoiminta murroksessa

urroksessa

tettava

Projektit demokratian palveluksessa

Kuva: Jyry Louhisto

Teksti: Heikki Lonka

Onko mielekästä puhua julkisen sektorin projekteista erillisenä projektitoiminnan muotona? Eivätkö niitä koske samat ajan ja resurssien rajallisuuden ja tavoitteen keskeisyyden ongelmat kuin muitakin projekteja? Eikö niissäkin käytetä samanlaisia projektinjohtamisen menetelmiä ja organisoitumismalleja? Julkisen sektorin projektit erottaa muista projekteista oikeastaan vain yksi asia: ne ovat demokratiaa palvelevia projekteja.

Jos joku toimii yksityisellä rahalla, hän on tilivelvollinen vain rahoittajalleen toiminnastaan. Jos raha on kerätty veroina kansalaisilta, on toimija vastuussa kaikille kansalaisille. Sen takia ovat olemassa julkisia projekteja koskevat hankintalait, lait julkisuudesta ja toiminnan avoimuudesta. Meillä on myös lait, jotka velvoittavat kuulemaan niitä, joita päätöksenteko ja projektit koskevat.

Julkiset projektit toimivat, jos näitä sääntöjä noudatetaan. Suomessa se kuitenkin tuntuu olevan erinomaisen vaikeaa. Hankintalaki koetaan taakaksi, joka halvaannuttaa kaiken toiminnan; osalliset vain häiriköivät ja sotkevat; avoimuuden vaatimus tarjoaa projektin vastustajille arkaluontoista tietoa, jolla he voivat pysäyttää toiminnan. Jotta näitä haittoja voitaisiin minimoida, hankintalakia pyritään kiertämään, osalliset pidetään erossa päätöksenteosta ja tietoja pimitetään.

Tästä tietenkin seuraa, että projektit pysäyttää joko markkinaoikeus tai valituskierre. Olemmeko valinneet väärän strategian? Toimisivatko projektit demokratiassa paremmin jos pyrkisimme noudattamaan demokratian pelisääntöjä, emme vastustamaan niitä?

John Stuart Mills on sanonut: ”Demokratia on hallitsemista keskustellen”. Meillä kuitenkin kaikenlaista keskustelua pyritään suitsimaan. Prosessi lähtee pienen piirin tekemistä ratkaisuista, joita pyritään väkisin ajamaan läpi. Suunnitteluprosessi painottuu loppuun, jossa käydään erilaisia riitoja ja oikeusprosesseja ihmisryhmiä vastaan, jotka jätettiin prosessin ulkopuolelle sen alkuvaiheessa.

Olemme nuori demokratia, jonka alkutaival on ollut traumaattinen ja väkivaltainen aina kansalaissodasta alkaen. Hallitsevassa asemassa olevat näkevät hallittavat edelleenkin massana, jonka toiminta on irrationaalista ja arvaamatonta. Suomalainen ihminen taas on pelokas osallistumaan julkiseen keskusteluun. Riski joutua häpeään tai hankalan ihmisen maineeseen on suuri. Siksi nimettömät nettipalstat kukoistavat.

Ilman halua uhrautua ei ole demokratiaa. Diktatuuri kyllä pysyy pystyssä ilmankin: diktaattori voi pakottaa ihmiset toimimaan tahtonsa mukaan. Jotta demokratia toimisi, meidän on kaikkien oltava valmis antamaan pois jotain. Meidän on oltava esimerkiksi valmiit sitoutumaan yhdessä tehtyihin päätöksiin, vaikka ne olisivatkin meidän tahtomme tai etujemme vastaisia. Meidän on oltava kärsivällisiä ja alistuttava asioiden hitaampaan kulkuun ja päätöksenteon viivytyksiin. Meidän on puolustettava ihmisten oikeutta puhua silloinkin, kun emme pidä heidän sanomastaan. Lause: ”En ole kanssasi samaa mieltä, mutta olen valmis antamaan henkeni sen puolesta, että sinulla on oikeus sanoa se” kuvaa hyvin sitä uhrimieltä, jota aidolta demokraatilta vaaditaan.

Meidän on oltava valmiita perustelemaan julkisesti mielipiteemme ja antautumaan siitä johtuvan häpeän uhalle, meidän on oltava valmiita uhraamaan vapaa-aikaamme, varojamme ja joskus jopa henkemme. Elämä diktatuurissa on siihen verrattuna helppoa ja siksi monet kansakunnat ovat valinneetkin diktatuurin tien.

Demokratia vaatii meiltä myös idealismia. Niin järjettömältä kuin se tuntuukin, meidän on uskottava, että yhteinen ja kaikkia osallistava päätöksenteko pitkällä tähtäimellä johtaa parempaan lopputulokseen kuin tehokkaalta tuntuva itsevaltius. Ilman idealismia ja uhrauksia ei ole demokratiaa. Siksi demokratia hallitsemisen tapana vaatii osallisiltaan enemmän kuin mikään muu tapa.

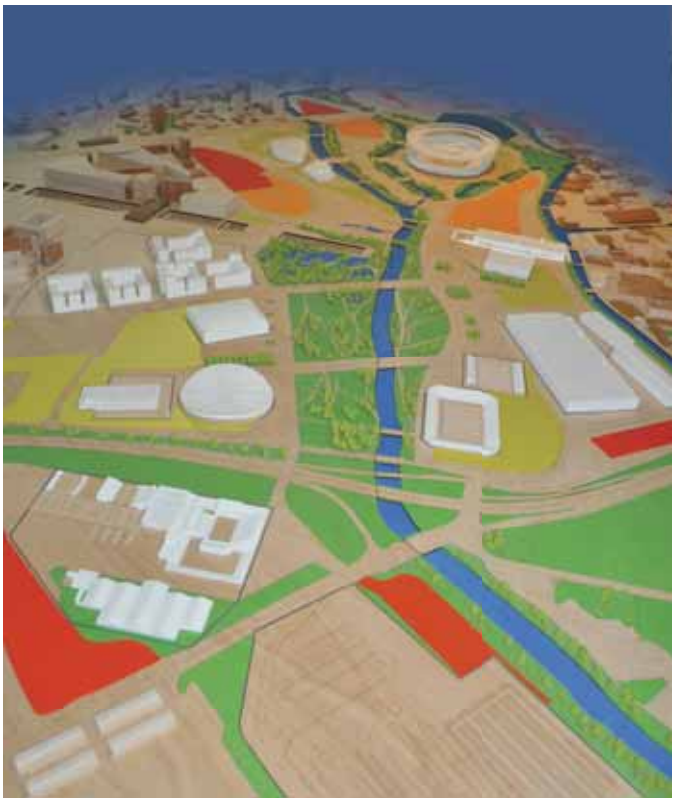
Demokratia ei tule sillä, että äänestämme johtajamme neljän vuoden välein. Toimiakseen demokratia vaatii myös demokraattisen kulttuurin syntymistä. Onko Suomi aito demokratia? Tämän jätän kaikille pohdittavaksi.

Hyvä julkisen sektorin projektinjohtaja on demokratian aito kannattaja. Hän huolehtii siitä, että kaikki pääsevät osallistumaan projektiin jo siinä vaiheessa kun tavoitteita asetetaan. Hän puolustaa avoimuutta ja tiedottaa asiasta kaikissa projektin vaiheissa. Hän tukee keskustelua ja auttaa ihmisiä osallistumaan siihen. Hän ei itse päätä tai suunnittele mitään, vaan ohjaa päätöksenteon ja suunnittelun prosessia. Hyvä julkisen projektin johtaja johtaa projektin vuorovaikutusta.

Projektipäivillä saamme esimerkkejä julkisen sektorin projekteista ympäri Eurooppaa ja päivien lopuksi Kunta-Sig-tapaamisessa keskustelemme vuorovaikutuksesta projekteissa. Ja teemme sen tietenkin vuorovaikutteisesti, niin kuin asiaan kuuluu. Tervetuloa!

Heikki Lonka
TkT, Projektiyhdistys ry:n pj.

Lontoon olympialaiset 2012 on esimerkki projektista, jossa lähiympäristön asukkaat on otettu laajasti mukaan hankkeen suunnitteluun ja toteutukseen.



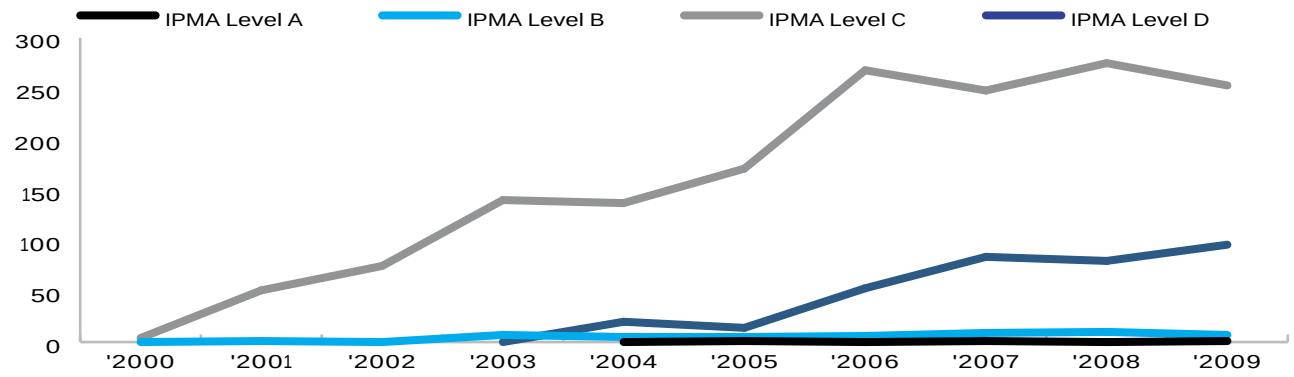
Projekti-organisaatioiden arviointi

Teksti: Pekka Mäkelä

Projektiorganisaatioiden arvioinnilla tarkoitetaan niiden kyvykkyyden ja parannusmahdollisuuksien systemaattista selvittämistä sekä näiden perusteella myönnettyä sertifikaattia ja tehtyä kehittämissuunnitelmaa. Kyvykkyys on taas organisaation sisäisiä ominaisuuksia, joilla saavutetaan sidosryhmien hyväksytyt vaatimukset projektinhallintaa soveltaen.

IPMA delta (Assessment of organisations project) etenee kansainvälisesti ja PRY on aloittanut valmistelut palvelutuotteen käyttöönottamiseksi. Käynnistys tehtäneen vielä tulevana talvena aikaisempien sertifiointien tapaan pilotoimalla muualla hyväksi koettua mallia ja kertynyttä kokemusta hyödyntäen.

