

PROJEKTI

MAAILMA

2 • 2026



8 Turun kaupunki kehittää digitaalista ruoka-apua

24 Kruunusillat-hanke muovaa Helsingin kaupunkimaisemaa

62 Kestävää vai kestämatöntä?

PMO:n arvo mitataan päätösten laadussa

Kun salkku kasvaa ja prioriteetit muuttuvat, tarvitaan yhteinen näkymä koko portfolioon johdon päätöksiä varten.

Katso, miten Projektisalkku vastaa vaativan PMO:n tarpeisiin.

**Lataa
uudistettu whitepaper:**



Hypergene Projektisalkku – kaikki yhdessä paikassa:

- ➔ Reaaliaikainen näkyvyys koko portfolioon.
- ➔ Visuaaliset dashboard-näkymät johdolle ja sidosryhmille.
- ➔ Helppokäyttöisyys varmistaa, että laaja käyttäjäkunta omaksuu järjestelmän käytön nopeasti.
- ➔ Projektien priorisointi haluttujen kriteerien mukaan, resurssien allokointi, aikataulutus- ja kustannusseuranta ja strateginen raportointi yhdessä järjestelmässä – ilman erillisiä konsolidointivaiheita.
- ➔ Kanban ja hierarkkinen tehtävienhallinta tukevat operatiivista tasoa.

**Haluatko tutustuta
tarkemmin Hypergene
Portfolios -ratkaisuun?**

Pyydä demo

Puh. +358 (0) 50 502 3525
Sähköposti
sales.finland@hypergene.com

hypergene.com/fi



Vastuullisten ja onnistuneiden projektien todellinen menestys alkaa ihmisistä

Tämän kertainen Projektimaailma -lehti sisältää tuhdin paketin asiaa vastuullisuutta sivuavan teeman ympärillä. Vastuullisuudella helposti ajatellaan tarkoitettavan kaikkea ympäristöön liittyvää, tekoja, joilla luonnon monimuotoisuuden ylläpitämistä turvataan, taloudellisia valintoja ja sitä, miten yritykset kertovat toimivansa vastuullisesti. Vastuullisuus projektityössään

tarkoittaa nykyään paljon enemmän kuin aikataulujen ja budjetin hallintaa. Tässä lehdessä keskitymme useissa artikkeleissa ihmisiin projektien takana. Vastuullisuus projekteissa näkyy tavassa, jolla johdamme ihmisiä, teemme päätöksiä ja rakennamme tulevaisuutta.

Anne Piiraisen juuri valmistuneen opin- näytetyön johtopäätöksissä todetaan, että ”Projektien onnistuminen rakentuu edelleen yhteistyölle, luottamukselle, osaamiselle ja kyvylle johtaa muutosta”. Lisäksi Taina Rämö-Korpinen toteaa artikkelissaan; ”Erilaisten ihmisten johtaminen ei ole yksittäinen taito, vaan yhdistelmä ymmärrystä, tilannetajua ja tietoista toimintaa”. Ja vielä. Outi Kettusen artikkelissa Kestävää vai kestäväntöntä todetaan; ”Ihmisten johtaminen kestävä kehitystä edistävällä tavalla lähtee johdosta; ohjausryhmän suhtautumisella on iso vaikutus projektissa toimivan yksittäisen ihmisen merkityksellisyden kokemukseen ja motivaatioon”.

Kesäkuun 3PMO-tapahtuman pääteema- na oli PMO:n tuottama arvo liiketoiminnalle

Vastuullisuus projekteissa näkyy
tavassa, jolla johdamme ihmisiä.

ja se, miten johdon tuella, arvostuksella ja hyvän johtamisen kautta PMO tukee liiketoiminnan strategisten tavoitteiden toteutumista. Päivän aika todettiin, että projektit eivät ole mihinkään kadonneet, vaikka joissakin organisaatioissa projektit ovat saaneet uusia nimiä ja mallit hallita projekteja

ovat osin muuttuneet. Anne Isotalo toteaaakin kolumnissaan; ”Kehitystyötä johdetaan nykyisin monissa organisaatioissa jatkuvan kehittämisen- tai enterprise agile -mallien avulla, mutta se ei muuta tekemisen ydintä. Projektiammattilaisia tarvitaan jatkossakin.”.

Onnistuneiden ja vastuullisten projektien menestys alkaa siis ihmisistä. Onnistuneet projektit eivät ole vain ole aikatauluissa tai budjeteissa pysymistä, jotka nekin ovat tärkeitä asioita. Kaikkien tässäkin lehdessä olevien upeiden ja onnistuneiden projektien takana ovat motivoituneet ja sitoutuneet ihmiset, joita on johdettu taidolla ja osaamisella.

Hyvää alkusyksyä ja nähdään Projektipäivillä ”Tulevaisuuden projektit tehdään nyt” -teeman parissa.

Anna-Maria



PROJEKTI

MAAILMA

2-2026



Kruunusillat-hanke

PROJEKTIMAAILMA

Julkaisija

Projektiammattilaiset ry
Innopoli 1, Tekniikantie 12
02150 Espoo
info@pry.fi

Ilmoitukset

Vilma Ripatti
Projektiammattilaiset ry
+358 50 525 3531
vilma.ripatti@pry.fi

Toimitus

Anna-Maria Mäkelä, päätoimittaja
Vilma Ripatti, toimitussihteeri
Ulkoasu ja painatus: Aki Latvanne

Painopaikka

Newprint Oy

Kannen kuva: Jarno Haanpuro
ISSN 2737-2057 (painettu)
ISSN 2737-2065 (verkkójulkaisu)

- 3** Vastuullisten ja onnistuneiden projektien todellinen menestys alkaa ihmisistä
- 6** Vuosi PRY:n hallituksessa avasi näkymän projektialan tulevaisuuteen
- 8** Turun kaupunki kehittää digitaalista ruoka-apua
- 12** Enemmän arvoa jäsenyydestä – mistä jäsenyyden arvo syntyy?
- 14** Projekti onnistuu ihmisten kautta - Inhimillinen johtajuus arjessa
- 18** Erilaisuus tiimissä – arjen kitkasta yhteiseksi voimaksi
- 20** Tavoite ratkaisee onnistumisen
- 22** Leikkisyyttä projektityössä – vakavasti otettava mahdollisuus?
- 24** Kruunusillat-hanke muovaa Helsingin kaupunkimaisemaa
- 30** PMO:n kasvun katto
- 34** Tekoäly toi projektiammattilaiset yhteen
- 42** Neljä vuosikymmentä PRY:ssä: Timo Saroksen matka projektialan vaikuttajana
- 46** Projektijohtamisen oppimispolut ovat murroksessa
- 48** Tekoäly tuo uuden kerroksen IPMA C -sertifiointiin valmistautumiseen
- 50** Tieteellisen neuvottelukunnan nostoja projektimaailman trendeistä
- 52** Pohjoismainen PMO-raportti: Yli 80 prosenttia johtaa projekti-salkkua usealla työkalulla
- 54** Projektityö on muuttunut strategiseksi kyvykkyydeksi
- 56** Mentori vie eteenpäin – miksi PRY:n mentorointiohjelma kannattaa sekä mentorin, aktorin, että yrityksen näkökulmista?
- 58** Mentorin kokemuksia mentorointiprosessista: Paras apu oli oikea kysymys
- 59** Aktorin kokemuksia mentorointiprosessista: Mentorointi auttoi näkemään oman osaamisen uudessa valossa
- 60** Kansainvälisestä kilpailusta eväitä työelämään
- 62** Kestävää vai kestämatöntä?
- 68** Projektin menestysvektori – anteeksi mitä?
- 70** Projektin onnistuminen ratkaistaan prosessien rajapinnoissa
- 72** Projektiammattilaiset ry:n hallitus
- 73** Projektiammattilaiset ry:n yhteisöjäsenet

Onnistumisvakuutusyhtiö

Varmistamme liiketoiminnan ja teknologian muutoshankkeiden onnistumisen.



Kaikki Strategisen portfolionhallinnan tieto yhdessä sovelluksessa.



Clarity on johtavien analyttikoiden arvioima Enterprise-tason PPM-ratkaisu. Se kokoaa kaikki PPM-tietosi yhtenäiseen käyttöliittymään mahdollistaen strategisten päätösten tekemisen faktojen pohjalta. Clarity tarjoaa loogisen ja luotettavan tietolähteen portfoliostasi.

Hyötysi

- > Kattava ratkaisu strategiasta toteutukseen
- > Täysi näkyvyys projekteihin ja portfolioihin
- > Reaaliaikainen data varmoihin ja nopeisiin päätöksiin
- > Sujuvammat prosessit korkeampaan tuottavuuteen
- > Joustavampi resurssien, ajan ja budjetin käyttö

itdesign tukenasi

itdesign on Euroopan ja Suomen johtava Clarity-kumppani. Asiakkaanamme saat käyttöösi paitsi toimivan ohjelmiston myös tiimin, jonka kanssa on ilo työskennellä. Käyttöönnotosta jatkuvaan käyttöön teemme Claritystä menestystarinasi.



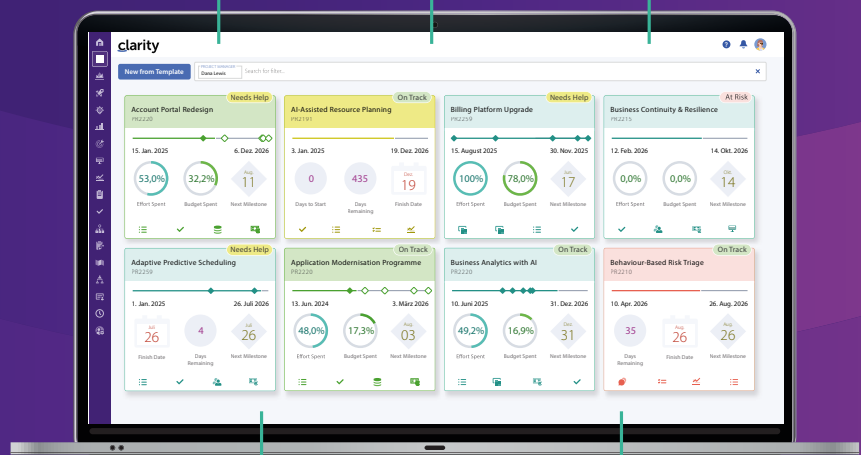
Skannaa ja tutustu

clarity.itdesign.de/en

Vaativuudet ja Ideat

Hankkeet ja Salkut

Projektit ja Tuotteet



Strategia ja Tavoitteet

Talous ja Resurssit



Vuosi PRY:n hallituksessa avasi näkymän projektialan tulevaisuuteen

Miltä näyttää projektialan tulevaisuus? PRY:n hallitustyö on avannut näkymän siihen, miten nopeasti muuttuva työelämä, tekoäly ja uudet johtamismallit muokkaavat koko kenttää.



Anne Isotalo

Head of PMO, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Projektiammattilaiset ry hallituksen jäsen

Uuteen rooliin tutussa yhteisössä

Aloitin Projektiammattilaiset ry:n (PRY) hallituksessa tammikuussa 2025 usean vuoden harkinnan jälkeen. Päätös on osoittautunut erittäin onnistuneeksi. Hallitustyö on tarjonnut näköalapaikan projektialan muutokseen ja mahdollisuuden osallistua keskusteluun siitä, millaiseksi projektijohtamisen tulevaisuus Suomessa rakentuu.

PRY oli minulle jo entuudestaan tuttu yhteisö. Olen suorittanut IPMA-sertifioinnit tasoilla C, B ja A, toiminut IPMA A- ja B-tason arvioijana vuodesta 2011 sekä

toiminut myös sertifiointien koordinoinnissa. Lisäksi olen osallistunut yhdistyksen toimintaan vuosien varrella niin tapahtumien osallistujana, fasilitoijana kuin puhujanakin. Hallitustyö toi tuttuun yhdistykseen kuitenkin uuden ja aiempaa strategisemman näkökulman.

Halusin tuoda hallitukseen sertifiointiosaamisen rinnalle myös vahvan käytännön näkökulman projektien, projektisalkkujen ja projektitoimistojen johtamisesta. Pitkän linjan projektiammattilaisena pidän tärkeänä, että alan arvostusta vahvistetaan ja toimintatapoja kehitetään määrätietoisesti vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeita.

Hallitustyö avaa näkymän alan murrokseen

Hallitustyö ei rajoitu kokouksiin, vaan siihen kuuluu myös kehitys- ja tutkimushankkeita, valmistelua ja yhteistä sparrausta. Ensimmäisen vuoden aikana osallistuin strategiatyöhön, jossa arvioitiin projektialan kehityssuuntia sekä perinteisin menetelmin että tekoälyn avulla. Samalla pohdittiin, miten yhdistyksen kevät- ja syyskokouksista voitaisiin rakentaa aiempaa kiinnostavampia ja jäsenille enemmän lisäarvoa tuottavia kokonaisuuksia. Työ konkretisoi hyvin sen, että hallituksessa yhdistyvät käytännön kehittäminen ja pitkän aikavälin suunta.

Vuoden 2026 työryhmäteemat ovat syventäneet ymmärrystä siitä, millaista osaamista projektialalla tulevaisuudessa tarvitaan. Perinteisen projektijohtamisen lisäksi projektipäälliköiltä odotetaan osaamista muun muassa strategisesta ajattelusta, muutosjohtamisesta, hybridijohtamisesta, vastuullisuudesta, innovoinnista ja epävarmuuden hallinnasta.

Projektialalla on parhaillaan käynnissä murros. Monissa organisaatioissa kehitystyötä johdetaan nykyisin jatkuvan kehittämisen tai enterprise agile -mallien kautta, eikä siitä enää aina puhuta projektityönä. Nimi ei kuitenkaan muuta ydintä. Tavoitteiden kirkastaminen, työn pilkkominen osiksi, etenemisen suunnittelu ja seuranta, riippuvuuksien hallinta ja asioiden vieminen maaliin ovat edelleen taitoja, joille on vahva tarve. Siksi projektiammattilaisilla on jatkossakin merkittävä rooli organisaatioiden kehittämisessä, vaikka toimintamallit ja käsitteet muuttuvat ympärillä.

Tekoäly ja sen rooli projektijohtamisessa ovat jo jonkin aikaa kuuluneet alan ajan-kohtaisimpiin teemoihin. Keväällä 2026 kartoitimme, miten sitä voidaan hyödyntää entistä vahvemmin yhdistyksen toiminnassa ja jäsenistön arjessa. PRY on järjestänyt lukuisia tekoälyaiheisia webinaareja, joiden tallenteet ovat jäsenten käytettävissä. Niiden kaltaiset sisällöt tarjoavat konkreettista tukea siihen, miten uusia välineitä voi hyödyntää omassa työssä ja miten projektiammattilaiset voivat vahvistaa osaamistaan kiihtyvässä murroksessa.

Kiinnostava avaus on myös IPMA Kids, IPMA:n epämuodollinen oppimishjelma lasten projektiosaamisen kehittämiseen. Ajatus voi ensi kuulemalta yllättää, mutta sen ydin on selkeä; projektityön taitoja opitaan ja tarvitaan jo varhain esimerkiksi päiväkodeissa ja kouluissa, vaikka niitä ei aina tunnisteta sellaisiksi. Tässä PRY:llä on mahdollisuus toimia suunnannäyttäjänä Suomessa.

Keskeinen kokonaisuus on ollut myös jäsenstrategian kirkastaminen. Työtä on viety eteenpäin työpajoissa ja jäsenkyselyn pohjalta, ja tavoitteena on ollut ymmärtää entistä paremmin jäsenten odotuksia ja kehittää yhdistyksen toimintaa niiden mukaisesti.

Mahdollisuus vaikuttaa ja oppia

Hallitustyö on ollut antoisaa, opettavaista ja ajoittain vaativaakin. Juuri siksi se tuntuu merkitykselliseltä: samalla kun se avartaa omaa ammatillista ajatteluani, se antaa mahdollisuuden olla rakentamassa koko alan tulevaisuutta. **PM**

Hallitustyö on tarjonnut näköalapaikan projektialan muutokseen.



Turun kaupunki kehittää digitaalista ruoka-apua



Turun kaupunki on kehittämässä uutta digitaalista sovellusta ruoka-avun saannin helpottamiseksi. Taustalla on kaupungin tavoite torjua köyhyyttä ja vastata ruoka-avun muuttuviin tarpeisiin. Hanke sai rahoituksen Bloombergin säätiön järjestämässä kansainvälisessä kilpailussa kaupungeille. Projektiammatillaiset ry palkitsee Turun kaupungin innovaation vuoden projektina 2026.

Turun kaupungin keksintö on poikkeuksellinen: puhelinsovellus ruoka-avun jakamiseen. Käyttäjä voi varata sovelluksen kautta ajan ruuan noutamiseen ja välttyä näin jonottamiselta. Sovellus on kehitysvaiheessa, ja sen koekäyttö on tarkoitus aloittaa alkuvuoden 2027 aikana. Valmista tulee vuonna 2028. Taustalla on halu ratkoa yhteiskunnallisia haasteita.

– Köyhyiden torjunta on yksi Turun kaupungin strategisista tavoitteista. Haluamme tehdä ruoka-avusta entistään saavutettavampaa ja kehittää logistiikkaketjuja, jotta ruokaa saataisiin yhä paremmin jaettua ihmisille. Tarkoituksena on puuttua etenkin lapsiperheköyhyteen, kertoo hankejohtaja **Niina Haukioja** Turun kaupungilta.

Suomessa ruoka-apua on jaettu hyvin samalla tavalla siitä saakka, kun leipäjonot muodostuivat osaksi katukuvaa 1990-luvun laman aikaan. Viime aikoina kentältä saatu

viesti on karu: nälkä on palannut ruokajoihin.

– Laman jälkeisessä ajassa ruoka-apu on pääosin täydentänyt ja helpottanut ihmisten arkea. Nyt korostuu se, että ihmisillä on aidosti pulaa ruuasta, ja ruokaan riittävä rahasumma on selkeästi aiempaa pienempi, Haukioja taustoittaa.

Turku voitti rahoituksen kansainvälisessä kilpailussa

Hanke sai rahoituksen yhdysvaltalaisen Bloomberg Philanthropies -säätiön kilpailusta. Säätiö jakaa rahoitusta maailmanlaajuisesti kaupungeille erilaisten urbaanien haasteiden ratkaisuun. Turku oli palkittujen 24 kaupungin joukossa ainut pohjoismaainen kaupunki.

– Kun Bloombergin säätiön kilpailu syksyllä 2024 julkistettiin ja lähdimme siihen mukaan, he kiinnostuivat tavoitteestamme tehdä ruoka-avusta saavutettavampaa.

Nimenomaan ehdotus digitaalisesta ratkaisusta ruoka-apuun kiinnitti säätiön huomion. Kesällä 2025 kävimme Kolumbiassa pitchaamassa ideaamme kilpailun finaalivaiheessa, ja lopulta saimme rahoituksen, Haukioja iloitsee.

Ruoka-avun rinnalle myös muuta tukea

Sovellus ei ole itseisarvo, vaan yksi osa ruoka-avun rakenteellista kehitystä Turussa. Tarkoituksena on luoda kokonaan uusi digitaalinen alusta, joka mahdollistaa ruoka-avun sujuvamman jakelun. Sovellus on käyttäjälle näkyvä osa alustaa.

– Ruoka-avun saajat voivat valita, käyttävätkö sovellusta vai eivät. Esimerkiksi työssäkäyvillä ruoka-avun asiakkailta ei välttämättä ole arjessaan aikaa jonottaa ruokaa. Toisaalta joillekin jonottaminen ja yhteinen ruokailu on tärkeä sosiaalinen kokemus, joka halutaan säilyttää. Digitaalinen alusta auttaa järjestöjä ruoka-avun organisoinnissa riippumatta siitä, käyttäkö avunsaaja sovellusta vai ei. Alustan avulla varmistamme, että jakopisteillä on ruokaa riittävästi, ja käyttödatasta saatavan tiedon avulla voimme ennakoida kävijämääriä, Haukioja kertoo.

Oman haasteensa ruoka-apuun tuo se, että kauppojen kehittynyt varastonhallinta on vähentänyt yli jäävän ruuan määrää. Merkittävä osa ruoka-avun ruuasta saadaan

Köyhyyden torjunta on yksi Turun kaupungin strategisista tavoitteista.

lahjoituksina kaupoilta. Nyt lahjoitetun ruuan määrä on laskussa, ja määriä on aiempaa haastavampaa ennakoida. Digitaalinen alusta auttaa yhä paremmin kohdistamaan avun sinne, missä se on eniten tarpeen.

Haukioja kertoo, että Bloombergin säätiötä kiinnosti innovaatiossa digitaalisuuden lisäksi sen kokonaisvaltaisuus. Sen lisäksi, että sovelluksesta saa ruoka-apua, on sen kautta tarkoitus tarjota myös muita käyttäjille hyödyllisiä palveluita.

– Kaupungin oma palveluohjaus, kuten työllisyysneuvonta, harrastukset ja varhaiskasvatus, on tarkoitus tuoda mukaan sovellukseen. Olemme alusta alkaen käyneet keskusteluja myös hyvinvointialueen kanssa, joka voisi tuoda mukaan esimerkiksi etivän sosiaalityön. Monet hyvinvointialueen asiakkaat käyttävät ruoka-apua, jolloin hyöty olisi molemminpuolinen. Lopulliset päätökset tarjottavista palveluista tehdään käyttäjätarpeiden pohjalta. Koska palvelua kehitetään julkisella rahalla, haluamme varmistaa, että mukaan valituille palveluille on oikeasti käyttöä, Haukioja avaa. »»

Turun kaupungin ruoka-apusovellus

Turun kaupunki kehittää digitaalista alustaa ruoka-avun jakamisen tueksi ja sujuvoittamiseksi. Osana projektia kehitetään mobiilisovellus, jota ruoka-avun asiakkaat voivat käyttää ruuan varaamiseen. Yhteiskunnallisesti merkittävä hanke palkitaan vuoden projektina 2026.

Hanke sai rahoituksen yhdysvaltalaisen Bloomberg Philanthropies -säätiön Bloomberg Mayors Challenge -kilpailusta. Säätiön taustalla on New Yorkin entinen pormestari Michael Bloomberg, ja se tarjoaa maailmanlaajuisesti rahoitusta kaupunkien haasteiden ratkaisuun.

Kilpailun teemana oli ”Transforming city services”. Se käynnistyi syksyllä 2024, ja alkuvuonna 2026 voittajiksi valittiin 24 kaupunkia 50 finalistin joukosta. Kilpailuun osallistui yhteensä yli 630 kaupunkia. Turun kaupunki sai hankkeensa toteuttamiseen miljoonan dollarin rahoituksen sekä 200 000 dollaria henkilöstökuluihin.





Niina Haukioja (vas.), Anna-Mari Sopenlehto-Jokinen, Noora Orvasto ja Hanna Ilanti Bloombergin säätiön valmennusleirillä Bogotassa, Kolumbiassa.

Digitaalista alustaa suunnitellaan yhdessä käyttäjien kanssa

Alustaa on kehitetty ruoka-avun asiakkaiden ja ruoka-apua tarjoavien järjestöjen toiveita kuunnellen.

– Turussa on aktiivinen ja laaja ruoka-toimijoiden verkosto, noin 15 järjestöä. He ovat alustan tulevia käyttäjiä. Siksi on erityisen tärkeää, että kaikki ratkaisut kehitetään yhdessä palveluntarjoajien kanssa, Haukioja toteaa.

Kesällä 2025 Bloombergin säätiön kilpailun finaalivaiheessa projektitiimi toteutti käyttäjätutkimuksen. He haastattelivat ruoka-avun asiakkaita siitä, käyttäisivätkö he digitaalista palvelua ruoka-avun saamiseen, ja millainen sen tulisi olla. Asiakkaiden kanssa testattiin esimerkiksi käyttöliittymää. Myös järjestötoimijoita haastateltiin samalla tavalla.

Kaupunkien kehitys syntyy uskalluksesta kokeilla

Bloombergin säätiön rahoitus on suunnattu nimenomaan kaupunkien haasteiden ratkomiseen. Tavoitteena on löytää kohdat,

joissa hallinto ei vielä toimi parhaalla mahdollisella tavalla.

Säätiön prosessi on tavallista rahoitus-prosessia pidempi ja osallistavampi. Haukioja kehuu suunnitteluprosessin perusteellisuutta, joka mahdollisti uudenlaisen tavan lähestyä haastetta.

– Tässä projektissa poikkeuksellista oli pitkä valmistelu-aika, joka eteni ideasta systemaattiseen 4–5 kuukauden valmistelujakssoon, ja siitä lopulliseen arviointiin. Tavallisesti rahoitus saataisiin ensin, ja vasta sen jälkeen alkaisi varsinainen kehitystyö.

Finaalivaiheessa projektitiimi sai viikoittaista sparrausta ideansa kehittämiseen. Juuri sitä kautta syntyi esimerkiksi idea siitä, että ruoka-avun asiakas voisi joko varata ruuan sovelluksesta tai jonottaa paikan päällä toiveensa mukaan.

– Se oli projektijohtamisen näkökulmasta mielenkiintoinen prosessi. Tavallisesti käytössä olisi ehkä yksi analyysimenetelmä, jonka pohjalta tehtäisiin johtopäätökset ja edettäisiin toteutukseen. Nyt suunnitelmat purettiin uudestaan ja uudestaan osiin, ja kasattiin aina eri menetelmin, eri näkökul-



Kuva: Teemu Paarma

Food First -projektitiimiin kuuluvat erityisasiantuntija Anna-Mari Sopenlehto-Jokinen (vas.), IT-projektipäällikkö Taru Reuna ja hankepäällikkö Sanna Paloposki.

mista. Kun samat tulokset alkoivat toistua eri analyysimenetelmillä, meille alkoi varmistua, että ideamme toimii, Haukioja kertoo.