Kuva 1. IPMA:n henkilösertifikaattien määrät Suomessa



Tarve ja mahdollisuudet

Tarve projektiorganisaatioiden arviointiin ja ennen muuta parannuksiin on tullut usein esiin projektiammattilaisten sertifioinnissa. IPMA:n nelitasoinen malli (4-l-c) on vakiintunut, meillä on koulutetut ja hyvin kokeneet arvioitsijat sekä volyymi 300-350 sertifikaatin tasolla vuodessa. PRY:llä on vahva ja hyvin kokenut sertifiointiorganisaatio. Se kykenee tyydyttämään Suomessa esiintyvät projektiorganisaatioiden arviointitarpeet.

Kehittämismahdollisuudet tulevat esiin ennen muuta B-tason Projektijohtajien projektiraporteissa ja haastatteluissa. Sertifiointi on kuitenkin luottamuksellista, jolloin kehittämismahdollisuudet jäävät hakijan ja assessorien keskeisiksi. Organisaation kannalta jatkot jäävät sertifikaatin saaneiden aktiviteetin varaan. Assessorien keskuudessa parannusmahdollisuudet ovat yleisellä tasolla tiedossa, mutta yksityiskohdat puuttuvat.

IPMA:n 4-l-c malli on hyvin dokumentoitu, paljon koestettu prosessi ja se tukeutuu hyvin kokeneisiin arvioitsijoihin. Malli sinänsä soveltuisi henkilöiden kyvykkyyden arviointiin tässäkin tapauksessa. Sen hyvinä puolina ovat kansainväliset kyvykkyysvaatimukset (IPMA competence baseline) ja yleisten standardien mukaisuus eli ISO 1006:n mukainen laatu ja ISO 17024:a (Requirements for Bodies providing audit and certification of management systems) noudattava prosessi. Ja ennen muuta kokeneet assessorit, jotka luovat arviointiin tarpeellisen joustavuuden ja omaavat laajan tietouden parannusmahdollisuuksista yleensä.

Organisaatioiden kyvykkyyttä on arvioitu ennenkin

Tullakseen hyväksytyksi uuden arviointituotteen pitää olla paljon olevia vaihtoehtoja parempi. Toisaalta olisi virhe, olla hyödyntämättä kokemusta hyvistä käytännöistä.

IPMA:n Australian ja USA:n jäsenyhdistyksillä projektiorganisaatioiden arviointi on maakohtaisena mallina tuotannossa. Näissä on paljon käyttökelpoista mukaan otettavaa kansainväliseen malliin.

Kilpailevia organisaatioiden arviointimalleja on useita. Nimekkäin lienee SEI:n (Systems Engineering Institute) CMM (Capability Maturity Modell), josta on useita kohdealuekohtaisia sovelluksia ja se sisältää yhtenä arvioitavana asiana projektitoiminnan. Mallin on alkujaan kehittänyt USA:n Department of Defence yli 30 vuotta sitten.

CMM:ssä käytetään muissakin malleissa yleistä portaittaista kehittymistä karkeasti ottaen seuraavasti:

- Lähtötaso (initial) perustuu henkilökohtaisiin ”sankarisuorituksiin”.
- Toisteisella tasolla (repeatable) sovelletaan hyvää käytäntöä.
- Määritellyllä tasolla (defined) käytäntö on vakiintunutta ja sen soveltaminen standardinomaista.

Tekniset pätevyydet	Käytös-pätevyydet	Toteutusympäristö-pätevyydet
- Projektinjohdollinen onnistuminen - Sidosryhmät - Projektin vaatimukset ja tavoitteet - Riski ja mahdollisuus - Laatu - Projektiorganisaatio - Ryhmätyö - Ongelmanratkaisu - Projektirakenteet - Laajuus ja tulokset - Aika ja projektin vaiheet - Resurssit - Kustannus ja rahoitus - Hankinta ja sopimus - Muutokset - Valvonta ja raportit - Informaatio ja dokumentaatio - Viestintä - Aloitus - Lopetus	- Johtajuus - Sitoutuminen ja motivaatio - Itsehillintä - Itsevarmuus - Rentous - Avoimuus - Luovuus - Tulossuuntautuneisuus - Tehokkuus - Konsultointi - Neuvottelu - Ristiriidat ja kriisit - Luotettavuus - Arvojen kunnioitus - Eettisyys	- Projektisuuntautuneisuus - Ohjelmasuuntautuneisuus - Salkkusuuntautuneisuus - Projektin, ohjelman ja salkun toteutus - Linjaorganisaatio - Liiketoiminta - Järjestelmät, tuotteet ja teknologia - Henkilöstöhallinto - Terveys, turvatoimet, turvallisuus, ympäristö - Rahoitus - Lait

Taulukko 1. IPMA Competence Baselinen pätevyyselementit

Unit Number	Unit Title	Unit Descriptor
aPRO-01	Align Projects with Organizational Strategy	This Unit defines the Elements required to align projects with organizational strategy. It includes the Performance Criteria required to demonstrate competent organizational performance in using projects to help move the organization toward its desired future state.
aPRO-02	Provide Executive Leadership to the Management of Projects	This Unit defines the Elements required to provide executive leadership to the management of projects. It includes the Performance Criteria required to demonstrate competent organizational performance in ensuring that projects and project management receive effective direction from the organization’s senior management.
aPRO-03	Ensure Adequate Resources for Projects	This Unit defines the Elements required to ensure adequate resources for projects. It includes the Performance Criteria required to demonstrate competent organizational performance in staffing, funding, and supporting projects.
aPRO-04	Develop Project Management Staff	This Unit defines the Elements required to develop project management staff. It includes the Performance Criteria required to demonstrate competent organizational performance in developing skills that can be applied on future projects.
aPRO-05	Ensure a Reliable Framework for Project Management	This Unit defines the Elements required to ensure a reliable framework for project management. It includes the Performance Criteria required to demonstrate competent organizational performance in defining and implementing effective project management methods.

Taulukko 2. USA:n aPron alueet

- Mittareilla johdetulla tasolla (managed) käytäntö sisältää saavutusten mittauksen.
- Optimoivalla tasolla (optimizing) ollaan jatkuvan parannuksen tilassa.

CMM:n kypsyystasomalli on laajalti tunnustettu ja antaa hyvän lähtökohdan nykyaikaisten projektiorganisaatioiden ominaisuudet tarkemmin huomioivalle luokittelulle.

Kansallisen laatupalkinnon ns. erinomaisuusmallin (excellence modell) on kehittänyt EFQM-järjestö (European Foundation for Quality Management) USA:n Malcolm Balbridge palkinnon periaatteita hyödyntäen. Sitä käytetään yhteisöissä yksityisellä ja julkisella sektorilla. Suomessa laatupalkinnosta vastaa Laatukeskus.

Laatupalkintomallia on jo sovellettu IPMA:n omassa projektien palkitsemisessa (Project Excellence Modell) ja sen periaatteita olisi luonnollista sisällyttää myös projektiorganisaatioiden arviointiin.

PRY on soveltanut benchmarkinkia yli kymmenessä PKV-ryhmässä (ProjektiKäytäntöjen Vertailu). PKV on Projektiyhdistyksen yritys- ja yhteisöjäsenille tarkoitettu palvelu, jonka tarkoituksena on projektinhallinnan ja kilpailukyvyn kehittäminen. Olisi luonnollista, että ajan kuluessa kertyvästä kokemuksesta luotaisiin jonkinlainen tietokanta IPMA delta:n tuloksena syntyvään palveluun.

Omassa konsulttihistoriassani menestyksekkäin tuote on ollut Tietojenkäsittelyn tehostamistutkimus (Information systems appraisal), joita tehtiin kymmeniä 1970-90 luvuilla. Se oli 10-15 päivään pakattu kokonaisuus, jossa selvitettiin sidosryhmien näkemät tietojenkäsittelyn parannustarpeet sekä kansainvälistä kokemusta hyödyntäen kehitettiin toimenpide-ehdotukset (action items). Toimenpide-ehdotukset arvotettiin ja priorisoitiin toimeenpanon varmistamiseksi. Menestyksekkäillä jatkotoimenpiteillä projektiorganisaatioiden arvioinninkin hyöty vasta saavutetaan. Entisen kylväjän toivotusta mukaillen hyöty ”tulkoon satakertaisesti”.

Projektiorganisaation arvioinnin tulos

Arvioinnin sisältö ja tulos sovitetaan asiakkaan tilanteeseen ja tarpeisiin. Konkreettiset tulokset ovat raportti ja kyvykkyyden osoittava sertifikaatti. Jälkimmäisellä on huomattava merkitys organisaation kyvykkyyden todistuksena. Asiakkaan kannalta raportointia voidaan pitää arvokkaana tietona sinänsä, mutta arvioinnin isoin hyöty riippuu niin paljon jatkosta, että esitys kannattaa sovittaa niin toimeenpanoa helpottavaksi kuin mahdollista. Lisäksi on syytä pitää tukea tarjolla parannusten toimeenpanossa.

Kehittämisohjelman parannusten löytäminen ja niiden jalostaminen toimeenpanokelpoiseksi on haasteellista ja kokemusta edellyttävää. IPMA:lla ja PRY:llä on piirissään pätevimpien assessorien verkosto, josta suurella todennäköisyydellä on saatavissa juuri asiakkaan toimialaan sopivaa osaamista. Muutosten aikaansaamiseen tarvitaan ymmärrys nyky- ja tavoitetilan eroista ja asiakkaan sitoutuminen muutoksiin. Pelkkä assessorien sitoutuminen ei johda mihinkään. Se on saatava organisaation omaksi vastuuhenkilöiden mukanaololla ja panostuksella. Hyvällä suunnittelulla päästään alkuun.

Jatkot

Tätä kirjoitettaessa valmisteluprojekti Suomessa on vasta aloituksen alussa. Projektin sisältö ja aikataulu riippuvat IPMA:n ja PRY:n päätöksistä, valmistelujen etenemisestä ja saaduista kokemuksista. Sertifioinnista olevan kokemuksen perusteella Suomessa lähestymistapa on ollut käytännöllinen - pilotoiva. Kun riittävä taso saavutetaan, siirrytään normaaliin tuotantoon.