Kokemus oli positiivinen, ja Haukioja kannustaakin kaupunkia toteuttamaan rohkeasti projekteja myös mukavuusalueen ulkopuolella. Kaupunkien innovaatioilla voidaan parantaa ihmisten elämää ja koko kaupungin toimintaa.

– Jos kaupunki ei muutu, ihmiset eivät muutu. Uusien toimintatapojen löytäminen voi myös säästää rahaa ja tehdä sen käytöstä järkevämpää. On paljon sellaisia kehitysaiheita, joita kaupungeissa ja kunnissa ei tulla edes ajatelleeksi, koska ne eivät kuulu pakollisen toiminnan piiriin. Tässä hankkeessa siistiä on ollut poliittinen ja hallinnon rohkeus. Opimme tästä valtavasti tiiminä, ja voimme tuoda oppeja myös muihin töihimme, Haukioja summaa.

Ruoka-avun tulevaisuutta rakennetaan nyt

Projektitiimi on tällä hetkellä työn touhussa kehittämässä digitaalista ruoka-apua. Tarve

kahden vuoden päästä valmistuvalle kokonaisuudelle ei ole ainakaan vähentymässä.

– Tulevaisuutta on vaikeaa ennakoida, mutta tällä hetkellä näyttää siltä, että sosiaaliturvaleikkaukset lisäävät avuntarvetta. Uutena ilmiönä vieraskielisten opiskelijoiden osuus ruokajonoissa on kasvanut isoimmissa kaupungeissa, Haukioja kertoo.

Entä voisiko digitaalista ruoka-apua tulevaisuudessa käyttää muissakin kaupungeissa Suomessa tai maailmalla?

– Voisi, ja ratkaisun monistettavuus on myös Bloombergin säätien tahtotila. Myös kansainvälisesti käyttömahdollisuuksia on, vaikka onkin huomioitava, että ruoka-apupalveluissa ja sosiaaliturvajärjestelmissä on maiden välillä rakenteellisia eroja, jolloin avunsaajat tarpeineen voivat olla erilaisia kuin Suomessa. Digitaalinen alusta on kuitenkin monistettavissa käyttöön muualle, eivätkä käyttökohteet rajaudu vain kaupungin ja hyvinvointialueiden palveluihin. **PM**

» KIRJOITTAJA: VEERA NIEMELÄ, VIENTINTÄTOIMISTO DARLING



Enemmän arvoa jäsenyydestä – mistä jäsenyyden arvo syntyy?

PRY:n tämän vuoden vahva teema on ”Enemmän arvoa jäsenyydestä”. Mitä tuo arvo jäsenillemme tarkoittaa ja mitä meiltä yhdistyksenä odotetaan, sitä lähdimme selvittämään uudistulla jäsenkyselyllä huhtikuussa tänä vuonna yhteistyössä Kulmian kanssa. Saimme runsaasti uuttakin tietoa ja ideoita jäsenyyden arvon vahvistamiseksi.

Vanha kysely ei enää palvellut tarvetta

Yhdistyksessä olemme tehneet vuosittain jäsenkyselyn perinteisesti aina loppuvuodesta. Kyselyn rakenne ja kysymyksetkin ovat pysyneet pitkään pieniä täsmennyksiä lukuun ottamatta samankaltaisina. Totesimme viime syksynä tämän vuoden toimintasuunnitelmaa tehdessämme, että vanha kysely ei palvele enää ja jotta saamme tarkempaa tietoa siitä, miten jäsenemme kokevat jäsenyyden arvon uudistamista tarvitaan.

Jäsenkysely toteutettiin kaksi vaiheisena yhteistyössä Kulmian kanssa. Ensin halusimme haastatteluin kartoittaa jäsenyyden merkitystä ja arvoa, jäsentemme osallistumisaktiivisuutta ja siihen liittyviä syitä sekä jäsenyyteen liittyviä tulevaisuuden odotuksia. Haastattelujen pohjalta rakensimme uuden kaikille jäsenillemme lähetetyn kirjallisen kyselyn. Haastatteluun osallistui 15 nykyistä ja entisistä PRY:n jäsentä ja jäsenkyselyyn 223 (7 %) jäsentä.

Hyödyn kokemus liittyy vahvasti osallistumisen aktiivisuuteen

Aktiivisia osallistujia PRY:n toimintaan vastaajista oli vain 14 % ja silloin tällöin osallistuvia 49 %. Suurin osa vastanneista pitää jäsenyyttä hyödyllisenä itselleen ja lähes 40 % suosittelee PRY:n jäsenyyttä myös muille. Tulosten mukaan PRY:n jäsenyys toimii parhaiten kokeneille ja jo projektityössä edenneille sekä systemaattisessa ja perinteisessä projektimallissa työskenteleville. Ja heikoiten PRY:n jäsenyys toimii nuorille ja asiantuntijarooleissa toimiville sekä ketterässä tai löyhästi johdetuissa projektiympäristöissä toimiville.

PRY:n kokivat hyödyllisimmäksi yli 55-vuotiaat johto- tai ohjelma/portfoliopäällikkönä toimivat organisaatioidensa kautta kiintiöjäsenenä olevat. Lisäksi eniten hyötyä kokivat saavansa konsultointi- tai julkisessa organisaatiossa toimivat aktiiviset PRY:n jäsenet.

Millainen PRY on?

PRY nähdään tulosten mukaan erityisesti asiantuntevana ja ver-

kostoivana toimijana. PRY:stä ovat innostuneet he, joiden mielestä PRY on ajan hermolla ja suunnan näyttäjä. He myös suosittelevat PRY:n jäsenyyttä muita enemmän.

Kyselyssä kysyttiin adjektiivein, millaiseksi vastaajat kokevat PRY:n. Vaihtoehtoja valinnalle oli yli 20. Vastaajien mielestä PRY on erityisesti asiantunteva, verkostoiva, ajan hermolla oleva, perinteinen ja käytännönläheinen. Vastaajien mielestä PRY ei taas ole nuorekas, ketterä, kansainvälinen, näkyvä tai tasa-arvoinen. Erityisesti nuoret kokivat PRY:n olevan myös virallinen ja hyvin perinteinen toimija. Muissa ikäryhmissä korostuivat asiantuntijuus ja verkostojen tärkeys.

Yhteyshenkilö on hyödyntämätön resurssi PRY:n toiminnassa

Vastaajista 29 toimii organisaatioidensa yhteyshenkilöinä ja heistä useimmat tehtävänsä perusteella (58 %). Yli kolmannes vastanneista yhteyshenkilöistä ovat joko aktiivisia PRY:n toiminnassa tai kiinnostuneita siitä. Aktiivinen

yhteyshenkilö kokee itse saavansa henkilökohtaista hyötyä ja kokee jäsenyyden merkityksellisenä myös organisaatiolleen. Hän toimii linkkinä oman organisaationsa ja PRY:n välillä; viestii muille jäsenille ja muulle organisaatiolle mahdollisuuksista. Yhteyshenkilö toimii parhaimmillaan äänitorvena organisaation muille työntekijöille ja johdolle.

Organisaatioiden kiintiöjäsenet tuntevat PRY:n toimintaa aivan liian vähän. Yhteyshenkilöiden mukaan yli 55 % kiintiöjäsenistä tuntee PRY:n toimintaa jonkin verran tai heikosti ja lähes 70 % hyödyntää PRY:n jäsenyyttä jonkin verran tai vain vähän. Yhteyshenkilön rooli on tärkeä ja korostuu tulevaisuudessa varmasti enemmän organisaation PRY:n jäsentietoisuuden lisäämisessä ja mahdollisuuksien avaamisessa. Onnistuakseen yhteyshenkilön tehtävässään vastaajat toivovat PRY:ltä materiaaleja ja työkaluja jäsenyydestä kertomiseen sekä houkuttelevia tapahtumia, joihin osallistua. Myös yhteyshenkilöiden verkostoitumista ja viestintää toivotaan enemmän.

PRY kilpailee niukasta aikaresurssista

Kyselyssä kysyttiin, mikä estää tai vähentää osallistumista PRY:n toimintaan. Pääasiassa ajan puute ja osallistumisen kustannukset rajoittavat PRY:n toimintaan osallistumista. Kolme eniten vastauksia saanutta syytä olivat ajanpuute tai työkiireet, osallistumiseen liittyvät kustannukset tai tapahtuman sijainti tai matkustamisen vaikeus. Toisaalta, jos toiminta on henkilöä kiinnostavaa, halutaan osallistua vaikkapa omallakin kustannuksella tai ajalla: "Organisaatiossa on tarkka protokolla, kuka saa osallistua, joten olen osallistunut toimintaan omalla ajalla ja rahalla, niin ei tule sanomista".

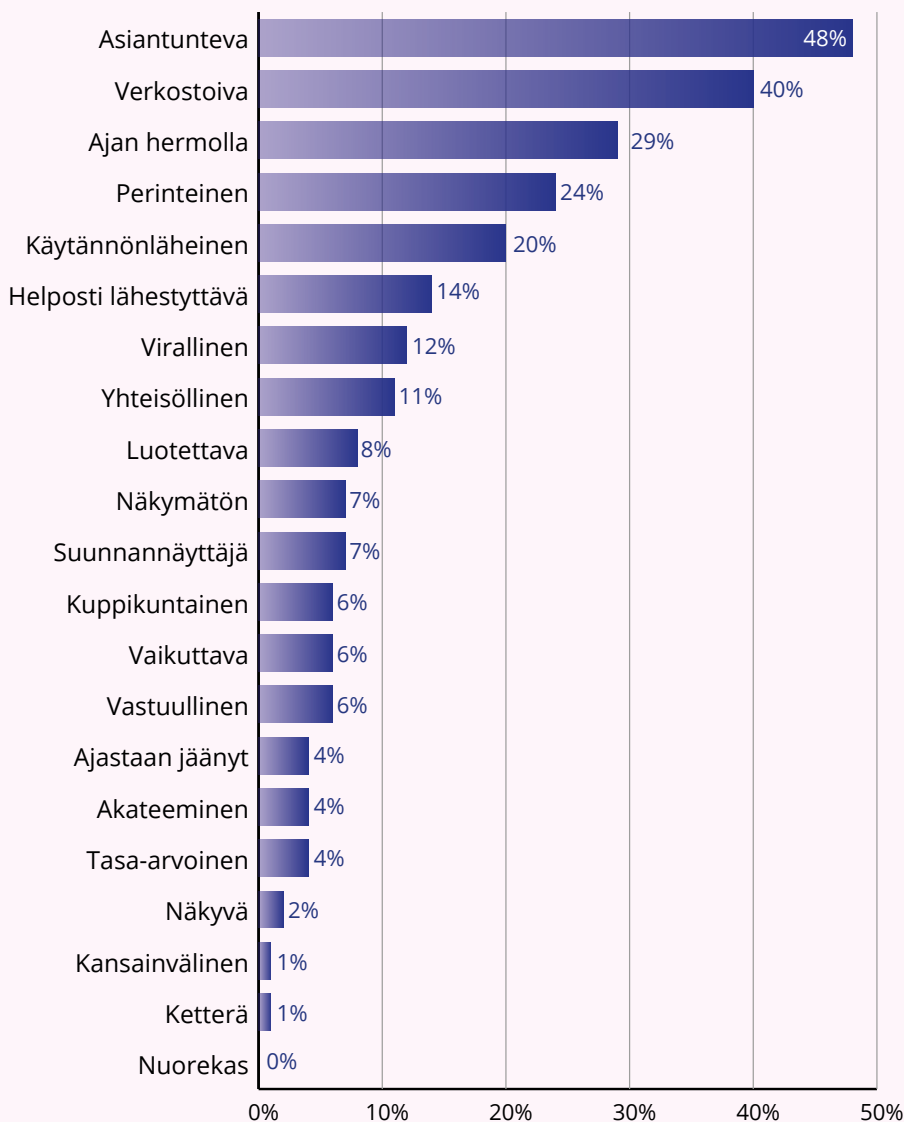
PRY nähdään tulosten mukaan erityisesti asiantuntevana ja verkostoivana toimijana.

Ja lopuksi, mistä arvo organisaatiolle muodostuu

Yhteenvedona vielä lista avoimen kysymyksen vastauksista. Kysyimme "mitä PRY voisi tehdä, jotta jäsenyys tarjoaisi sinulle ja organisaatiollesi entistä enemmän arvoa?". Vastaukset voidaan jakaa neljään kategoriaan. Ensinnäkin toiminnan toivotaan olevan enemmän käytännönläheistä ja

ajan hermolla olevaa, tapahtumien olevan edullisempia ja sitä myöden osallistumiskynnyksen on matalampi. Lisäksi erilaisia kohderyhmiä tuolisi huomioida paremmin, toiminnan olla sisällöltään kohdennetumpia ja saatavuuden ja näkyvyyden olla parempaa. **PM**

Jäsenkyselyn vastauksista yhteenvedon kokosi **Anna-Maria Mäkelä**



Mitkä seuraavista kuvaavat parhaiten PRY:tä? Valitse max 3.
Vastaajien määrä: 233, valittuja vastauksia 576





Projekti onnistuu **ihmisten kautta**

Inhimillinen johtajuus arjessa

Projektit eivät onnistu pelkästään hyvän suunnittelun tai toimivien prosessien ansiosta. Menestymisen taustalla ovat ihmiset, luottamus ja johtajuus, joka auttaa tiimejä toimimaan yhdessä myös silloin, kun olosuhteet muuttuvat.

Projektin onnistuminen

Projektin onnistumista ei arvioida yksittäisillä mittareilla eikä vain projektin päättyessä. Aikataulussa ja budjetissa pysyminen on vain yksi osa onnistumista. Onnistumista arvioidaan sen perusteella, millaista arvoa projekti tuottaa, kenelle ja millä aikavälillä. Arvo voi olla taloudellista, sosiaalista, strategista tai ekologista ja tarkastelun aikaväli voi olla pitkä.

Ihmisten merkitys projektin onnistumisessa on ratkaisevaa. Projekti onnistuu, kun sen tekijät onnistuvat työssään, pystyvät antamaan parhaansa ja rakentamaan tuloksia yhdessä. Digitaalinen transformaatio, kestävyys, eettisyys, epävarmuus ja geopolittiset riskit muuttavat käsitystä onnistumisesta. Projektin onnistuminen ei olekaan objektiivinen lopputulos, vaan ajassa elävä ja arvoon sidottu tulkinta.

Projektin onnistumista voidaan tarkastella esimerkiksi neljästä näkökulmasta: 1) tehokkuus (aika ja budjetti), 2) arvo asiakkaalle (tyytyväisyys, toiminnallisuus, laatu), 3) liiketoiminnallinen arvo (taloudellinen hyöty, markkina-asema, kannattavuus) sekä 4) valmistautuminen tulevaisuuteen (uudet kyvykkyydet, teknologiat, oppiminen, strateginen kehitys).

Johtajuus projektissa

Johtajuus on keskeinen tekijä projektin onnistumisessa, eikä projektin menestystä voida taata pelkästään menetelmillä, prosesseilla tai työkaluilla. Projektit onnistuvat ennen kaikkea siksi, että niitä johdetaan hyvin ja sitä kautta ihmiset lopulta ratkaisevat projektin onnistumisen.

Käytännössä hyvät tulokset syntyvät tiimin sitoutumisesta, luottamuksesta, viestinnästä ja projektipäällikön kyvystä vaikuttaa ilman muodollista valtaa. Johta-

juus näkyy siinä, miten ihmiset toimivat epävarmuuden keskellä.

Tarvitaan sekä että; projektin onnistuminen edellyttää sekä rakenteita (suunnittelu, kontrolli ja prosessit) että johtamista (suunta, motivointi, luottamus ja vaikuttaminen), mikä vahvistaa tarvetta tarkastella johtajuutta nimenomaan inhimillisenä ilmiönä.

Inhimillinen johtajuus syntyy arjen teoissa, mutta ei toteudu ilman rakenteita

Inhimillinen johtajuus on organisaation strateginen valinta. Se näkyy arjen käytännöissä: miten ihmiset kohdataan, miten päätöksiä tehdään, miten palautetta annetaan, miten vaikeita tilanteita käsitellään ja millaista vuorovaikutusta organisaatiossa pidetään arvokkaana.

Johtajuus on keskeinen tekijä projektin onnistumisessa.

Inhimillinen johtajuus ilmenee erityisesti läsnäolona, kuuntelemisena ja saavutettavuutena, jotka rakentavat luottamusta ja yhteyttä (Karvola, 2025). Empatia ja myötätunto näkyvät aitona kiinnostuksena ihmisiä ja heidän tilanteitaan kohtaan. Turvallisuutta ja luottamusta rakennetaan johdonmukaisilla teoilla arjessa.

Inhimillinen johtajuus näkyy myös osallistavuutena, avoimena vuorovaikutuksena ja merkityksellisyyden rakentamisena. Ne vahvistavat sitoutumista, psykologista turvallisuutta ja uudistumiskykyä. Arvopohjaisuus ja vastuullisuus korostuvat erityisesti vaikeissa tilanteissa, joissa johtaminen edellyttää myötätunnon ja jämäkkyyden yhdistämistä.

Inhimillisyyden toteutuminen tarvitsee rakenteita. Organisaatioi- »»



Inhimillisen johtajuuden huoneentaulu

1. JOHDA IHMISTÄ, ÄLÄ ROOLIA

Ihmiset eivät sitoudu pelkkiin tehtäviin ja tavoitteisiin. He sitoutuvat kokemukseen siitä, että tulevat nähdyiksi, kuulluiksi ja arvostetuiksi.

2. OLE LÄSNÄ

Läsnäolo on enemmän kuin tavoitettavuutta. Se näkyy siinä, miten olet aidosti mukana tilanteissa ja annat toiselle tilaa tulla esiin omana itsenään.

3. VUOROVAIKUTUS ON JOHTAMISEN TÄRKEIN TYÖKALU

Johtaja vaikuttaa sanoilla, teoilla ja tavoilla. Vuorovaikutus ratkaisee, syntykö luottamusta, turvallisuutta ja yhteistä suuntaa.

4. NÄYTÄ ARVOT PÄÄTÖKSISSÄ

Arvot eivät elä strategioissa tai juhlapuheissa, vaan siinä, miten päätöksiä tehdään arjessa. Vaikeissa tilanteissa näkyy, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä.

5. LUO SUUNTAA, ÄLÄ KONTROLLIA

Selkeät tavoitteet, vastuut ja rajat vahvistavat turvallisuutta ja vastuunkantoa. Kontrolli voi tuottaa hetkellistä tehokkuutta, mutta ei kestävää suorituskyyä.

6. JOHTAJUUS ALKAA SISÄLTÄ

Itseymmärrys, reflektio ja oman toiminnan tarkastelu luovat perustan muiden johtamiselle.

7. RAKENNA KULTTUURIA, JOSSA INHIMILLISYYS ON SALLITTUA

Inhimillinen johtajuus tarvitsee tuekseen rakenteita, toimintatapoja ja kulttuuria – mahdollista se.

Lähde: Karvola, M. (2025). Inhimillinen johtajuus arjen käytännöissä ja sen kehittäminen työelämän uudistumisessa.

den tehtävänä on luoda rakenteet ja kulttuuri, jotka mahdollistavat inhimillisen johtamisen myös arjen paineissa. Organisaatiokenteiden jäykkyys ja työelämän ristipaineet haastavat inhimillisyyttä arjessa. Turvallisuuden tunne, avoimuus ja johdon esimerkki luovat tilan, jossa johtajat uskalta-
vat olla inhimillisiä ja keskeneräisiä. Arvot näkyvät valinnoissa ja kohtaamisissa.

Vain kulttuuri, jossa inhimillisuus koetaan sallituksi ja arvostetuksi, mahdollistaa sen toteutumisen käytännössä. Kun rakenteet tukevat johtamisen arkea, inhimillisuus ei jää yksittäisten esihenkilöiden varaan, vaan muuttuu koko organisaation voimavaraksi.

Johtajuus kehittyy sisältä käsin

Inhimillinen johtajuus vaatii määrätietoista panostusta, ja se rakentuu jatkuvasta oppimisesta, itseymmärryksestä ja henkilökohtaisesta kasvusta. Johtaminen ei olekaan pelkkää osaamista tai menetelmiä, vaan kykyä tarkastella omaa toimintaa, tunteita ja ajattelua sekä kasvaa ihmisenä.

Johtaja, joka ymmärtää oman ihmisyytensä ja vaikutuksensa muihin, pystyy luomaan selkeyttä, luottamusta ja johdonmukaisuutta ympärilleen. Hän tunnistaa vahvuutensa ja rajansa, tekee arvopohjaisia valintoja ja oppii virheistään. Tämä sisäinen työ muuttaa johtajuuden suunnaksi, jossa johtaja ei ainoastaan kehity itse, vaan mahdollistaa myös muiden kasvun, yhteisen suunnan ja kestävä onnistumisen.

Inhimillistä johtajuutta voidaan kehittää myös organisaation tarjoamilla keinoilla, kuten koulutuksilla, valmennuksilla

ja coachingilla. Ne vahvistavat johtajien valmiuksia inhimilliseen johtamiseen ja tukevat inhimillisen työotteen juurtumista osaksi organisaation arkea. Tärkeäksi tueksi nousevat myös vertaistuki ja sosiaalinen oppiminen, joita vahvistavat kollegiaalinen jakaminen, epäviralliset keskustelut sekä ammatillinen tuki, kuten mentoiminen ja työnohjaus.

Inhimillisyys ei syö tulosta

Pehmeät arvot ja inhimillinen johtaminen nähdään edelleen helposti etäisenä suhteessa tulosjohtamiseen, vaikka todellisuudessa kyse on toisiaan vahvistavasta kokonaisuudesta. Kun ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tulevat kohdatuksi ihmisinä, eivät pelkinä rooleina tai resursseina, he voivat hyvin, sitoutuvat vahvemmin ja kantavat vastuuta laajemmin.

Inhimillisyys ei kuitenkaan tarkoita rajattomuutta. Selkeät tavoitteet, rakenteet ja rajat ovat osa vastuullista johtamista ja lisäävät sekä turvallisuuden kokemusta että tuloksellisuutta. Inhimillinen johtajuus ei siis ole pehmeyttä, vaan vaikuttavaa ja tavoitteellista toimintaa, joka edellyttää empaattisuutta, rohkeutta ja kykyä tehdä arvopohjaisia valintoja.

Parhaimmillaan johtaminen luo selkeyttä ja yhteistä suuntaa. Se vähentää kitkaa, vahvistaa yhteistyötä ja parantaa päätöksentekoa. Siinä missä kontrolliin ja kovaan ohjaukseen nojaavat keinot voivat tuottaa lyhyen aikavälin tehokkuutta, inhimillinen johtajuus rakentaa kestäväää suorituskkyä ja tulosta. Organisaatiot, jotka ymmärtävät tämän, rakentavat tulevaisuuden kilpailukykyä ihmisistä käsin.

Juuri projektityössä inhimillisen johtajuuden merkitys korostuu.

Tulevaisuus on ihmislähtöinen

Inhimillisyyden merkitys työelämän murroksessa on kiistaton. Se on tapa rakentaa kestävää hyvinvointia, sitoutumista ja suorituskkyä – ja juuri siksi se on tulevaisuuden työelämän kriittinen kyvykkyys. Inhimillisyys ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin kytkeytyvä ilmiö, joka vaatii strategisia valintoja ja arvoihin perustuvaa johtamiskulttuuria.

Organisaatiot tarvitsevat syvempää uudistumista vahvistaakseen inhimillistä kantokkyä ja vastataksaan kasvaviin eettisiin, sosiaalisiin ja hyvinvointiin liittyviin odotuksiin. Inhimillinen johtajuus on työelämän suunnanmuutos, joka määrittää organisaatioiden elinvoimaisuutta tulevaisuudessa. Menestyvät organisaatiot eivät ole niitä, joilla on eniten resursseja tai teknologiaa, vaan niitä, jotka onnistuvat vahvistamaan inhimillistä pääomaansa.

Juuri projektityössä inhimillisen johtajuuden merkitys korostuu. Projektit kokoavat yhteen ihmisiä, tavoitteita ja jatkuvaa muutosta. Siksi projektien onnistuminen ei rakennu vain prosesseista ja resursseista, vaan kyvystä luoda luottamusta, yhteistä suuntaa ja psykologista turvallisuutta myös kiireen ja epävarmuuden keskellä. Projektijohtamisen tulevaisuus rakentuu yhä vahvemmin inhimillisen johtajuuden varaan. **PM**



Marjut Karvola

Head of Key Account Management
Inhimillisen johtajuuden ja projektijohtamisen asiantuntija



Sanna Nieminen

Yliopettaja, TkT
Jyväskylän ammattikorkeakoulu,
Teknologia, Uudistuvan teollisuuden
instituutti

Artikkelin lähteet saatavana
tarvittaessa kirjoittajilta.

Erilaisuus tiimissä – arjen kitkasta yhteiseksi voimaksi



Jokainen tiimi koostuu ihmisistä, joilla on omat vahvuutensa, tarpeensa ja tapansa toimia. Kun nämä erot tunnistetaan ja niitä johdetaan hyvin, niistä tulee projektin tärkein voimavara.

Tiimityö alkaa usein lupauksesta, yhdessä olemme enemmän. Silti arjen todellisuus voi näyttää toisenlaiselta. Yksi etenee nopeasti ja turhautuu odottamiseen. Toinen haluaa ymmärtää kaiken perin pohjin ennen päätöstä. Kolmas innostuu, neljäs varoo. Yhteinen suunta hämärtyy hetkessä, kun ihmisten erilaiset rytmit ja tarpeet törmäävät.

Ja silti juuri tässä piilee tiimityön ydin – ja sen mahdollisuus.

Erilaisuus ei ole vain lisämauste työyhteisössä. Se on sen käyttövoima. Mutta se toimii voimavarana vain silloin, kun sitä osataan lukea, sallia ja johtaa.