Valmistelusta on odotettavissa seuraavanlaisia tuloksia:

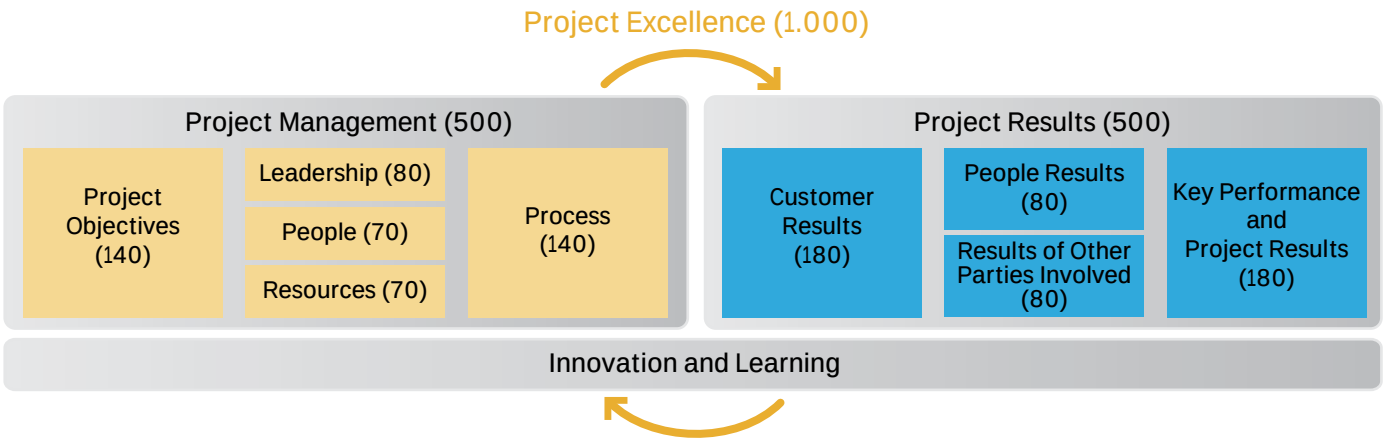
- Toimiva arviointiorganisaatio
  - Pilotointi organisoidaan yhteisymmärryksessä PRY:n sertifioinnin johtoryhmän kanssa
  - Arvioitsijoiden kansainvälinen verkosto
  - Siihen kuuluu johtava assessori ja joitakin assessoreja
  - Lisäksi tarvitaan hallinnointiresurssia
- Riittävä kokemus ja osaaminen
  - Assessorien kyvykkyysvaatimukset ja ehdot
  - Koulutus ja mukana olo pilotissa
  - Toimiva assessorien varaamismenettely
- Dokumentit
  - Palvelun prosessikuvaukset ja ohjeet
  - Sopimukset ja –pohjat IPMA:n, partnereiden, assessorien ja asiakkaiden kanssa
  - Myyntiin tarvittavat esiteaineistot
- Arvioinnin työkalut
  - Sisältö- ja suoritusohjeet
  - Kertynyt kokemusaineisto
  - Lomakkeet
  - Templatet
- Tehdyt arvioinnit
  - Asiakkaiden hankinta
  - Sopiminen ja järjestelyt
  - Suunnitelma ja resurssivaraukset
  - Pilottien toimeenpano ja jälkiarviointi

Lopulliset päätökset ja palvelutuotteen lanseeraus kansainvälisesti tehdään 2011 maaliskuussa, kun pilotointi ja valmistelut on saatu viimeisteltyä. PRY valmistelee omaa osuuttaan ja tekee omat päätökset IPMA:n kanssa tehdyn projektiyhteistyön ja piloteista saadun kokemuksen perusteella.

Jäsentiedotteilla ja kotisivujen uutisilla jäsenet pidetään ajan tasalla projektin etenemisestä. Kaikenlainen yhteydenpito projektin vetäjään pekka.makela@openway.fi tai PRY:n toimistoon pry@pry.fi on tervetullutta.

Kuva: Jyry Louhisto

Pekka Mäkelä
IPMA delta –projektin valmistelija
Openway Oy



Kuva 2. IPMA:n project excellence model

Projektiorientoituneen organisaation johtaminen

Teksti: Matti Haukka

Organisaatio, jossa resursseja käytetään enemmän projekteihin tai projektien onnistuminen on kriittistä koko organisaation tavoitteiden toteutumiselle, tulisi kehittyä enemmän projektiorientoituneeksi organisaatioksi.

Mutta onko organisaatiosi ylin johto tai sen hallitus tietoinen, kuinka paljon sen resursseista lopulta käytetään projektien toteuttamiseen verrattuna ns. toistuviin liiketoimintaprosesseihin? Ja kummassa piilee suurempi onnistumisen riski? Mikä on projektien arvo organisaatiollesi? Vastaukset näihin kysymyksiin ratkaisevat, kuinka paljon johdon tulisi käyttää aikaa projektien, ohjelmien ja projektisalkkujen johtamiseen ja miten koko johtamisjärjestelmän (Governance Model) tulisi painottaa tätä puolta.

Suurimmassa osassa organisaatioita projektimaisen työn osuus on selvästi kasvamassa useastakin syystä (kuva alla). Mitä tulee riskeihin, vastaus lienee myös aika selvä. Projekteissa tehtävä työ on aina riskialttiimpaa kuin toistuvat prosessit. Eroja eri toimialojen välillä toki on ja olisi erittäin mielenkiintoista selvittää eroavaisuuksia tarkemmin ihan oikealla tutkimuksella. Sellaisen tutkimuksen tulos voisi herättää päättäjiä tehokkaammin.

Projektiorientoituneen yrityksen määritelmä ja piirteitä

Professori Roland Gareis on 1990-luvulta lähtien voimakkaasti lanseerannut käsitteitä ”Johtaminen Projektien avulla” (Management by Projects) ja ”Projektiorientoitunut Yritys” (Project Orientated Company, POC) ja hän määrittelee projektiorientoituneen organisaation seuraavalla tavalla: ”Projektiorientoituneen yrityksen on näytettävä se organisaatiokaaviossaan”. Tämä on itse asiassa aika hyvä tunnuspiirre projektiorientoitumiselle. Ottakaa siis oman organisaationne ylimmän tason kuvaus esiin ja katsokaa näkyvätkö projektit siinä? Kuinka syvälle kaaviossa tulee sukeltaa, ennen kuin projektit tulevat näkyviin, vai tulevatko ne esiin ollenkaan? Onneksi hyviä esimerkkejä tästä alkaa jo löytyä ja osassa niissä kyse on ihan oikeasti projektiorientoitumisesta. Yksi merkki tästä on pysyvän organisaation mataloituminen. Resurssien työtä johdetaan pääasiassa projektien kautta ja pysyvän organisaation esimiestehtävä on resurssien hankinta ja tarvittavan osaamisen kehittäminen. Päinvastaisia esimerkkejä löytyy ikävä kyllä myös; käytämme termiä projektin sirpaloiminen. Projekti, joka pitäisi johtaa kokonaisuutena ja joka kaikkien sen osiensa summana vasta alkaa toteuttaa liiketoimintahyötyjä, sirpaloidaankin erillisiin projekteihin usein nimenomaan pysyvän organisaation rakenteiden mukaan.

Edellä mainittujen piirteiden lisäksi projektiorientoituneessa organisaatiossa projektit ovat oleellinen osa johtoryhmän ja hallituksen agendaa. Projektipäälliköillä on valtaa suhteessa vastuuseen ja projektitoimistolla (PMO) on vahva ja näkyvä rooli. Projektitoimiston johtaja on johtoryhmän jäsen. Loppuprovokaationa voisi heittää ajatuksen seuraavien pysyvän organisaation titteleiden ja roolien tarpeellisuudesta projektiorientoituneessa organisaatiossa: Tuotekehityspäällikkö, kehityspäällikkö, tiimiesimies, ja tuotannonkehityspäällikkö. Eikö projektisalkun johtoryhmän, ohjelmajohtajan, projektin omistajien sekä ohjausryhmien, projektipäälliköiden, projektiryhmän jäsenten ja projektitoimiston tehtävät kata mainittujen tehtävien perinteisen toimenkuvan suurelta osin tai jopa kokonaan?

Kirjoitus käsittelee Projektiyhdistyksen SIG-ryhmän ”Projektiorientoituneen organisaation johtaminen” -teemoja. SIG-ryhmä toimi aikaisemmin Projektisalkunhallinnan ja ohjelmajohtamisen SIG- ryhmänä ja laajensi nyt näkökulmaansa. Kirjoituksen aiheet olivat esillä SIG-ryhmän edellisessä tapaamisessa elokuussa ja osan käsittely jatkuu seuraavassa tapaamisessa.

Matti Haukka
Senioripartneri
Suomen Projekti-Instituutti Oy

Trendit yrityksen resurssien käytössä ja strategisesti kriittisissä tekijöissä

	Volyymi	Muutoksen syy	Usein kriittisin tekijä
Ulkoiset hankinnat	Kasvaa	Lisääntyvä ulkoistus	Kustannustehokkuus
Sisäinen prosessityö (=henkilötyö toistuvissa prosesseissa)	Vähenee*	Lisääntyvä ulkoistus ja automaatio	Prosessien laatu ja tehokkuus
Sisäinen projektityö (=henkilötyö projekteissa ja ohjelmissa)	Kasvaa	Kasvava muutos- ja kehitystarve	Nopeus ja henkilöresurssien käytö tehokkuus

* tietyillä toimialoilla pysyy edelleen hyvin merkittävänä

*SIG = Special Interest Group

Tuotekehitysprojekti – jämäkkyyttä, luovuutta vai molempia?

Teksti: Teppo Nurminen

Projektiluonteinen toiminta on järjestyksen luomista kaaoksen ja epäjärjestyksen keskelle. Merkittävät innovaatiot toisaalta syntyvät usein täysin pyytämättä ja yllätyksenä, ja näennäisesti ilman erillistä tilausta. Järjestelmällisessä kehitystoiminnassa on kuitenkin aina olemassa tilaus ja toimeksianto, ja yllätysten määrä pyritään perinteisessä projektitoiminnassa pikemminkin minimoimaan kuin maksimoimaan. Miten nämä kaksi asiaa – jämäkkyys ja luovuus – yleensäkään siis voisivat kulkea onnistuneesti käsi kädessä?

Suomen tähänastinen menestys maailmalla on perustunut paljolti hedelmälliseen innovointiin ja mallikkaaseen tuotesuunnitteluun. Markkinoille tuodut tuotteet ja palvelut ovat syntyneet pääsääntöisesti projektiluontoisen toiminnan kautta, joten projektiympäristöön on yleensä pystytty yhdistämään ainakin riittävä määrä luovuutta ja innovointia. Jos projektikäytäntö on kovin tiukka ja joustamaton, on varsinainen uuden ja vallankumouksellisen luominen kuitenkin mahdollista ainoastaan ideointivaiheessa ennen projektia. Ideoinnin jälkeen aloitetaan jämerästi tuotekehitysprojekti, ja sen puitteissa syntyväksi halutun tuotteen tai palvelun ominaisuudet määritellään usein tarkasti jo projektin suunnitteluvaiheessa. Sisällön (liian) aikaista jäädyttämistä tapahtuu etenkin tarkasti formalisoiduissa lineaarisissa stage-gate-malleissa.

Projektitoimintaa tutkitaan runsaasti, ja myös projektitoiminnan tutkimuksesta on tehty tutkimusta. **Antonio Calabrese** Milanon Polyteknisestä Instituutista on laatinut yhteenvedon (Kähkönen et al, 395-410) siitä, mitä projektien vetämisessä tarvittavista kompetensseista on viime aikoina tutkittu eniten. Calabresen tutkimus koskee IPMA World Congressin yhteydessä kolmen viimeisimmän vuoden aikana julkaistuja raporttikokoelmia, ja erikseen nimenomaan johtajuuden merkitystä projektiliiketoiminnassa. Johtajuutta on hänen mukaansa tutkittu pääasiassa motivoitumisen, konfliktien selvittämisen, tulossuuntautuneisuuden ja avoimen ilmapiirin saavuttamisen suhteen. Tutkijat ovat siis havainneet mekanistisen projektinvedon rinnalle tarvittavan kasvavassa määrin myös pehmeämpiä arvoja eli ihmisten johtamiseen suuntautuneita kompetensseja. Samalla Calabrese kuitenkin huomauttaa, että esimerkiksi

Kuva: Jyry Louhisto

luovuuden, neuvottelutaitojen, luotettavuuden ja tehokkuuden merkitystä projektin menestykselle ei projektijohtamisen tutkimuskentässä ole juurikaan tähän mennessä käsitelty, ja hän näkee artikkelissaan sille selkeää tarvetta.

Hyvän johtamisen merkitys korostuu erityisesti tuotekehityksen piirissä. Aalto-yliopiston Design Factoryn Head Researcher Tua Björklund esittää tutkimustuloksissaan (Kähkönen et al, 141-150) miten suuri yhteistyön, luottamuksen, sisäisen motivaation ja autonomian merkitys on nimenomaan tuotekehitysprojektin onnistumiselle. Lisäksi Björklund korostaa materiaalissaan alhaisen kokeilukynnyksen sekä yrittäjämäisen asenteen suurta merkitystä innovoinnin onnistumiselle. Muualla alan kirjallisuudessa ja diskurssissa on lisäksi vedottu ainakin suotuisan ideointi-ilmapiirin ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien merkitykseen, urakierron tietoa levittävään vaikutukseen, tiedon saatavuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseen, esteiden poistamiseen, sekä ympäristön ja esimiehen tuen tärkeyteen. Kattavaa yhteenvetoa luovuuden tukemisesta projektiympäristössä ei kuitenkaan ole toistaiseksi tehty.

Voivatko sisäinen ja ulkoinen maailma riittävästi sulautua?

Edellä esitetty liittyy luovuuden stimulointiin ja tukemiseen organisaatiossa sisäisesti. Jottei asia olisi liian helppo, joudutaan tuotteita kehitettäessä ottamaan huomioon myös ulkoisen toimintaympäristön eli muun maailman merkitys. Oman käsitykseni – ja kokemusteni – mukaan ei ole harvinaista, että tuotekehitysprojektien ja niitä ympäröivän maailman välillä vallitsee jokseenkin ”Loose Coupling”, eli projekteja suoritetaan umpiossa johon asiakkaiden tarpeet eivät aina täysin oikeellisina kantaudu. Organisaation asenne asiakkaita kohtaan saattaa olla vääristynyt, ja asiakkaiden ja asiakastarpeiden määrittelyn välissä olevat välikädet saattavat lisäksi tulkita markkinatietoa väärin tai tahtomattaan suodattaa siitä pois oleellisia seikkoja. Paitsi että innovoinnin vapauteen tähtäävien sisäisten tekijöiden tulisi olla kunnossa, pitäisi tuotekehityksen olla hyvin tietoinen myös ulkoisesta maailmasta ilman välikäsiä ja suodatusta. Tuotteita kehittävien ihmisten tulisi siis paitsi saada olla luovia, autonomisia ja vapaita, myös pystyä olemaan reaaliajassa kiinni ulkomaailmassa ja tämän kaiken lisäksi vielä ymmärtää haastavien projekti- ja julkaisuaikataulujen sekä budjettien tärkeys. Ainakin se perinteinen karikatyyri tuotekehittäjän ilmiasusta on melko kaukana tästä visiosta, eikä tämä kaikki tietysti yhdessä ja samassa persoonassa kovin usein ilmenekään.

Osa ratkaisua voisikin olla mainitun ”löyhän kytkennän” tiukentaminen paremmalla kommunikoinnilla ja yhteistyöllä kaikkien sidosryhmien välillä, eikä vähiten asiakkaan, myynnin ja markkinoinnin suuntaan. Projektitoiminnan tulisi tuotekehityksenkin piirissä avautua yksisilmäisestä hankkeen läpiviennistä joustavampaan läsnäoloon erilaisilla sisäisillä ja ulkoisilla foorumeilla. Projekteihin tulisi tarkoituksella osallistaa ihmisiä organisaation eri kulmilta ja tarvittaessa myös sen ulkopuolelta. Samalla tulisi organisaatioiden johtamisjärjestelmien avautua sallimaan ja kannustamaan poikkeavia mielipiteitä, avointa vuorovaikutusta sekä etupainotteista kaikkien viiteryhmien sitouttamista myös projektitoiminnassa. Projektin sisältöä, merkitystä ja suhdetta ulkomaailmaan tulisi arvioida jatkuvasti myös projektin jo alettua, eikä kynnyksiä muutosten tekemiseen tulisi rakentaa liian korkeiksi. Varsinkin viimeksi mainittua seikkaa ainakin perinteisimmät projektioppaat kuitenkin kavahtavat. Esimerkiksi ohjelmistokehityksen Scrum-maailmassa joustavampikin projektihallinta kuitenkin tiedetään toimivaksi. Sopiva synteesi jäykästä lineaarisesta mallista ja ketterämmästä iteroivasta menettelystä saattaisikin antaa tuotekehitykselle uusia mahdollisuuksia saada ideoitaan sisään vauhdilla pyörivään karuselliin ”vaalien välilläkin”.

Entä seuraavat askeleet?

Koko dilemman voi katsoa kiteytyvän siihen, että organisaation ulkoinen ja sisäinen maailma tulisi saada sulautettua lähemmäs toisiaan kuitenkin pitäen samalla huolta luovuuden ja jämäkkyyden sopuisasta yhteiselosta. PRY:n erityisintressiryhmä SIG-14 – joka keskittyy nimenomaan tuotekehityksen erityiskysymyksiin – on aloittanut syyskautensa ensimmäisenä teemanaan nimenomaan tuotekehityksen ja projektitoiminnan yhteensovittaminen. Ryhmä tulee keräämään yhteen sekä tutkimustietoa että osallistujien omia kokemuksia ja keskustelemaan aineiston pohjalta siitä, miten ihmisten luovat kyvyt parhaiten säilyisivät ja kehittyisivät myös järjestelmällisen ja aikataulutetun toiminnan puitteissa. Samalla on kyseinen tarkastelu tehtävä myös käänteisesti: miten projekti saataisiin mahdollisimman vähin vaurioin joustamaan silloin, kun se merkittävin keksintö aivan pyytämättä pulpahtaa esiin juuri projektin määrittelyvaiheen päätyttyä? Ja kaikki tämä muistaen samalla että luovuudellakin on oltava ulkopuolisen maailman viitoittama suuntansa ja tarkoituksensa.

Luovuuden teeman kehittyessä ja jäsentyessä ryhmän SIG-14 tapaamisissa suotuisasti tulee ryhmä julkaisemaan pohdintansa tuloksista myöhemmin myös erillisen raportin tässä samassa lehdessä.

Head Researcher Tua Björklund esittelee Design Factoryn tiloja SIG-14 -ryhmän jäsenille

Teppo Nurminen toimii projekti-, strategia- ja esimiesvalmentajana ja kehitysasiantuntijana Prego Oy:ssä. Hän on aloittanut kesäkuun alusta myös PRY:n intressiryhmän SIG-14 (Tuotekehitys) vetäjänä.

Lähteet

Kähkönen, K., Kazi, A.S. & Rekola, M. (toim). 2009. The Human Side of Projects in Modern Business. Project Management Association Finland & VTT Technical Research Centre of Finland. Saatavuus ja hinta: Suoraan kustantajalta, Projektiyhdistykseltä, hinta 29 euroa ja kotimaan postituskulut 8,50 euroa, katso www.pry.fi/node/32)

Kuva: Jyry Louhisto

Teppo Nurminen
Kehitysasiantuntija
www.prego.fi

Väitöstutkimus:
Projektijohtaminen organisaation oppimisen näkökulmasta

Teksti: Heli Aramo-Immonen

Tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti Heli Aramo-Immosen teollisuustausta. Ennen Tampereen teknilliseen yliopistoon siirtymistään 2000-luvun alkupuolella tutkijalle on kertynyt 15 vuoden työura esimiehenä ja asiantuntijana meri-, koneenrakennus- ja kumiteollisuuden projektiliiketoiminnassa. Projektijohtamiseen liittyvät organisaation oppimisen haasteet tulivat käytännössä tutuiksi kasvavan maailmanlaajuisen konsernin toimitusketjujen hallinnan kautta.

Aihe on nyt ja tulevaisuudessa hyvin keskeinen projektiliiketoimintaan keskittyneille yrityksille ja niitten toimitusverkostoille. Pitkäkestoisen projektin aikana pystytään kannattavuutta parantamaan panostamalla organisaatioiden oppimiseen projektin kestäessä. Projektiliiketoiminnan tuloksellisuutta kyetään parantamaan myös hyödyntämällä edellisissä projekteissa opittua tietoa ja kokemusta. Organisaatioiden oppimiskyky luo edellytykset joustavalle ja muuntautumiskykyiselle toiminnalle. Muuttuviin haasteisiin ketterästi vastaavat yritykset ovat kilpailutilanteessa vahvoilla.

Jotakin uutta, jotakin vanhaa, jotakin lainattua ja...

Väitöstutkimuksessa tulee tuottaa uutta tietoa jo olemassa olevaan tutkimustiedon ja teorian kenttään. Tämän tutkimuksen kirjallisuustarkastelussa vertailtiin eri lähteisiin koottuja projektijohtamisen käsitteistöjä (mm. PMBOK, GAPPS, APM BOK, IPMA Competence Baseline, ISO 10006, DMO). Kirjallisuustutkimuksen ja yrityshaastattelujen pohjalta tutkija kokosi projektijohtamiseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä, joita tarkastelemalla organisaatio voi kehittää projektijohtamisen osaamistaan. Tämä ns. ontologia ja sen pohjalle rakennettu analyysi ovat uusia työkaluja projektiorganisaation kyvykkyyksien itsearviointiin. Analyysin avulla organisaatioissa tunnistetaan kehittämisen painopisteet, tavoitteena organisaation oppimiseen uhratun ajan ja resurssien oikea kohdentaminen.