Näkyvä ja näkymätön ihminen

Työpäivän aikana näemme toisissamme ennen kaikkea toimintaa, puheenvuoroja, päätöksiä, elekieltä ja tekemistä. Se on kuin jäävuoren huippu. Sen alla liikkuu paljon enemmän. On ajatuksia, arvoja, toiveita, pelkoja ja tarpeita, jotka ohjaavat käyttäytymistä hiljaisesti mutta määrätietoisesti.

Yksi tarvitsee aikaa jäsentääkseen. Toinen

saa energiansa vauhdista. Kolmas hakee harmoniaa, neljäs tuloksia. Kun nämä tarpeet jäävät tunnistamatta, syntyy väärinymmärryksiä. Silloin kiire voi näyttäytyä kovuutena, harkinta hitautena, kuuntelemisen passiivisuutena.

Kun niitä opitaan ymmärtämään, sama ilmiö kääntyy toisin päin. Hitaus onkin huolellisuutta. Suoruus selkeyttä ja innokkuus luovuutta.

Ihminen peilissä – ja toisten silmissä

Yksi työelämän hienovaraisimmista harhoista liittyy siihen, miten näemme itseämme. Tunnistamme yleensä omat aikomuksemme, mutta harvemmin sen, millaisen vaikutuksen toimintamme tekee muihin. Siksi palaute on välttämätöntä. Se auttaa näkemään oman toiminnan myös muiden näkökulmasta.

Puolella ihmisistä oma käsitys itsestä poikkeaa merkittävästi siitä, miten muut heidät näkevät. Ei siksi, että joku olisi väärässä, vaan siksi, että näkökulmia on enemmän kuin yksi.

Kun erilaisuus ei toimi, se hajottaa

Tiimissä tämä näkyy pieninä säröinä. "Enhän minä näin tarkoittanut." "En minä sitä noin kokenut." Näissä hetkissä syntyy joko etäisyyttä tai mahdollisuutta ymmärrykseen.

Itsetuntemus ei ole vain henkilökohtainen taito. Se on yhteisen työn rakennusmateriaali.

Kitkaa vai kipinää?

Erilaisuus synnyttää väistämättä kitkaa. Se on väline, ei virhe. Ilman sitä tiimi ajautuu helposti yksipuolisuuteen ja sama ajattelutapa vahvistaa itseään eikä niinkään kyseenalaista sitä.

Kun erilaisuus toimii, se tekee tiimistä moniulotteisen. Ideat syntyvät, jalostuvat ja konkretisoituvat. Yksi sytyttää kipinän, toinen rajaa, kolmas toteuttaa ja neljäs varmistaa laadun.

Kun erilaisuus ei toimi, se hajottaa. Keskustelut jumittuvat, päätökset lykkääntyvät tai ne syntyvät liian nopeasti. Joku vetäytyy, joku ottaa liikaa tilaa. Ero ei synny ihmisistä, vaan tavasta kohdata.

Kohtaamisen taito – näkömätön ratkaiseva tekijä

Tiimin todellinen tehokkuus ei ratkea pelkästään prosesseissa tai tavoitteissa. Se ratkeaa siinä, miten ihmiset ovat toistensa kanssa.

Kohtaamiskyky on kykyä mukauttaa omaa toimintaa tilanteen ja toisen ihmisen mukaan. Se on halua kuunnella ilman valmista vastausta ja rohkeutta olla samaan aikaan oma itsensä. Se ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan taito, jota voi harjoitella.

Hyvä kohtaaminen ei ole "kiva lisä" työpäivään. Se vaikuttaa suoraan siihen, syntykö energiaa vai katoavatko voimat. Positiivinen vuorovaikutus lisää innostusta ja sitoutumista. Negatiivinen taas syö niitä hiljaa, mutta varmasti.

Luottamus – se, mikä jää jäljelle

Kaiken keskellä on luottamus. Se ei rakennu juhlapuheista, vaan pienistä teoista: tavasta katsoa, kuunnella, vastata. Luottamus syntyy käyttäytymisessä – siinä, miten olemme läsnä toisillemme.

Kun luottamus on olemassa, erilaisuus ei ole riski vaan voimavara ja mahdollisuus.

Se tekee tilaa eri näkökulmille, ristiriidoille ja keskeneräisille ajatuksille. Samalla se luo turvallisuutta, vahvistaa oppimista ja antaa ihmisille rohkeuden olla omia itsejään.

Luottamus ei poista erimielisyyksiä, mutta se muuttaa tavan kohdata ne. Juuri siksi se on tiimin tärkein pääoma.

Kiroista iloihin

Onnistuva tiimi ei ole ristiriidaton. Se on utelias. Siinä ihmiset eivät pyri muuttamaan toisiaan samanlaisiksi, vaan oppivat näkemään toisensa tarkemmin.

He tunnistavat omat vahvuutensa ja rajansa. He antavat tilaa erilaisille tavoille ajatella ja toimia. He uskaltavat sanoa ääneen sen, mikä on vaikeaa – ja kuunnella sitä, mikä ei ole helppoa.

Ja ennen kaikkea: he ymmärtävät, että jokainen kohtaaminen on mahdollisuus joko vahvistaa yhteyttä tai heikentää sitä.

Miten johtaa erilaisia ihmisiä?

Erilaisten ihmisten johtaminen ei ole yksitäinen taito, vaan yhdistelmä ymmärrystä, tilannetajua ja tietoista toimintaa. Kyse ei ole siitä, että johtaja muuttaisi ihmiset samanlaisiksi, vaan siitä, että hän saa erilaisuuden toimimaan yhdessä.

Tiimityön todellinen onnistuminen ei synny täydellisyydestä, vaan kyvystä elää erilaisuuden kanssa. Siinä, missä ennen oli kitkaa, voi syntyä jotain suurta: kirkas suunta, joka ei kuulu yhdelle ihmiselle – vaan kaikille. **PM**



Taina Rämö-Korpinen

Peili Consulting Oy, CEO
Senior Leadership Coach, CMC
IPMA Finance Committee Chair

Tavoite ratkaisee onnistumisen

Moni asia jää tekemättä motivaation puutteen vuoksi. Tai niin ainakin ajattelemme. Todellisuudessa ongelma on usein paljon yksinkertaisempi; tavoite puuttuu tai se on liian epämääräinen ohjaamaan arjen valintoja.



”Pitäisi liikkua enemmän.”

Kuulostaako tutulta? Hyvä ajatus, mutta epämääräinen. Konditio-naali ei näy kalenterissa eikä ohjaa tekemistä.

Viime keväänä sovimme parin työkaverin kanssa, että juoksemmme puolimaratonin alle kahteen tuntiin. Ei mikään posketon tavoite, mutta vaatii viisikymppiseltä toimistorotalta jo ponnisteluja. Kun tavoite oli kirkas, se alkoi välittömästi ohjata tekemistä. Kaivoin netistä treeniohjelman. Jälkikäteen voi todeta, että arki syö aina osan suunnitelmista - siksi ohjelman kannattaa olla hieman tavoitetta kovempi.

Kyse ei ollut motivaatiosta, vaan siitä, että tavoite oli määriteltä. Silloin ei tarvitse joka kerta erikseen päättää lähteäkö liikkeelle vai ei. Päätös on tehty jo aiemmin – riittää kun katsoo kalenterista, mitä tänään tehdään. Ihmisaivot ovat mestareita energian säästämässä ja motivoituminen vaatii yllättävän paljon energiaa.

Tekemistä ohjaa konkreettinen tavoite

Asetelmahan on tuttu projektityöstä: rajallinen aika, rajalliset resurssit ja haluttu lopputulos. Hyvä fyysinen kunto ei toki ole yksittäinen projekti. Maaliviivan jälkeen kannattaa aika pian ottaa tähtäimeen seuraava tavoite. Se ei ole ongelma. Suomi on pullollaan erilaisia matalan kynnyksen liikuntatapahtumia. Riittää, että valitsee mieleisen ja kysyy työkavereita mukaan. Pieni sosiaalinen paine ja leikkimielinen kisailu tekee aina hyvää.

Kun päivämäärä on lyöty lukkoon, tavoite valittu ja harjoitusohjelma laadittu, aivot voi ripustaa narikkaan. Treeniä alkaa kertyä kuin huomaamatta. Ei siksi, että harjoittelu olisi aina mieluisaa, vaan siksi, että suunta on selvä. Tekemistä ohjaa konkreettinen tavoite – ei pelkkä ajatus siitä, että pitäisi liikkua enemmän.

Liikkumattomuudesta syytetään usein motivaation puutetta. Kääntäisin asian ylösalaisin, kyse on useimmiten tavoitteen puuttumisesta. Kun tavoite on selkeä, energia ei kulu motivaation etsimiseen, vaan tekemiseen. Hallituksen käynnistämän Suomi liikkeelle -ohjelman hengessä suosittelen jokaista valitsemaan itselleen mielekkäät tavoitteet ja ”projektoimaan” kuntoilunsa. Liike on lääke – mutta ilman selkeää tavoitetta se jää ottamatta. **PM**



Juha Ritala

Olen 50-vuotias insinööri, aktiivireserviläinen ja perheenisä Tampereelta. Työskentelen projektipäällikkönä Patrialla soveltavan tutkimuksen parissa, aihealueena elso ja miehittämättömät järjestelmät. Liikuntamuodoista lähimpänä sydäntä ovat juoksu, pyöräily ja vaellus.



Leikillisuus projektityössä – vakavasti otettava mahdollisuus?

Voiko leikillisuus tehdä projektityöstä vakavampaa? Utelias ja kokeileva työote voi auttaa rakentamaan luottamusta, synnyttämään uusia ideoita ja vahvistamaan yhteistä ymmärrystä.

Myönnettäköön, että leikillisuus toi sanana mieleeni aluksi konkreettisen leikkimisen. Ajatus sen tuomisesta työarkeen tuntui jopa hieman villiltä. Suvi Tuomikosken **Leikisti töissä** -kirja sai kuitenkin tarkastelemaan asiaa uudesta näkökulmasta. Huomasin, että leikillisuus on ollut osa omaa työtäni jo pitkään – en vain ollut osannut tunnistaa sitä. Samalla oivalsin, miten paljon se voi tukea yhteistyötä, työhyvinvointia, ideointia ja jopa projektityön vaikuttavuutta.

Leikillisuus ei ole leikkiä – vaan tapa tehdä työtä

Leikillisuus työelämässä tarkoittaa tapaa lähestyä työtä uteliaasti, kokeilevasti ja vuorovaikutteisesti ilman, että työn tavoitteellisuudesta tingitään. Se ei ole irrallista hauskanpitoa, vaan tietoinen työ-

kentelyote, jossa hyödynnetään luovia ja osallistavia menetelmiä ajattelun laajentamiseksi ja uusien ratkaisujen löytämiseksi. Keskeistä leikillisyydessä on turvallinen tila kokeilla, mokata ja esittää keskeneräisiäkin ideoita. Se auttaa rikkomaan tuttuja ajattelumalleja, yhdistelemään asioita ennakkoluulottomasti ja tarkastelemaan mm. haasteita eri näkökulmista.

Leikillisuus käytännössä

Leikillisuus konkretisoituu projektityössä parhaiten tekemisen kautta. Omassa työssäni sovelan leikillisyyttä etenkin projektien vetäjien tapaamisissa sekä Luovaamoissa. Luovaamot ovat projektien vetäjille suunnattuja kehittämisspäiviä, joita pidetään kaksi kertaa vuodessa. Käsiteltävät teemat vaihtelevat tarpeiden mukaan. Molemmissa tilaisuuksissa

on myös alku- tai loppukevennys. Kevennyksen pitäjä vaihtuu joka kerta ja toteutustapa on vapaa. Kevennykset on koettu tärkeinä ja niistä on saatu positiivista palautetta: ”Loppukevennys yhdistää porukkaa ja luo rentoutta päivän seuraaviin tehtäviin.”

Kesäkuun Luovaamossa kevennyksenä osallistujat kuvasivat omaa projektikevättä legohahmon ja työvälineen avulla. Jokaisen tuli valita yksi legohahmo ja yksi työväline, joka kuvasti, miten oma projektityö oli sujunut kevään osalta ja/tai mitä odottaa syksyn osalta. Yhteisessä purussa osallistujat perustelivat valintansa, mikä käynnisti vilkkaan keskustelun, kokemusten jakamisen ja uusia oivalluksia.

Työskentelemme kehittämissprojektien parissa, joten luovuus, ongelmanratkaisu, ideointi ja

Leikillisuus työelämässä tarkoittaa tapaa lähestyä työtä uteliaasti.

yhteiskehittäminen ovat oleellisia taitoja. Kokemustemme perusteella projektien vetäjät ovat lähteneet luovaan ja leikilliseen työskentelyyn innolla mukaan.

Samalla olemme kuitenkin huomanneet, että leikillisuus toimii vain silloin, kun taustalla on turvallinen ilmapiiri. Olemme tietoisesti rakentaneet ympäristön, jossa jokainen uskalletaan olla oma itsensä ja tuoda esille myös mahdollisia mokia sekä keskeneräisiäkin ajatuksia. Juuri tämä mahdollistaa sen, että ideointi ei jää pintatasolle, vaan keskustelu syvenee ja tuottaa aidosti uusia näkökulmia ja ratkaisuja.