Väitöstutkimuksessa tarkasteltiin kahta suurta ”mega-projektia”, jotka molemmat sijoittuvat meriteollisuuteen. Toinen näistä oli laivanrakennusprojekti ja toinen öljynporauslautan jalustan suunnitteluprojekti. Tarkastelun näkökulma on projektitoimintaan liittyvän verkoston kyky oppia ja kehittää projektijohtamistaan. Tutkimuksessa oli mukana 54 projektipäällikköä ja projektin avainhenkilöä kymmenestä metallialan yrityksestä. Tapaustutkimuksen aineiston keruu suoritettiin 2006-2008. Vastaajat pohtivat 160 aiheeseen liittyvää väittämää ja arvioivat oman organisaationsa kykyä suo-

Elinikäisen oppimisen haaste koskee jokaista työelämässä mukana olevaa yksilöä

riutua toimitusprojekteista. Väitöskirja on rakenteeltaan artikkelikokoelma, joka sisältää seitsemän kansainvälistä tiedejulkaisua vuosilta 2005-2009.

Kaikki ei ole sitä miltä se näyttää...

Kuten projektit itsessään ovat ainutkertaisia ja sidoksissa toteutusympäristöönsä, niin myös tapaustutkimuksen tulokset ovat sidoksissa tarkastelun kohteena oleviin projekteihin. Empiirisen tutkimuksen tulosten yleistettävyys on siten vaikeaa. On muistettava, että aineistoa kerättäessä toimiala eli korkeasuhdannetta, joka vaikutti paitsi vastaajien maailmankuvaan myös esimerkiksi tuotantokapasiteetin ja työvoiman saatavuuteen, hintoihin ja kilpailutilanteeseen. Toisaalta tiettyjä yleisiä piirteitäkin oli havaittavissa. Ihmisten johtamiseen, tiedonkulkuun ja viestintään liittyvät asiat tuntuivat olevan kaikissa projektiorganisaatioissa yhteisenä murheen aiheena.

Suhtautuminen organisaation kehittämiseen kurssimuotoisen koulutuksen avulla koettiin projektiorganisaatioissa hyvin yksimielisesti turhauttavaksi. Tähän saattoi osaltaan olla syynä organisaatioiden ylikuormittuminen. On kuitenkin muistettava, että projektimuotoinen toiminta on usein ulkopuolisesta aikataulusta riippuvainen ja ajoittain joudutaan työskentelemään paineen alla. Organisaation oppimista yksilöiden kehittämisen kautta ei voida pitää pelkästään idealistisena ihanteena. Elinikäisen oppimisen haaste koskee jokaista työelämässä mukana olevaa yksilöä. Hyvä jatkokysymys yritysten johdolle onkin, miten suunnitella ja toteuttaa oppimisympäristöjä, jotka sulautuvat toiminnan prosesseihin ja tukevat yrityksen strategisia tavoitteita?

TkT **Heli Aramo-Immonen** (46) työskentelee Tampereen teknillisen yliopiston Porin yksikössä teollisuustalouden lehtorina.

Aramo-Immonen valittiin 24.9.2010 Porin yliopistokeskuksen vuoden tutkijaksi. Valinnan suorittaa yliopistokeskuksen tutkimuksen johtoryhmä, joka koostuu Tampereen teknillisen yliopiston, Turun yliopiston, Tampereen Yliopiston ja Aalto Yliopiston –Taideteollisen korkeakoulun professoreista.

Vuoden tutkijan valintaan vaikuttaa mm. tutkijan julkaisutoiminta kansainvälisissä tiedelehdissä ja konferensseissa. Väitöskirja (2009) ”Project Management Ontology – The Organizational Learning Perspective” on luettavissa myös sähköisessä muodossa TTY:n julkaisusarjassa.

PromePro®
Professional
Project Management Excellence

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

Koulutus- ja tutkimuspalvelut, www.kotu.oulu.fi
Jarkko Leinonen (08) 553 7371

Uudistettu ohjelma valmentaa toimimaan kansainvälisissä tuotekehitysprojekteissa

PromePro Professional -koulutusohjelma on tarkoitettu kokeneille projektipäälliköille projektijohtamisen ja - hallinnan osa-alueiden syventämiseen laajojen ja verkostomaisten projektien läpiviennissä. Opinnot luetaan hyväksi Oulun yliopiston eMBA-ohjelmaan. Seuraava koulutus alkaa maaliskuussa 2011.

Sisältö, aikataulut ja lisätietoja löytyy PromePro www-sivuilta
www.promepro.oulu.fi

POHTO OY
Projektinhallinnan kehittämispalvelut
Sirpa Kiviharju 010 843 4515
Perttu Karivalo 010 843 4512
www.pohto.fi

POHTO

Projektialan koulutus

Teksti: Osmo Härkönen

Projektialan koulutusvastuu Projektiyhdistyksessä

- Projektialan koulutuksella on Projektiyhdistyksen (PRY) strategiassa vuodelle 2015 hyvin merkittävä asema. PRY:n yhdeksi päätavoitteeksi on määritelty ”projektikoulutuksen edistäminen Suomessa kaikilla koulutusalueilla”. Yhtenä arvolupauksenaan Projektiyhdistys pitää sitä, että se voi myöntää projektihenkilöstölle ”pätevyyden, joka varmistaa osaamisen projektitoiminnan eri tasoilla” ja projektitoiminnasta kiinnostuneille nuorille PRY määrittelee olevansa ”kiinnostava instituutio ammatillisessa kehittymisessä – haluttu kouluttaja”.

- Kuluvana vuonna projektialan koulutusta PRY:ssä on miettinyt koulutustoimikunta, johon ovat kuuluneet puheenjohtajana Osmo Härkönen ja jäseninä toiminnanjohtaja Jyry Louhisto, hallituksen puheenjohtaja Heikki Lonka ja hallituksen jäsen Susanna Sacklen. Loppuvuodesta koulutustoimikunnan sihteerinä on toiminut Johanna Packalen.

PRY:n tavoitteet koulutustoiminnassa:

- PRY:n keskeiseksi tavoitteeksi on määritelty projektikoulutuksen edistäminen kaikilla toimialoilla ja koulutusasteilla. PRY ei itse pyri kouluttamaan, vaan toimii projektikoulutuksen tärkeyden puolestapuhujana sekä tiedon ja koulutusammattilaisten välittäjänä.

Osmo Härkönen
Wärtsilä Finland Oy, Power Plants
PRY:n hallituksen varapuheenjohtaja, vastuualueena projektikouluttamisen kehittäminen, kansalaistaito

- Tutkimusten mukaan projektialan yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetus Suomessa on hajanaista ja satunnaista eivätkä opetusohjelmat perustu kansallisiin standardivaatimuksiin, puhumattakaan siitä, että ne perustuisivat joihinkin kansainvälisiin standardeihin tai oppivaatimuksiin. Projektijohtamisen tutkimus on kuitenkin Suomessa kaikilla mittapuilla mitattuna huippuluokkaa maailmalla. PRY edistää projektinjohtamisen oppituolien perustamista maamme teknisiin yliopistoihin ja korkeakouluihin. Sellaisen saaminen osaksi Aalto Ylipistoa ja palvelemaan sekä tekniikkaa, taloutta ja taiteita olisi PRY:n mielestä valtakunnallisesti merkittävä toimenpide ja omalta osaltaan parantaisi Suomen kilpailukykyä kaikilla em. alueilla. PRY:n aloitteesta eräät ammattikorkeakoulut ovat lähteneet mukaan toimintaan ja aloittaneet kuluvan syksyn aikana englanninkieliset projektijohtamisohjelmat sekä suomalaisille että ulkomaalaisille opiskelijoille.

- Projektitoiminnan koulutus kehittyy Suomessa positiiviseen suuntaan, mutta korkeatasoisesta tutkimustoiminnastamme ja hyvistä ja kokeneista projektijohtajistamme huolimatta meillä ei ole omaa ammattitutkintoa projektialalla. Projektijohtamisen sertifiointia suorittavat nykyisellään Suomessa vain kansainväliset järjestöt IPMA (International Project Management Association), johon PRY:kin kuuluu, ja PMI (Project Management Institute). PRY:n mielestä Suomen pitäisi hyödyntää korkeatasoinen osaamisensa projektialalla ja tuoda markkinoille OPH:n vahvistama kansainväliset mitat täyttävä ammattitutkinto. PRY on tehnyt asiasta esityksen OPH:lle.

Projektijohtamisen koulutuksen kehittäminen Suomessa

- PRY ajaa projektitoiminnan koulutuksen lisäämistä Suomessa ja korkeakoulutasoista tutkintoa projektialalle. Tämä osaltaan lisäisi projektitoiminnan näkyvyyttä, arvostusta ja osaamista Suomessa.

- PRY on valmistelemassa projektiammattilaisen urapolkumallia projektiammattilaisten urakehityksen edistämiseksi ja periaatteita, miten urakehitys voitaisiin kytkeä erilaisiin sertifiointijärjestelmiin.

Projektiyhdistyksen missioksi on määritelty:

”Projektiyhdistys parantaa suomalaista yhteiskuntaa kehittämällä:
- Yritysten projektien tuloksellisuutta
- Julkisen sektorin projektitoiminnan tuloksellisuutta
- Ihmisten projektiosaamista”

Projektinjohtamisesta yritysten johtamismalli

PRY on voimakkaasti sitä mieltä, että perinteinen vastakkainasettelu prosessijohtamisen ja projektijohtamisen välillä tulisi lopettaa – prosessit ovat laadukkaan toiminnan perusta, mutta projektijohtaminen on johtamisprosessi, joka ohjaa tuotantoprosessia. Projektijohtaminen ei kuulu vain projektipäälliköille, vaan ohjelmajohtamisessa (program management) ja salkun hallinnassa (portfolio management) projektijohtaminen kuuluu myös yhtiöiden ja yhteisöjen ylimpien johtajien ja linjajohtajien työkaluihin ja jopa hallitusten asialistoille. Tällä osa-alueella Suomi on jo nyt auttamatta jälkijunassa yliopistoissa ja korkeakouluissa tehdystä korkeatasoisesta projektiliiketoimintaa koskevasta tutkimustoiminnasta huolimatta. PRY:n mielestä Suomen tulisi kehittää tästä osaamisesta keihäänkärki, joka tulevina vuosikymmeninä osaltaan auttaisi maatamme maailman markkinoiden valtaamisessa tai edes asemiemme säilyttämisessä. Suomi ei enää voi viedä pelkkiä tuotteita kilpailukykyisesti vaan yhä enenevässä määrin kilpailukykyisyytemme perustuu korkeatasoisten ja kompleksisten ratkaisujen vientiin, mikä edellyttää korkeatasoista projektinjohto-osaamista. PRY pyrkii kehittämään jatkokoulutusohjelmia yritysten johdolle näillä osa-alueilla yhteistyössä suomalaisten ja ulkomaisten huippuasiantuntijoiden kanssa.