Leikillisyyden arvo ei kuitenkaan rajoitu vain ideointiin, vaan se auttaa rakentamaan myös yhteistä ymmärrystä. Kun asioita käsitellään yhdessä tekemällä, keskustellen ja kokeillen, syntyy jaettu kokemus, johon on helppo palata myöhemmin projektin edetessä.

Psykologinen turvallisuus leikillisyyden edellytyksenä

Leikillisuus voi kukoistaa vain ympäristössä, jossa ihmiset uskaltavat kokeilla, tehdä virheitä ja olla eri mieltä. Jos työyhteisössä ei uskalleta olla väärässä tai kokeilla uusia toimintatapoja, myös oppiminen ja luovuus kärsivät. Tiukka, syyllistävä tai ahdasmielinen ilmapiiri ohjaa varovaisuuteen ja virheiden välttelyyn, jolloin uusia näkökulmia syntyy harvemmin. Innovaatio vaatii tilaa kokeilulle ja epäonnistumiselle.

Leikillisyyttä tukeva kulttuuri rakentuu luottamuksesta ja johtamisen esimerkistä. Kun ihmiset kokevat voivansa olla työssään aidosti omia itsejään ilman epäonnistumisen pelkoa, syntyy psykologista turvallisuutta. Se luo perustan oppimiselle, yhteistyölle ja vaikuttavalle projektityölle.

Lopuksi haastan sinutkin pyhäntymään leikillisyyden äärelle:

voisitko ajatella lisääväsi ripauksen leikillisyyttä työpäivääsi? Pienikin muutos riittää: tee arkinen asia hiukan eri tavalla, kysy mahdollistavia kysymyksiä itseltäsi tai kollegaltasi, kokeile uutta menetelmää tai anna enemmän tilaa huumorille. Tämä voi tuoda esille yllättäviäkin näkökulmia ja viedä työtä eteenpäin enemmän kuin arvaatkaan. Projektityössä, kuten kaikessa työssä, leikillisuus ja leikkisyys asenne tuo iloa työarkeen. Leikillisuus projektityössä on vakavasti otettava mahdollisuus. Suvi Tuomikosken mukaan ”leikki ei ole työn vastakohta, vaan sen eilinehto”. **PM**

Annina Laaksonen

Hankepäällikkö, Turun kaupunki

KM (JYET, TKEAT)

Vuoden nuori projektipäällikkö 2019

Annina toimii hankepäällikkönä Turun kaupungin hankepalveluissa. Hän vastaa uusien kehittämishankkeiden valmistelusta ja tukee Lapset ja nuoret -palvelukokonaisuuden, erityisesti ammatillisen koulutuksen ja lukiokoulutuksen, hankkeiden vetäjiä onnistumaan työssään.





Kruunusillat-hanke muo Helsingin kaupunkimais



Uuvaa Semiaa

Kruunusillat-raitiotie yhdistää Laajasalon, Korkeasaaren ja Kalasataman Hakaniemeen. Poikkeuksellisen laajassa infrahankkeessa on rakennettu viisi uutta siltaa, mukaan lukien Suomen pisin silta, ja tehty monipuolista oheisrakentamista. Projekti on toteutettu useiden toimijoiden yhteistyössä allianssi- ja kokonaisurakkamallilla.



Kuva: Lauri Hanninen

Kruunusillat-hankkeessa luodaan kasvavalle Laajasalon kaupunginosalle joukkoliikennenyhteys keskustaan ja kehitetään kaupunkiympäristöä. Samalla on avautunut uusi merellinen reitti jalankulkijoille ja pyöräilijöille. Kruunusillat-raitiotien rakentaminen aloitettiin vuonna 2021, ja hankkeen viimeinen silta valmistui keväällä 2026.

Uusi Kruunusillat-reitti kulkee Hakaniemestä Merihaansillan ja Finkensillan kautta Korkeasaareen. Sieltä reitti jatkuu Kruunuvuorensillan yli Kruunuvuorenrantaan ja edelleen Laajasaloon. Raitioliikenteen on tarkoitus alkaa vuoteen 2027 mennessä.

Huhtikuussa 2026 valmistunut Kruunuvuorensilta muutti Helsingin merellistä siluetta pysyvästi: kyseessä on Suomen pisin silta. Se oli viimeinen projektin yhteensä viidestä sillasta.

– Kruunusillat on todella poikkeuksellinen, tiiviissä kaupunkiympäristössä toteutettu edistysellinen hanke. Korkealaatuista kaupunkiarkkitehtuuria on sovitettu saumattomasti osaksi jo olemassa olevaa kaupunkia. Kruunuvuorensilta oli kenties

projektin odotetuin osa, ja kaupunkilaiset ovat suhtautuneet siihen positiivisella vireellä. Jo ensimmäisten viikkojen aikana, ennen kuin raitioliikenne on vielä käynnissä, sillan on ylittänyt noin 150 000 kävelijää ja pyöräilijää, kertoo Kruunusillat-allianssin projektinjohtaja **Markus Malmivuori** YIT Infra Oy:lta.

Hankekokonaisuuteen kuuluvat myös vuonna 2024 avattu Hakaniemensilta ja vuonna 2023 avattu Näkinsilta.

Allianssimalli toi joustavuutta jättihankkeeseen

Kruunusillat-hankkeesta tekee erityislaatuisen muun muassa sen laajuus.

– Tämä on todella laaja ja haastava hanke, jossa on mukana lähestulkoon kaikkia infrarakentamisen tekniikkalajeja: rantarakentamista, kadunrakentamista, raitiotierakentamista, merenpohjan ruoppausta ja -täyttöä sekä vaativaa pohjarakentamista. Samaan aikaan kaupunki on jatkanut elämänsä rakennustöiden ympärillä, sanoo YIT:n silta- ja vesirakentamisen yksikönjohtaja **Mikko Sipiläinen**.

Kruunusillat-hanke toteutetaan työyhteisöliittymän ja allianssimallin yhdistelmänä: Finkensilta ja Kruunuvuorensilta sekä Korkeasaaren maarakentaminen toteutettiin niin sanottuna kokonaisurakkana, kun taas yhteyden muu rakentaminen tehtiin allianssimallilla. Allianssimallissa työn tilaaja, suunnittelijat ja urakoitsijat kootaan yhdeksi yhteiseksi organisaatioksi suunnittelemaan ja toteuttamaan hanke yhdessä.

– Työ on pilkottu sopivan kokoihin kokonaisuuksiin hankkeen sisällä: on projekteja ja osakokonaisuuksia, jotka toimivat itsenäisesti. Perinteisemmällä toteutusmallilla tästä tulisi äkkiä 10–30 eri urakkaa. Allianssimalli on sekä aikataulun että budjetin kannalta paras malli tällaisiin hankkeisiin, Malmivuori sanoo.

Allianssimallin peruseriaatteena on, että hankkeen sisäinen tieto on kaikille toimijoille avointa. Tietoa ei tarvitse odotella byrokraattisissa prosesseissa, vaan sitä jaetaan tarvitsevalle. Malmivuori kehuu allianssin ja työyhteisöliittymän osapuolten hyvää yhteistyötä, neuvotteluvalmiutta ja ratkaisukeskeistä tapaa toimia.

– Päätöksentekoa ja vastuuta on jaettu projektin sisällä. Päätöksentekovaltuudet on jaettu niin, että päätöksiä voi tehdä pienemmillä foorumeilla, eikä jokaista päätöstä tarvitse viedä hyväksyttäväksi muualle. Se sujuvoittaa tekemistä, Malmivuori kertoo.

Viestinnällä on ollut merkittävä rooli projektissa, sekä projektin toimijoiden kesken että kaupunkilaisten suuntaan.

– Olemme aktiivisesti huolehtineet, että työmaiden vaikutuspiirissä olevat asukkaat saavat reaaliaikaista tietoa töiden etene- misestä. Viestintä on ollut poikkeuksellisesti osa hankkeen projektinjohtoa, yhtenä työalajina muiden joukossa. Näin viestintä on luontevasti osa hankkeen jokaista vaihetta, Malmivuori sanoo.

Malmivuori laskeskelee, että hankkeessa on työskennellyt tähän mennessä yhteensä noin 4 000 ihmistä.

– Olen ylpeä ihmisistä, joiden kanssa olen saanut työskennellä. Tämä hanke on vaativa ja kunnianhimoinen kokonaisuus. Kiitos kuuluu myös kaupunkilaisille, jotka ovat kannustaneet meitä ja kestäneet hankkeesta aiheutuvat häiriöt, hän kiittelee. »»



Uudet sillat tukevat kasvavaa kaupunkia

Etenkin merellistä kaupunkimaisemaa muovaavassa, 1 200 metriä pitkässä Kruunuvuorensillassa on potentiaalia muodostua yhdeksi Helsingin maamerkeistä. Suomen pisimmän sillan keskipyloni nousee vaikuttavaan 135 metrin korkeuteen. Myös sillan noin 500-metrinen vinoköysisuus on vaikuttava rakentamisen taidonnäyte.

Kruunuvuorensillan rinnalla myös muut sillat ovat tekijöilleen ylpeydenaiheita – muun muassa kesällä 2024 avattu, etenkin autoliikenteelle tarkoitettu Hakaniemensilta.

– Uusi Hakaniemensilta on arkkitehtonisesti esteettinen ja erityinen terässilta, joka etäältä katsottuna näyttää betoniselta. Hakaniemi on kaupunkiliikenteen solmukohta, jossa liikkuu valtava määrä kaupunkilaisia niin metrolla, raitiovaunulla, bussilla, autoilla, jalan kuin pyörällä. Ahtaalle alueelle rakentaminen vaati huolellista suunnittelua jokaisen kulkumuodon kannalta. Alueen muun rakentamisen edetessä Hakaniemestä ja sen ympäristöstä on tarkoitus tulla viihtyisiä kaupunkiolohuone, sanoo Malmivuori.

Kruunusilltojen myötä Hakaniemen aluetta on kehitetty, ja kaupunki jatkaa edelleen kehitystöitä. Uusien liikenneyhteyksien lisäksi alueelle on tulossa muun muassa kaksi uutta puistoa, kaksi venesatamaa ja täydennysrakentamista.

Kaupunkilaiset ovat löytäneet hyvin tienä myös Finkensillalle ja Merihaansillalle.

– Finkensilta avattiin loppukesästä 2025 uutena yhteytenä Korkeasaareen, heti Merihaansillan jälkeen. Olemme saaneet palautetta, että yhteyden myötä kaupunkilaiset ovat löytäneet uusia lenkkireittejä. Autottomilla silloilla kulkeminen on koettu miellyttäväksi. Korkeasaareen on tehty ihmisille paikkoja, joissa hengähtää arjen pauhun keskellä, samalla huomioiden saaren herkkä ja arvokas ympäristökokoisuus, Malmivuori kertoo.

Ympäristö huomioitiin aina lintujen pesinnästä meluhaittoihin

Suuressa, pitkäkestoisessa infrahankkeessa on huomioitu monella tapaa sen vaikutukset niin ihmisiin kuin ympäristöön. Ympäristövaikutusten arviointi oli osa hankkeen valmistelua: siinä arvioitiin esimerkiksi vesistöön, maaperään, kaloihin ja lintuihin kohdistuvia vaikutuksia sekä rakentamisen aiheuttamaa meluhaittaa.

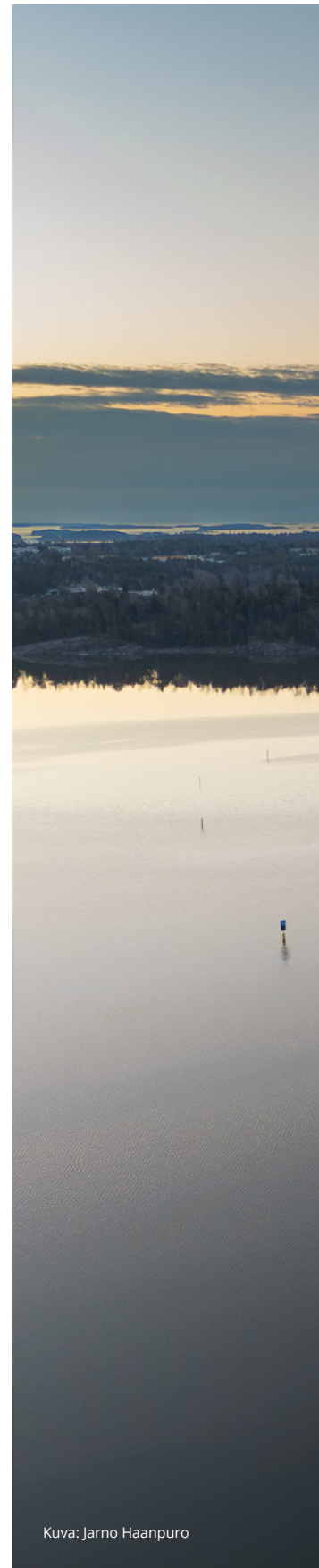
– Esimerkiksi Kruunuvuorensillan rakentamisen ajoituksessa otettiin huomioon lintujen pesimäajat ja meritaimenen vaellusaika. Pesimäaikana ei tehty paalutustöitä, ja työskenneltiin vähintään 250 metrin etäisyydellä läheisistä luodoista. Olemme tehneet yhteistyötä myös Korkeasaaren eläintarhan kanssa, jotta hankkeen vaikutukset eläintarhan eläinten elämään on saatu minimoitua, Sipiläinen kertoo.

Sipiläinen ja Malmivuori nostavat esiin myös useita muita, luoviakin tapoja, joilla ympäristö on hankkeessa huomioitu. Joulun 2024 jälkeen joulukuusia upotettiin merenpohjaan Hakaniemenrannassa. Kuusista muodostettu kalaturo parantaa pohjaeläinten ja kalojen elinolojen lisäksi vedenlaatua.

– Hakaniemenrantaan saimme louhetta suoraan Laakson sairaalan työmaalta, jolloin säästettiin ajokilometrejä ja saatiin materiaali kiertoon. Myös vanhoja, purettuja ja reunakiviä olemme käyttäneet uudelleen. Periaatteenamme on ollut, että se, mikä pystytään uudelleenkäyttämään, uudelleen käytetään, kertoo Malmivuori.

Hankkeessa on käytössä kansainvälinen infrarakentamisen BREEAM Infrastructure -järjestelmä, jolla mitataan hankkeen ekologista, sosiaalista ja taloudellista vastuullisuutta. Sen mittaustulokset valmistuvat myöhemmin. **PM**

» **KIRJOITTAJA: VEERA NIEMELÄ, VIENTINTÄTOIMISTO DARLING**



Kuva: Jarno Haanpuro



Kruunusillat

Kruunusillat on laaja-alainen kaupunkikehityshanke, jossa rakennetaan uusi joukkoliikenneyhteys Laajasalosta Helsingin keskustaan. Hankkeen toteuttaa Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimiala ja Kaupunkiliikenne Oy, ja se toteutetaan osittain allianssimallilla ja osittain kokonaisurakkana.

Kruunusillat-allianssin osapuolet ovat Helsingin kaupunki, Kaupunkiliikenne Oy, YIT Infra Oy, NRC Group Finland Oy, Ramboll Finland Oy, Sweco Finland Oy ja Sitowise Oy.

Kokonaisurakan urakoitsijat ovat YIT Infra Oy ja Kreate Oy.

Allianssin kehitysvaihe alkoi vuonna 2019. Vuonna 2021 siirryttiin toteutusvaiheeseen, kun Kruunusillat-raitiotien rakentaminen aloitettiin. Hankkeeseen on sisällynyt uuden Hakaniemensillan, Näkinsillan, Merihaansillan, Finkensillan ja Suomen pisimmän sillan, Kruunuvuorensillan rakentaminen, joka valmistui keväällä 2026 kokonaisuuden viimeisenä siltana. Kruunuvuorensilta on ansainnut palkinnon vuoden 2025 betonirakenteena. Sillat ovat jo auki kävelijöille ja pyöräilijöille, ja raitioliikenne reitillä alkaa vuoteen 2027 mennessä.

www.kruunusillat.fi



PMO:n kasvun katto

PMO:n arvo oli kesäkuisen 3PMO-tapahtuman keskiössä. Päivän puheenvuoroissa ja keskusteluissa pohdittiin, miten projektitoimisto voi tuottaa organisaatiolle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Mutta missä kohtaa PMO:n kasvun suurimmat esteet todellisuudessa ovat?

Usein kun keskustelen projektitoiminnan operatiivista toimintaa tekevien kanssa, tulee esille sama asia. Tekemistä on paljon ja uutta on tulossa enemmän kuin mitä laadukkaasti pystyttäisiin toimittamaan. Tämä on kuitenkin oire, ei syy. Syy löytyy yleensä sieltä, missä päätetään, mitä ylipäätään aletaan tekemään.

Salkkua seurataan, ei johdeta

Olen ollut mukana rakentamassa useita PMO:ita ja kehittänyt portfoliotason johtamista useassa eri yrityksessä. Toistuva kaava on tuttu. Projektisalkkua ei useimmiten johdeta liiketoimintavastuulla, vaan toimitaan ohjeiden mukaan, kootaan tilannekuvia ja

raportoidaan johdolle sen sijaan että joku kantaisi vastuun salkun tuottamasta liiketoiminta-arvosta. Toiminta on usein niin pirstaloitunutta, että muodollinen oikeus tähän johtamiseen on ainoastaan toimitusjohtajalla, joka olettaa muiden hoitavan asian.

Koska salkulle ei yleensä ole määritelty tavoitteita, ei projekteja voida käynnistää salkun tavoitteiden näkökulmasta. Salkku edustaa sen sijaan raportointikokonaisuutta, joka koostuu niistä projekteista, jotka sinne on aikanaan laitettu. Projektisalkun johtamisen oppien mukaan salkulla pitäisi aina olla strategiasta johdettu tavoite, ja vain sitä todella tukevat toimenpiteet voidaan hyväksyä mukaan.



Miksi PMO ei nouse korjaamaan tilannetta

Olen vuosien varrella päässyt osallistumaan useisiin IPMA-sertifiointeihin, joissa hakijalla on ollut vastuu PMO:sta, ja sama havainto toistuu. PMO:ta vetää useimmiten henkilö, jonka tausta on projektien toimittamisessa. Hän osaa ja haluaa tehdä annetut projektit hyvin, mutta hänelle ei ole annettu mandaattia päättää, mitä salkkuun ylipää-tään otetaan.

Onko tämä vastuu tarkoituksenmukaista antaa PMO:lle vai rakentaa sille oma roolinsa, on kunkin organisaation valinta. Hyödyt eivät synny nimikkeestä, vaan siitä, että salkun vetäjälle annetaan aito kyvykkyys ja mandaatti johtaa salkkua, ei vain raportoida projektien tilannetta.

Tästä syntyy PMO:n kasvun katto. Väärä projekti on väärä projekti, vaikka se toimitettaisiin täysin projektimallin mukaisesti. Oikeakin projekti voi vaarantaa muiden jo käynnissä olevien projektien arvon tuoton, jos se toimitetaan väärään aikaan. Siksi huomio kannattaisi kääntää aloittamisesta tehokkaaseen lopettamiseen. Joko projekti tuottaa odotetun arvonsa, tai se lopetetaan mahdollisimman varhain, heti kun näyttää todennäköiseltä, ettei arvoa saavuteta. »»



Kun kukaan ei katso kokonaisuutta

Yhdessä johtoryhmäkoulutuksessa käytiin esimerkkinä tilannetta, jossa yrityksen johto oli asettanut kolmelle operatiiviselle yksikölle tavoitteet, joita annetuilla resursseilla ei voitaisi kaikkia saavuttaa. Kaksi kolmasosaa olisi ollut mahdollista toteuttaa, mutta ei kaikkia ilman lisäinvestointia omistajalta. Kun jokainen yksikkö tavoitteli vain omaa mittariaan, yksikään kolmesta ei lopulta saavuttanut tavoitettaan. Yrityksen toimitusjohtaja poistui tilaisuudesta heti kun tulimme tähän kohtaan, eikä palannut. En koskaan saanut hänen kommenttiaan, mutta toivon, että hän tajusi muun johtoryhmän tavoin ongelman.

Nouseminen projektitasolta

PMO:n tehtävä ei saisi olla vain valvoa, että projektit toimitetaan oikein. Johtaminen salkkutasolla vaatii rohkeutta nousta projektitasolta sekä johdon valmiutta antaa siihen mandaatti. Kumpikaan ei tapahdu itsestään, ja usein kumpikaan osapuoli ei edes tunnista, että rooli puuttuu.

Alhaalla puute näkyy konkreettisemmin, mutta ei tiedetä, kenelle se kuuluisi, koska ensimmäinen henkilö, joka muodollisesti voisi sen ottaa, on jo mainittu toimitusjohtaja. Ylhäällä taas ajatellaan asian olevan selvä kaikille ja jokaisen tulkitsevan yhteisen tavoitteen samalla tavalla.

Käytännössä nouseminen tarkoittaa, että salkulle kirjoitetaan strategiasta johdettu tavoite ennen kuin uusi projekti hyväksytään mukaan, ja että projektit arvioidaan säännöllisesti samaa tavoitetta vasten, ei vain





omaa aikatauluaan ja budjettiaan vasten.

Se tarkoittaa myös sen tunnistamista, mikä oikeasti rajoittaa arvon synnyttämistä. Yleisin este ei ole raha, vaan kriittinen resurssi tai osaaminen, joka jakautuu usein sekä tuotannon että muiden projektien kesken. Jos pullonkaulaa ei tunnisteta, minäkään muun resurssin lisääminen ei nosta arvovirran läpäisyä. Sitä voi kasvattaa vain löytämällä todellisen pullonkaulan ja johtamalla sitä yli projektirajojen, mikä onnistuu vain salkkutasolla.

Uskon vahvasti, että oikeiden projektien tekeminen oikeaan aikaan nostaa onnistumisen todennäköisyyttä enemmän kuin mikään yksittäinen kehitysaskel projektitasolla. Kun tämä muutos uskalletaan tehdä, projektitoiminnan tuottama arvo nousee uudelle tasolle. Se on liian iso hyöty jätettäväksi kasvun katon alle. **PM**



Kirjoittaja: **Tuomo Koskenvaara**,
COO of Certification Body,
Projektiammattilaiset ry
Senior Advisor, Sininen Polku

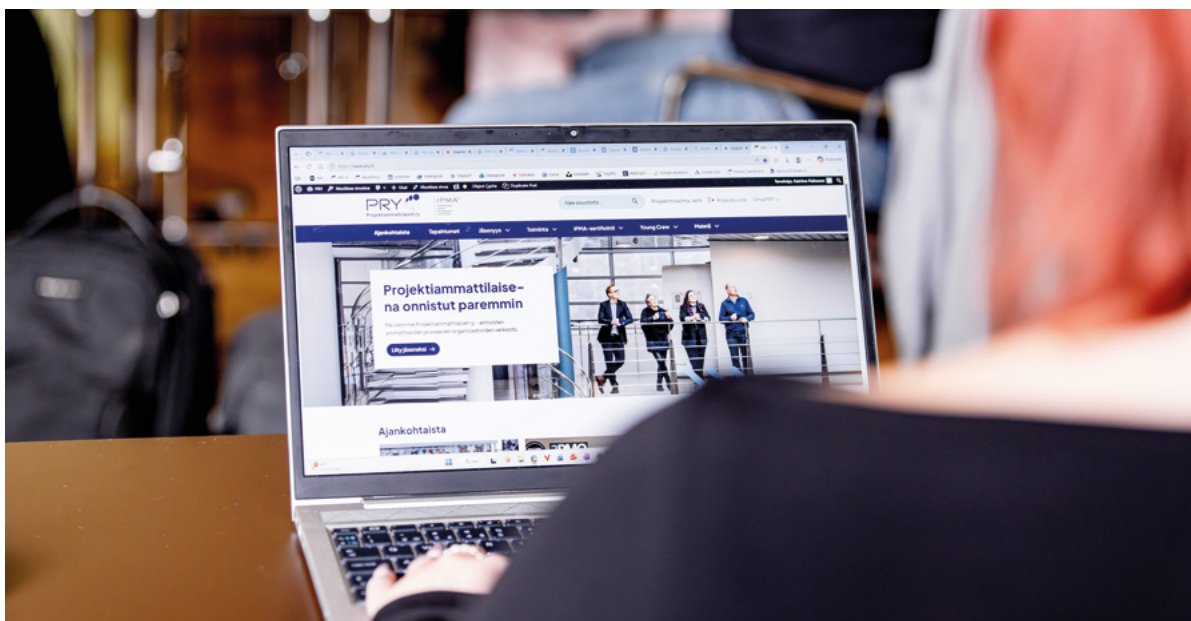
Kuvat: **Opa Latvala**





Tekoäly toi projektiammatilaiset yhteen

Tekoälystä puhutaan paljon, mutta monessa organisaatiossa sen käyttö jää edelleen yksittäisiin kokeiluihin. Suurin hyöty kuitenkin syntyy vasta silloin, kun tekoälystä tulee aidosti osa arjen tekemistä. Keväällä Helsingin Klaus K Hotellissa järjestetty Työparina tekoäly -työpaja kokosi projektiammatilaiset kehittämään uusia tekoälyyn pohjautuvia toimintatapoja yhdessä.



Tekoäly ei ole enää uusi ilmiö. Useimmat ovat jo kokeilleet erilaisia työkaluja esimerkiksi tekstien tuottamiseen, ideointiin tai tiedon hakemiseen. Moni hyödyntää sitä jo esimerkiksi kokousmuistioden laatimisessa. Monessa organisaatiossa käyttö kuitenkin jää satunnaiseksi tai vähäiseksi, eikä tekoäly ole vielä löytänyt pysyvää paikkaansa projektien suunnittelussa, viestinnässä tai päätöksenteon tukena.