Nuorissa Suomen tulevaisuus - myös projektialalla

PRY:n strateginen unelma on tehdä projektinjohtamistaidoista kansalaistaito. Toteutuakseen unelma tarvitsee tukea nuorilta. PRY on jo vuosia investoinut nuoriin, jotka käyttävät PRY:ssä nimeä Young Professionals Crew. Tämä ryhmä koostuu joukosta erittäin fiksuja ja aktiivisia nuoria, jotka ovat päättäneet hauskanpidon ohella ottaa elämänsä hallintaan projektinjohtamisen keinoin. Projektinjohtomalli tuntuu toimivan erittäin hyvin myös jokapäiväisen elämän ohjaamisen työvälineenä ja uraansa aloittavien, tulevien projektiammattilaisten uran alkuportaina. Ryhmä pyörittää ns. Projektin Johtamisen Suomenmestaruuskisoja, jotka yleensä huipentuvat Projektipäivien juhlallisuuksiin. Kehitteillä on IPMA:n puitteissa myös Maailmanmestaruuskisat aiheen parissa. Nyt tarvittaisiin kiinnostuneita vetäjiä ylä- ja alaasteen kouluihin ja ehkäpä myös esikouluihin ja tarhoihin. Asialla tuntuu olevan kysyntää, joten tervetuloa mukaan.

Kuva: Jyry Louhisto

SM-kilpailujen finaalipäivä yksi opiskeluajan kohokohdista

Projektinyhdistyksen Young Professional Crew on järjestänyt opiskelijoille Projektijohtamisen SM-kilpailut jo vuodesta 2008. Projektijohtamisen SM-kilpailussa projektiliiketoiminnasta ja –johtamisesta kiinnostuneet sekä projektikursseilla opiskelevat korkeakoulujen opiskelijat ottavat mittaa projektijohtamisen ja – liiketoiminnan saralla. Kilpailun tarkoituksena on tukea projektiopetusta, kasvattaa nuorten kiinnostusta projektitoimintaa kohtaan ja samalla kehittää hauskempi tapa verkottaa suomalaisia tulevaisuuden tekijöitä yrityskentän kanssa.

"Kilpaileminen saa adrenaliinin virtaamaan"

Opiskelijoiden kiinnostus SM-kilpailuja kohtaan on kasvanut vuodesta toiseen. Ensimmäisiin SM-kilpailuihin osallistui parisenkymmentä joukkuetta ja tänä vuonna toisistaan ottaa mittaa arviolta jo 100 joukkuetta. Osallistuvat joukkueet edustavat laajasti koko Suomea aina Tammisaaresta Ouluun saakka. Viime vuoden kilpailun voittajajoukkue tuli Oulun yliopistosta.

SM-kilpailuun osallistuneet Satu Huikuri ja Juho Torvi pitävät kisaa hienona kokemuksena. Viime vuoden voittajajoukkueeseen kuulunut Huikuri hehkuttaa finaalipäivän jääneen mieleen yhtenä opiskeluajan kohokohdista ja voittamisen olevan hyvä lisä CV:hen. Kilpailuhenkisenä itseään pitävän Torven mukaan oman pääaineen osaamista mittaavaan kilpailuun oli luonnollista lähteä mukaan. - Kilpaileminen saa adrenaliinin virtaamaan!, toteaa Juho Torvi. - Lisäksi mahdollisuus suorittaa IPMA-D-sertifikaatti ilmaiseksi on jokavuotisena palkintona paikallaan.

Opiskelijat – kannattaa osallistua!

SM-kilpailuun osallistuneiden mukaan kilpailusta oli paljon hyötyä - kisojen jälkeenkin. Kisan ja erityisesti finaalin myötä pääsee tutustumaan muihin alan opiskelijoihin eri puolelta Suomea ja kehittämään omaa osaamista. Lisäksi finalistit pääsevät osallistumaan Projektipäiville. Satu Huikuri suositteleekin kaikkia projektijohtamisen opiskelijoita osallistumaan SM-kilpailuihin ja heidän opettajiaan kannustamaan tässä.

Young Professional Crew toivottaa onnea kaikille tämän vuoden kisaan osallistuville. Lisäksi kiitämme yhteistyökumppaneitamme Aalto yliopiston teknillistä korkeakoulua, Tampereen ammattikorkeakoulua, Tampereen teknillistä yliopistoa, Oulun yliopistoa, Vaasan ammattikorkeakoulua, Yrkeshögskolan Noviaa ja Åbo Akademia.

Projektijohtamisen SM-kilpailut 2010:

- Kaksivaiheinen kisa korkeakouluopiskelijoille.
- Karsintavaihe suoritetaan nettiympäristössä vastaamalla sataan (100kpl) projektihallinnan kysymykseen.
- Finaalissa joukkueet ratkaisevat 2 casetehtävää, joista toinen tulee kisan kumppaniyritykseltä.

Aikataulu:

- Karsintavaihe: 1.9.-29.10.2010
- Finalistien julkistaminen: vko 43
- Finaalipäivä: tiistaina 9.11.2010 Projektipäivien yhteydessä Espoon Dipolissa

Lisätietoja ja kisan säännöt löydät nettisivuiltamme www.yc.fi !

Ray Lindberg
Toiminnanjohtaja
Young Professional Crew

Edellisten vuosien SM-kisaosallistujien haastattelut

Kysymykset:

1. Mikä sai teidät osallistumaan Projektijohtamisen SM-kilpailuihin?
2. Minkälainen kokemus SM-kilpailut olivat?
3. Mitä hyötyjä SM-kilpailut tarjosivat?
4. Mikä on ollut SM-kilpailuissa parasta?
5. Muuta kerrottavaa?

Juho Torvi

Destia Oy
kehitysinsinööri

1. Olen aina ollut kilpailuhaluinen ja kun oli mahdollisuus osallistua oman pääaineeni osaamista mittaavaan kilpailuun oli osallistumispäätös helppo tehdä.

2. Itse kilpailusta jäi hieman harmillinen fiilis kun emme finaalia voittaneet, vaikka karsintavaiheessa olimme saaneet parhaat pisteet. Kilpailu toimi silti samalla hyvänä oppimistilaisuutena. Kilpailut olivat mukava kokemus siinäkin mielessä, että samalla pääsi osallistumaan Projektipäiville.

3. Kilpailujen myötä pääsi tutustumaan muihin alan opiskelijoihin eri puolelta Suomea ja kehittämään omaa osaamista.

4. Kilpaileminen saa adrenaliinin virtaamaan!

5. SM-kilpailujen myötä lähdin mukaan YC-toimintaan ja nyt olen toiminut kohta pari vuotta Oulun YC-ryhmän vetäjänä.

Satu Huikuri

Oulun yliopisto
Diplomityön tekijä ja tutkimusassistentti Oulun yliopiston, Åbo Akademin ja Aalto yliopiston BIT-tutkimuskeskuksen välisessä projektissa "Project Business and Services".

1. Viime vuonna ennen SM-kilpailuiden ensimmäistä vaihetta emme tunteneet kisakonseptia niin tarkoin, mutta päätimme kasata joukkueen ja lähteä katsomaan, mistä on kyse.

2. Hieno kokemus! Erityisesti finaalipäivä on jäänyt mieleen yhtenä opiskeluajan kohokohdista.

3. Parasta kisoissa oli se, että sain finaalipäivänä uusia tuttavuuksia muista korkeakouluista/järjestäjäorganisaatioista ja että meidän Oulun joukkueemme todella hitsautui yhteen case-ratkontojen aikana; jos ennen kisoja tiesin kaikki joukkueemme jäsenet, niin kisoihin valmistautumisen ja yhdessä koetun finaalipäivän jälkeen tunsin heidät jo paremmin. Olemme pitäneet kisojen jälkeenkin ihan eri tavalla yhtä. Toki SM-kisojen voittaminen on myös hyvä lisä CV:hen ja mahdollisuus suorittaa IPMA-D-sertifikaatti ilmaiseksi on jokavuotisena palkintona myös paikallaan.

4. Kyllä kisoissa parasta oli ehdottomasti finaalipäivän tunnelma ja mahdollisuus tutustua uusiin ihmisiin. Finaalipäivä oli hyvin suunniteltu ja toteutettu; kiitokset heille, jotka järjestivät ja mahdollistivat päivän!

5. Kisoihin osallistumisesta ja niiden voittamisesta on ollut paljon iloa eri muodoissa pitkälle kisojen jälkeenkin. Suosittelen kaikkia projektijohtamisen opiskelijoita osallistumaan ja heidän opettajiaan kannustamaan tässä!

Samuli Karjalainen IPMA:n YC-hallituksen puheenjohtajaksi

IPMA Young Crew:n hallituksen puheenjohtajaksi valittiin ensimmäistä kertaa suomalainen. Samuli Karjalainen on valittu puheenjohtajaksi vuosiksi 2011-2012. Tämä avaa erittäin hyviä mahdollisuuksia Suomen Young Professional Crew:n (YPC) näkökulmasta. Samuli tulee edelleen pysymään myös Suomen YPC:n hallituksessa, mutta painopisteinä hänellä tulevat olemaan kansainväliset verkostot, kontaktit ja koko IPMA Young Crew -toiminnan kehittäminen ja jalkauttaminen konkreettisemmin kansainvälisesti. IPMA Young Crew:lla on tällä hetkellä toimintaa yli 25 maassa ja muutamissa näissä maissa toiminta on juuri aloitettu.

Ray Lindberg

Samuli Karjalainen

Kuinka kainuulainen nuori yrittäjä ajautui näihin piireihin?

- Ehkä siinä on se, että olen aina pyrkinyt olemaan aktiivinen vähän siellä sun täällä. Toisaalta meidän yrityksemme eli Momentti Oy:n taustalla suurin osa toimeksiannoista on projektiluonteisia. Itse tutustuin koko IPMA:n nuorten projektipäällikköjen verkostoon IPMA:n entisen presidentin Veikko Välilän kautta. Hän kerran kertoi enemmän IPMA:n YC-toiminnasta ja kysyi, olisinko kiinnostunut lähtemään mukaan Suomen YPC-toimintaan, jolloin muistaakseni vastasin, että no mikäs siinä, mutta kuulutko sä sitten Old Crew:hun?", Samuli nauraa. Ja jatkaa: - No sitten kävin eka kerran IPMA:n maailmankoffassa Krakovassa vuonna 2007 ja tutustuin siellä IPMA:n YC-toimintaan ja sitten vuoden 2008 lopussa hain IPMA:n kansainvälisen YC:n hallituksen jäseneksi ja nyt ollaankin tässä.

Mikä on sinun taustasi tähän päivään?

- Olen aikoinani lukenut AMK:ssa insinööriopintoja ja ollut ohjelmistosuunnittelijana ja sen jälkeen ajautunut enemmän markkinoinnin ja myynnin puolelle. Ehkä monille tämän alan ihmiselle tutumpina projekteina, joissa olen ollut projektipäällikkönä, ovat Projektipäivät 2006-2010 sekä viime vuoden 23rd IPMA World Congress, jossa olin myös koko projektin projektipäällikkönä. Ja seuraavaksi on tarkoitus suorittaa IPMA:n D-sertifikaatti, ja ehkä voisin jopa käydä suorittamassa C-sertifioinnin. Tietää sitten tulevassa, miten mikäkin asia ois pitänyt tehdä by the book, toteaa Samuli.

Sitten on kysyttävä nämä pakolliset ja viralliset kysymykset, että kaikki pääsevät jyvälle, missä mennään eli mikä tämä juttu oikein on?

Eli mikä on IPMA Young Crew:n tarkoitus?

- Heh... hyvä kysymys. Kiteytetysti sanoisin, että IPMA YC:n tarkoitus on luoda mahdollisuuksia ja olla yksi selkeä porras nuoren projektipäällikön urapolulla. Me voimme tarjota projektitoiminnasta kiinnostuneille opiskelijoille ja nuorille projektipäälliköille hyvin laajan, monipuolisen ja rikastavan verkoston nimenomaan projektiosaamiseen itsensä kehittämisen näkökulmasta.

Mitä IPMA YC tekee?

- Meillä on kansainvälisesti eri maissa hyvin monipuolisesti erilaista toimintaa. On monia erityyppisiä tapahtumakonsepteja ja muita projekteja, joita toteutetaan ympäri maailmaa. Lisäksi meillä on kansainvälinen nuoren projektipäällikön palkinto. Sitä "projektia" toteutetaan myös monissa maissa jo kansallisellakin tasolla. Järjestämme joka vuosi myös parin päivän IPMA

Global Young Crew -workshopin IPMA:n Maailmankongressin yhteydessä.

Mitkä ovat asioita, joita aiot viedä eteenpäin kansainvälisesti ja kansallisesti?

- No yksi selkeä asia, mitä olen jo vienyt eteenpäin, on kansainvälisen hallituksen sisäinen roolitus ja selkeämpien painopisteiden löytäminen. Olemme tällä hetkellä tuotteistamassa monia selkeitä konsepteja, joita lähdemme viemään paljon vahvemmin olemassa oleviin maihin ja ehkä yleisesti sanoisin, että hallituksen läsnäolo ja näkyvyys tulevat lisääntymään huomattavasti. Ehkä tän voisi sanoa myös, että tulemme olemaan paljon enemmän läsnä ja autamme ja kannustamme enemmän kansallisia verkostojamme kehittämään ja laajentamaan toimintaa.

Mitkä ovat sinun henkilökohtaiset tavoitteesi ja aiotko tuoda toimintaan jotain suomalaisuuden piirteitä?

- Jahas... Tämä kysymys sai sitten Samulin ensimmäistä kertaa hetkeksi hiljaiseksi, mutta... - No en ole tarkemmin miettinyt omia tavoitteita muusta näkökulmasta kuin verkostoituminen kansainvälisesti ja uuden oppiminen. Olen huomannut, että eri maissa olevat hallitukset ja muut "ydin-YC:n" ihmiset ovat käsittämättömän nälkäisiä ihmisiä oppimaan ja tekemään asioita. Näiden ihmisten kanssa on aina mukava olla ja tehdä juttuja yhdessä. Joka kerta sitä vaan löytää täysin uusia näkökulmia ja ratkaisuja yksinkertaisiin ja monimutkaisempiin asioihin ja ehkä tätä kautta mun henkilökohtaiset tavoitteet tulee myös täyttymään...

- Toi toinen kysymys on paljon mielenkiintoisempi, sillä en ole ajatellut, että toisin mitään suomalaisuutta muuta kautta kuin että olen itse Suomesta. Olen kyllä miettinyt, että ensi vuoden eka hallituksen kokoukseen vien lonkerot kaikille, Samuli toteaa loppuun nauraen.

YPC-Oulun kuulumisia

YPC Oulu

YPC Oulun historiasta kerrottiin Projektitoiminta-lehden numerossa 1/2010. Tässä numerossa on tarkoitus kertoa lyhyesti hieman kevään, kesän ja syksyn kuulumisia. Kuluneen puolen vuoden aikana toimintaa on organisoitu entisestään paremmaksi ja jäsenistöä on laajennettu. Pari takaiskuakin on koettu kesän aikana kun kaksi aktiivista jäsentä, Suvi Siira ja Juuso Kangas muuttivat Helsinkiin.

Iltatilaisuuden teemana Nokialla oli Scrum-projektinjohtamismenetelmä

Scrum-ilta Nokialla

YPC Oulu järjesti toukokuussa Suvi Siiran johdolla ”Scrum-iltaman” yhdessä Nokian kanssa. Ennen varsinaista tilaisuutta meillä oli mahdollisuus osallistua Nokian Mobile Zone-ympäristön esittelyyn, jossa näimme paljon mielenkiintoista uutta teknologiaa ja tietoteknisiä ratkaisuja. Varsinaisen iltatilaisuuden teemana oli Scrum-projektinjohtamismenetelmä, joka herätti paljon kysymyksiä ja keskustelua osallistujien joukossa. YPC Oulu kertoi lisäksi omasta toiminnastaan sekä Projektiyhdistyksestä. Kokonaisuudessaan erittäin onnistunut ilta!

Kesäristeily

Kesäkuussa YPC Oulu osallistui vajaan kymmenen hengen porukalla Helsingin YPC-porukan järjestämälle kesäristeilylle. Tapahtuma oli oululaisten näkökulmasta erittäin onnistunut, sillä risteilyllä pääsi sopivasti irti arjesta ja työstä, mutta samaan aikaan tapahtuma tarjosi mahdollisuuden kehittää omaa ammatillista osaamista mukavassa seurassa. Parasta tapahtumassa oli kuitenkin verkostoituminen Helsingin YPC-toimijoiden kanssa. Ensi vuonna osallistumme kesäristeilylle entistä suuremmalla porukalla!

Fennovoima Oulun yliopistolla

YPC Oulu osallistui nyt toista kertaa Oulun yliopiston laatu- ja projektijohtamiseen suuntautuneille opiskelijoille järjestetyn infotilaisuuden jälkeiseen yritysiltaan. Tällä kertaa yritysedustajana oli Nina Koivula Fennovoimasta. Ydinvoimalaprojekti tulee olemaan lähivuosina Oulun seudun mielenkiintoisin suurprojekti, joka työllistää toivottavasti monia oululaisia projektialan osaajia. Tilaisuudessa käytiin läpi projektin tämänhetkistä tilannetta, aikataulusuunnitelmia ja rekrytointitarpeita, mutta eniten keskustelua herätti ydinvoimaloiden turvallisuuskulttuuri. Lopuksi opiskelijat saivat tehtäväkseen suunnitella ohjelmaa YPC Oulun järjestämään Talviseminaariin vuodelle 2011, jonka alustavana teemana on Pohjois-Suomen suurprojektit. YPC Oulu kiittää saamistaan hyvistä ideoista paitsi opiskelijoita myös Nina Koivulaa!

Tulevaa

Oulun yliopiston ja Fennovoiman kanssa järjestetyssä tilaisuudessa ideoitiin siis Talviseminaaria vuodelle 2011. Se tulee olemaan YPC Oulun suurin tapahtuma tulevana vuonna ja suunnittelu on käynnissä parhaillaan. Alustavaa ohjelmarunkoa ja teemoja sekä budjettia on jo suunniteltu, ja tämän vuoden puolella on tarkoitus päästä toteuttamisvaiheeseen.

Toimintaa on pyöritetty nyt Oulussa samalla porukalla reilu vuosi ja jotta saamme toimintaamme uutta verta ja ideoita, järjestetään marraskuun puolivälissä vaalikokous sekä pikkujoulut. Tapahtumasta tiedotetaan vielä tarkemmin esimerkiksi Facebookin, sähköpostin ja puskaradion välityksellä, mutta kaikki YPC toiminnasta kiinnostuneet ovat tervetulleita mukaan!

Juho Torvi
YPC Oulun alueryhmän vetäjä

YHDISTYKSEN HALLITUS 2010

Puheenjohtajat

Puheenjohtaja
HEIKKI LONKA
FCG Finnish Consulting Group Oy
PL 30 (Osmontie 34)
00610 Helsinki
heikki.lonka@fcg.fi
050 350 4297

Varapuheenjohtaja
OSMO HÄRKÖNEN
Wärtsilä Finland Oy, Power Plants
PL 196 (John Stenbergin ranta 2)
00531 Helsinki
osmo.harkonen@wartsila.com
040 751 1442

Jäsenet

KALLE KÄHKÖNEN
VTT
PL 1000 (Kemistintie 3)
02044 VTT
kalle.kahkonen@vtt.fi
040 553 3102

PEKKA PERE
Eficor Oy
Keilasatama 3
02150 Espoo
pekka.pere@efi cor.com
040 767 5100

TIMO SAROS
Tocosoft Oy
Lemuntie 7 A
00510 Helsinki
timo.saros@tocoman.fi
0400 623 171

JOUKO VASKIMO
Ixonos Oyj
PL 284 (Hitsaajankatu 24)
00811 Helsinki
jouko.vaskimo@ixonos.com
050 374 2198

RAY LINDBERG
Ramboll Finland Oy
PL 3
02241 Espoo
ray.lindberg at ramboll.fi
040 749 152

SUSANNA SACKLÉN
Logica Suomi Oy
PL 38
00381 Helsinki
susanna.sacklen@logica.com
050 3949 3223

MARJUT SIINTOLA
Valtiokonttori
PL 100
00054 Valtiokonttori
marjut.siintola@valtiokonttori.fi
050 439 0533

VEIKKO VÄLILÄ
VVConsulting
Liinasaarenkuja 3-5 I 18
02160 Espoo
veikko.valila@ipma.ch
040 514 0666

HUOM!

TARJOLLA PALVELUITA JA TUOTTEITA

Projektitoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen

PRY ja sen jäsenenä olevat, projektitoimintaan palveluja ja tuotteita tarjoavat, yritykset ja organisaatiot tiivistävät yhteistyötä. Suurin osa avainyrityksistä on jo nyt mukana ja jatkossa uskomme Palveluntarjoajat -hakemistostamme löytyvän kaikki merkittävät tarjoajat.

PRY yhdessä jäsenyritysten kanssa tarjoaa kaiken tiedon ja taidon, mitä projektikulttuurin-, johtamisen- ja projektitoiminnan kehittämiseen tarvitaan. Kotisivuiltamme www.pry.fi löytyy tarkemmat tiedot.
Alla on listaus kaikista Palveluntarjoajat hakemistossa olevista yrityksistä.

Palveluntarjoajat hakemistossa mukana olevat yritykset:

Koulutus ja valmennus:
- AEL Oy
- Edutech Tampereen teknillinen yliopisto
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- FC Sovelto Oyj
- Prego Oy
- Tieturi Oy
- TKK Dipoli

Suunnittelu, konsultointi ja kehittämispalvelut:
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- Talent Partners Oy
- Tieturi Oy

Projektipäällikkövuokraus, ulkoistettu projektitoimisto:
- Expericon Oy
- Tieturi Oy

Arviointipalvelut
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- Prego Oy
- Tieturi Oy

Ohjelmistojen arviointi ja valintakonsultointi:
- Tieturi Oy

Ohjelmistot ja niiden käyttöönottopalvelut:
- Artemis Finland Oy
- Epicor Software Finland Oy
- Improlity Oy
- Solteq Oyj
- StarBrix International Oy
- Tieturi Oy
- Webbdocs.com

Ohjelmistokoulutus:
- FC Sovelto Oyj
- Tieturi Oy

Projektinjohtopalvelut ja projektin johtourakointi arviointipalvelut
-

Riskienhallinta ja vakuuttaminen:
- Aon Finland Oy
- Marsh Oy
- Zurich Financial Services Group

Projektitoiminnan kuumat linkit –osiossa mukana olevat yritykset:
- Suomen Projekti-Instituutti Oy
- Tieturi Oy
- Artemis Finland Oy
- Ixonos Oyj
- TKK Dipoli
- Improlity Oy
- AEL Oy
- Marsh Oy
- Zurich Financial Services Group
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- Microsoft Oy
- Talent Partners Oy
- StarBrix International Oy
- Expericon Oy
- Sirius Engineers Oy

Jos haluat liittyä avainyritysten joukkoon, ota yhteys Kai Vesterlundiin gsm 0400 425 825, kai.vesterlund@kolumbus.fi.

PRY:n jäsenenä pääset mukaan tiivistyvään yhteistyöhön. Jäsenyysasioista saat lisätietoa kotisivuilta tai PRY:n toimistolta.

PROJEKTIYHDISTYKSEN YHTEISÖJÄSENET

4 4SUM Partners

A Acute FDS
AEL Oy
Andritz Oy
Aon Finland Oy
Artemis Finland Oy
Aureolis Oy
Automaatiolinja Oy

B BCC Business Coaching Center Oy
BlueCielo ECM Solutions Oy
Buildercom Oy

C CA Software Finland Oy
Camako Finland Oy
Citec Engineering Oy Ab
Corenet Oy
Creadora Unlimited
CSC - Tieteen tietotekniikan keskus Oy
CTS Engtec Oy

D DIGIA Oyj
DNA Oy

E EC Project Solutions Oy
Edutech / TTY
Elektroskandia Suomi Oy
Elisa Oyj
Eläketurvakeskus
Epicor Software Finland Oy
Espoon kaupunki / Tekninen ja ympäristötoimi
eWork Nordic Oy
Eximia Business Intelligence Oy

F Falcon Leader Oy
FC Sovelto Oyj
FCG Finnish Consulting Group Oy
Fingrid Oyj
Finnmap Consulting Oy
Finsight Oy
Fortum Oyj
Foster Wheeler Energia Oy
Fujitsu Services Oy

H Helsingin Energia/Helen Engineering
Helsingin yliopisto
Honeywell Oy
HUS

I IFS Finland Oy Ab
Improlity Oy
International Institute for Learning Finland Oy
Itella Oyj
Ixonos Oyj

J Joensuun seudun kehittämisyhtiö JOSEK
Jyväskylän Ammattikorkeakoulu
Jyväskylän yliopisto

K Kela/atk-keskus
Keski-Suomen sairaanhoitopiiri/Liikelaitos MediKes
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Keskusrikospoliisi Rikostekninen laboratorio
Kone Oyj
Koordinet Oy
Kuopion yliopistollinen sairaala / atk- ja lääketieteellisen tekniikan osasto

L Liikenteen turvallisuusvirasto TraFi
Logica Suomi Oy
Luottokunta

M Marsh Oy
Mercuri International Oy
Metso Automation Oy
Metso Paper Oy
Metso Power Oy
Microsoft Oy

N NCC Rakennus Oy
Nokia Siemens Networks Oy
Nordea Pankki Suomi Oyj

O OP-Keskus OSK
Oriola Oy

P Panorama Partners Oy
Patria Oyj
PCP Partner Oy
Perigeum Oy
PKT -säätiö
PlanMill Oy
PMI Chapter Finland
POHTO
Posiva Oy
Prego Oy
Profit Consulting Oy
Profit Software Oy
Project - TOP Oy
Projektipalvelut Salomaa Oy
Pöyry Oyj

Q Qentinel Oy

R Rakli ry
Ramboll Finland Oy
RAMSE Consulting Oy
Rastor Oy
Rautaruukki Oyj
Rintekno Oy

S Sandvik Mining and Construction Oy
Semat Group
Siemens Osakeyhtiö
Sininen Meteoriitti Oy
Sirius Engineers Oy
Sofor Oy
Solteq Oyj
Space Systems Finland Oy
SRV Yhtiöt Oyj
STX Finland Cruise Oy
Suomen Asiakastieto Oy
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto/Sitra
Suomen Lähetysseura ry
Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta
Suomen Projekti-Instituutti Oy
SWECO Industry Oyj
SWECO PM Oy
SYSteam Business Solutions Oy

T Taideteollinen korkeakoulu
Talent Partners Oy
Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
Tampereen Ammattikorkeakoulu
Tampereen kaupunki, tietohallinto
Tampereen teknillinen yliopisto
Tekmanni Oy
TeliaSonera Finland Oyj
Tellabs Oy
Teollisuuden Voima Oy
TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry
Tieto Oyj
Tieto-Tapiola Oy
Tieturi Oy
Tilastokeskus
TKK Dipoli
Tocosoft Oy
Toyota Motor Finland Oy
Trainers' House Oyj
Työterveyslaitos

V Vaasan kaupunki
Vaisala Oyj
Valtiokonttori
Veikkaus Oy
Verohallitus
Vetokonsultit Oy
VTI Technologies Oy
Väestörekisterikeskus

W Wakaru Partners Oy
WSP Finland Oy / WSP Finland Ltd
Wärtsilä Finland Oy

Y Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä
Yrkeshögskolan Novia

Å ÅF-Consult Oy

SIG - RYHMÄT

SIG-ryhmät ovat Projektiyhdistyksen opiskelija-, henkilö- ja kiintiöjäsenille tarkoitettuja tiettyyn erityisaiheeseen (SIG = Specific Interest Group) keskittyviä yhteistyöryhmiä. SIG-kokoukset ovat maksuttomia tilaisuuksia. Jos olet kiinnostunut osallistumaan jonkun ryhmän toimintaan, ota yhteys ryhmän vetäjään tai Projektiyhdistyksen toimistoon.

SIG-2 **Projektiorientoituneen organisaation johtaminen**
Matti Haukka, Suomen Projekti-Instituutti Oy
matti.haukka@projekti-instituutti.fi, 0500 506 004, 09 439 14121

SIG-4 **Projektien epävarmuuden hallinta**
Ryhmän uudeksi vetäjäksi on lupautunut Veikko Välilä, veikko.valila@gmail.com, 040 514 0666. Ryhmän uudelleen käynnistämisestä tiedotetaan myöhemmin.

SIG-7 **Projektien kustannushallinta**
Petteri Puurunen, Tieto Oyj
petteri.puurunen@tieto.com, 040 868 5443

SIG-9 **Sopimusten hallinta, Contract Management**
Helena Haapio, Lexpert Oy
helena.haapio@lexpert.com, 09 135 5800

SIG-12 **Leadership**
Minna Rasila, Heuristica Oy
minna.rasila@heuristica.fi, 040 553 6774

SIG-13 **Kuntien projektitoiminta**
Milla Toivonen, FCG Finnish Consulting Group Oy
milla.toivonen@fcg.fi, 0400 867 703

SIG-14 **Tuotekehitys**
Teppo Nurminen, Prego Oy, teppo.nurminen@prego.fi, 040 550 4806

PM-Club Vaasa
Mikael Hallbäck, Levón Institute / University of Vaasa
mikael.hallback@uwasa.fi, 06 324 8300

PKV - RYHMÄT

PKV-ryhmät (ProjektiKäytäntöjen Vertailu) ovat Projektiyhdistyksen yritys- ja yhteisöjäsenille tarkoitettu palvelu, jonka tarkoituksena on projektinhallinnan ja kilpailukyvyn kehittäminen. PKV-ryhmien toiminta on jäsenille ilmaista. Jos olet kiinnostunut osallistumaan jonkun ryhmän toimintaan, ota yhteys ryhmän vetäjään tai Projektiyhdistyksen toimistoon.

PKV-11 **”Sopimuksilla johtaminen palvelutoiminnoissa”**
Matti Urho, Partisan Oy
matti.urho@partisan.inet.fi, 040 830 4500

JÄSENYYS

TARJOLLA ALAN TIETOA, KONTAKTEJA JA TILAISUUKSIA!

PRY

Jos et ole vielä Projektiyhdistyksen jäsen, nyt on hyvä aika liittyä!

2010 Projektipäivät lähestyvät. Jäseneksi liittyminen ja jäsenetujen hyödyntäminen ennen projektipäiville ilmoittautumista kannattaa.

Henkilöjäsenet saavat 50 euron alennuksen Projektipäivien osallistumismaksusta – loppuvuodesta 2010 emme peri jäsenmaksua.

Yritys- ja organisaatiojäsenet maksavat puolet jäsenmaksusta ja saavat yhden vapaapaikan Projektipäiville. Edun arvo on 630 euroa + alv. Etu ovat merkittävä, kun esim. pienyrityksen vuoden 2010 jäsenmaksu on vain 470 euroa + alv.

Lisää tietoa jäseneduista saat osoitteesta: www.pry.fi – Jäsenyys – Jäsenedut tai Projektiyhdistyksen toimistosta.

“Seuraava siirto

on yleensä ratkaiseva yökerhossa, mutta vielä tärkeämpi se on projektiliiketoiminnassa ja -johtamisessa”

Varmista ja vahvista, että seuraava siirtosi on oikea ja osallistu Projektipäiville. Projektipäivät on Suomen suurin projektiliiketoiminnan ja -johtamisen ammattilaistapahtuma.

Projektipäivillä on puhujina yli 80 asiantuntijaa ja kumppaneina noin 20 yritystä, jotka tarjoavat näkemyksiä ja kokemuksia seuraavan siirtosi tueksi.

www.projektipaivat.fi

Seuraava siirto

Projektipäivät 2010 » 9.-10.11.2010 Espoon Dipolissa.