Juuri tähän tarpeeseen vastasi 5.–6. toukokuuta Helsingissä järjestetty kaksipäiväinen Työparina tekoäly -työpaja. Työpaja toteutettiin yhteistyössä tekoälyyn sekä sen käytännön hyödyntämiseen erikoistuneen Konsultointi Valkonen kanssa. Työskente-

lystä vastasivat Johanna Riippi sekä Pinja Valkonen.

Kahden päivän aikana osallistujat eivät ainoastaan kuunnelleet asiantuntijoita, vaan testasivat tekoälyn mahdollisuuksia käytännössä. Työpajassa etsittiin vastauksia siihen, missä vaiheissa projektia tekoäly tuo aidosti lisäarvoa – ja missä ihmisen asiantuntemus on edelleen korvaamatonta.

Työpajan vahvuus oli osallistava työskentelytapa. Pöytäkeskustelut ja käytännön harjoitukset kokosivat yhteen osallistujien kokemukset eri toimialoilta ja osoittivat, ettei tekoälyn hyödyntämiseen ole yhtä oikeaa mallia. Tärkeintä on löytää omaan työhön sopivat toimintatavat. »»



Kyse ei enää ole siitä, kannattaako tekoälyä hyödyntää, vaan siitä, **miten siitä tehdään aidosti toimiva työpari.**



Parhaat opit syntyivät tekemällä

Saadun palautteen perusteella työpajan käytännölläisyys oli sen suurimpia vahvuuksia. Osallistujat pitivät erityisesti komentojen rakentamisesta, tekoälyagenttien hyödyntämisestä ja mahdollisuudesta kokeilla uusia toimintatapoja omalla koneellaan. Moni kertoi saaneensa runsaasti uusia ideoita, joita aikoo hyödyntää omassa työssään.

”Oli hyödyllinen ja sain käytännön oppeja mukaan. Promptaus ja agentin teko oli ehkä parasta”, kertoo työpajaan osallistunut.

Samalla palaute osoitti, että osallistujat halusivat päästä vielä nopeammin itse tekemään. Osallistujat eivät halunneet vain kuulla lisää tekoälystä – he halusivat päästä käyttämään sitä. Ensimmäisen päivän projektisuunnitelman yhteiskehittäminen koettiin osittain tutuksi, kun taas toinen päivä sai runsaasti kiitosta erityisesti käytännön harjoituksista ja tekoälyagenteista sekä Teppo Valkaman puheenvuorosta, joka tarjoi konkreettisia case-esimerkkejä.

”Oli kiva tehdä konkreettisia harjoituksia omalla koneella sekä kuulla ammattilaisten kokemuksia, miten ovat tekoälyä hyödyntäneet omassa arkipäivässä”, hehkuttaa toinen osallistuja.

Palautteella oli välitön vaikutus työpajan kehittämiseen. Seuraavaa toteutusta varten ohjelmaa uudistettiin niin, että käytännön harjoituksiin, promptaukseen ja agenttien hyö-





dyntämiseen siirrytään aiempaa aikaisemmin. Työpaja kehittyi osallistujien kokemusten mukana, jotta sen sisältö vastaa mahdollisimman hyvin projektiammattilaisten arjen tarpeisiin.

Työkalusta toimintatavaksi

Työpajan tärkein oivallus oli ehkä se, ettei tekoälyn hyödyntämisessä ole kyse yksittäisestä työkalusta. Ratkaisevaa on ymmärtää, miten tekoälyä voidaan käyttää tarkoituksenmukaisesti projektin eri vaiheissa – suunnittelussa, viestinnässä, riskienhallinnassa, päätöksenteon valmistelussa ja tiedon jäsentämisessä.

Tekoäly ei korvaa projektipäällikön kokemusta, harkintaa tai vastuuta. Sen sijaan se voi vapauttaa aikaa rutiineista, tukea ajattelua ja sujuvoittaa projektin arkea. Juuri siksi kyse ei enää ole siitä, kannattaako tekoälyä hyödyntää, vaan siitä, miten siitä tehdään aidosti toimiva työpari.

Työparina tekoäly -työpaja järjestetään seuraavan kerran Oulussa 23.–24. helmikuuta 2027. Ensimmäisen toteutuksen kokemukset osoittavat, että käytännönläheisille tekoälykoulutuksille on organisaatioissa selvä tarve – ja että parhaat opit syntyvät silloin, kun tekoälyä pääsee hyödyntämään itse. **PM**

Teksti: **Katriina Pakkanen**,
Projektiammatilaiset ry viestintäkoordinaattori
Kuvat: **Roosa-Maria Kauppila**



PROJEKTIPÄIVÄT

20.-21.10.2026 • Helsinki



Varmista paikkasi vuoden tärkeimmässä projektialan tapahtumassa!

Projektipäivät pyrkii vastaamaan projektialan tarpeisiin tuomalla kaksipäiväisessä konferenssissa esille uusimpia ratkaisuja, malleja, menetelmiä ja työkaluja, jotka helpottavat projektiammatilaisia arkipäivän työelämässä.

Projektipäivien 2026 teema, Back to the Future – Projektimaailman tulevaisuus, haastaa projektiammatilaiset katsomaan eteenpäin.

Tulevaisuus ei odota: tekoäly, automaatio ja digitalisaatio muuttavat jo nyt projektien luonnetta, johtamisen käytäntöjä ja tarvittavaa osaamista. Samalla muutos vaatii rohkeutta, uteliaisuutta ja kykyä toimia jatkuvassa epävarmuudessa.

Projektipäivillä pureudutaan siihen, millaisia taitoja ja työkaluja tulevaisuuden projektijohtaja tarvitsee - niin puheenvuoroissa kuin työpajoissakin.

Lue lisää ja ilmoittaudu: projektipaivat.fi



OHJELMA SISÄLTÄÄ

2 päivää
4 keynote-puheenvuoroa
24 asiantuntijapuheenvuoroa
4 workshopia
Kumppanialueen
Verkostoitumista
Iltatilaisuuden

*Järjestäjä pidättää oikeuden muutoksiin



LIPUT

980€

KAHDEN PÄIVÄN LIPPU

650€

YHDEN PÄIVÄN LIPPU

YHDESSÄ PROJEKTIPÄIVILLE!

Projektipäivien ryhmäpaketit mahdollistavat edullisen tavan osallistua. Tarjoamme vähintään viiden hengen ryhmille sekä oppilaitoksille edulliset pakettihinnat.

Julkisen sektorin osallistujille ja PRY:n jäsenille on tarjolla omat hinnat — kysy lisää!
Tarjoilut sisältyvät hintaan. Hintoihin lisätään alv, eikä useampaa alennusta voi yhdistää.

TAPAHTUMAKUMPPANEINA MUUN MUASSA

INNOFACTOR®

HYPERGENE

SOLU
digital

Wakaru.

ProjectTOP

iQi

GRANIITTI
SERVICES

TESTIMATE
QUALITY IN CONTROL

NORTH
ADVISORS

itdesign

eficode

A! Aalto University
Executive Education
Professional Development

Lisätietoa kumppanuuksiin ja sisältöihin liittyvissä asioissa:
tapahtumat@wakaru.fi



MATKAN VARRELTA

Matkan varrelta -osio kerää yhteen
Projektiammattilaisten huippupuhetkiä
ja onnistumisia.

TURUN PM CLUB KURKISTI FUUGAN KULISSEIHIN



Maaliskuussa Turun PM Club pääsi tutustumaan rakenteilla olevaan Turun musiikkitalo Fuugaan. Vierailun aikana osallistujat tutustuivat rakennushankkeen etenemiseen ja kuulivat, miten vaativaa rakennusprojektia johdetaan käytännössä. Kierroksen kohokohtiin kuului vierailu työmaalla ja erityisesti konserttisalissa, jossa osallistujat pääsivät ihailemaan rakennuksen näyttävää ja millintarkasti toteutettua puutyötä.

PRY:N SERTIFIOINTITOIMINTA JÄLLEEN VALIDOITU MALLIKKAASTI TOTEUTETUKSI

IPMA suoritti kolmen vuoden välein toteutettavan sertifiointitoiminnan validoinnin kesäkuussa. Kokeneet validoijat Jesus Almela Espanjasta ja Vytautas Pugačevskis Liettuasta totesivat palautteessaan, että Suomen toimintatavat ovat laadukkaita ja sertifiointitoiminta esimerkillistä.

Etänä toteutetussa validoinnissa haastateltiin yhteensä lähes 10 PRY:n sertifiointitoiminnan vastuuhenkilöä, hallituksen jäsentä, arvioitsijaa ja sertifikaatin suorittanutta. Päivän aikana teimme yhdessä validoijien kanssa vielä SWOT-analyysin, jossa tarkastelimme toiminnan vahvuuksia ja saimme myös hyviä nostoja toimintamme kehittämiseksi. Lämmin kiitos kaikille validointiin osallistuneille!

PRY on toteuttanut Suomessa yksinoikeudella IPMA-sertifiointia kohta 30 vuoden ajan ja sertifikaatin suorittaneita Suomessa on jo lähes 7000.



IPMA A- JA B-ALUMNIT KOKOONTUIVAT JÄLLEEN

Keväällä IPMA A- ja B- sertifioituneet kokoontuivat toista kertaa Helsingin Lauttasaaren Blue Peteriin vaihtamaan ajatuksia projektijohtamisesta ja alan ajan-kohtaisista teemoista. Päivän ohjelmassa kuultiin Rambollin Riikka Tammivuoren ja Jarkko Niittymäen inspiroiva puheenvuoro projektijohtamisen strategisesta merkityksestä sekä Jori Kososen vetämä työskentely projektikyvykkyyksien arvioinnista.

Tapahtuman parasta antia olivat kuitenkin vilkkaat pöytäkeskustelut, kokemusten jakaminen ja mahdollisuus tavata vanhoja ja uusia kollegoita rennossa ilmapiirissä. On hienoa nähdä alumniverkoston kasvavan ja vahvistuvan vuosi vuodelta!



PROJEKTIAAMIINEN KOKOSI PROJEKTIAMMATTILAISET YHTEEN TURUSSA



Toukokuussa Turun kaupunginteatterin lämpö täyttyi projektiammattilaisista, kun Turun Projektiaamiainen järjestettiin jälleen yhteistyössä Turun ammattikorkeakoulun projektijohtamisen opiskelijoiden kanssa. Aamun puheenvuoroissa tarkasteltiin muutosta megatrendien, ihmisten ja digitalisaation näkökulmista, ja keskustelu jatkui vilkkaana verkostoitumisen lomassa. Tapahtuma keräsi osallistujilta runsaasti kiitosta.

On hienoa nähdä, että Projektiaamiainen on vakiinnuttanut paikkansa alueen projektiammattilaisten yhteisenä kohtaamispaikkana.



SAVONIAN YHTEISTYÖMALLI AVAA OPISKELIJOILLE URAPOLUN TYÖELÄMÄÄN

Academic Summit kokosi helmikuussa projektinhallinnan opettajat ja tutkijat keskustelemaan oppilaitosten ja yritysten yhteistyöstä ja opiskelijoiden työllistymisestä oman alansa yrityksiin. Tilaisuuden vaikuttavimmaksi anniksi nousi Savonia AMK:n konkreettinen malli, jossa opiskelijat toteuttavat teollisuusyritysten kehitysprojekteja osana opintojaan.

Ari Jääskeläinen, Armi Huopainen & Kari Kokkonen kertoivat työpajan alustuksessa Savonian monivuotisesta toimintamallista, jossa opiskelijat työskentelevät oikeiden yrityscasejen parissa, projektisuunnittelusta loppuraportointiin. Yritykset tarjoavat kehitysaiheet, opiskelijat muodostavat tiimit ja opettajat tukevat prosessia. Toimintatapa on tuottanut tulosta: opiskelijat ovat saaneet merkittävää kokemusta suomalaisesta työelämästä ja moni projekti on johtanut harjoittelu- tai työpaikkaan. Kokemusasiantuntijana Savoniassa opiskellut Rifat Khan kertoi omasta polustaan kurssiprojektista opinnäytetyöhön ja työllistymiseen teollisuusyritykseen.

Academic Summitin ryhmäkeskusteluissa nousi muitakin hyviä käytäntöjä yritys-yhteistyön rakentamiseen ja opiskelijoiden työelämään kiinnittymiseen. Tarve selkeille matchmaking-prosesseille korostui: miten yrityscase löydetään, muotoillaan, käynnistetään ja viedään läpi? Henkilökohtaisten verkostojen rooli yhteistyön syntymisessä on yhä ratkaiseva. Suomen talouden alavireisyyden vuoksi opiskelijoiden työllistyminen nähtiin yhteisenä erityishaasteena, johon Savonian malli tarjoaa lupaavia vastauksia.

Academic Summit vahvisti, että tiivis projektityöskentely yritysten kanssa on yhä keskeisempi väylä tulevaisuuden osaajien ja työnantajien win-win-win -kohtaamiseen, jossa sekä opiskelija, oppilaitos että yritykset ovat voittajia.



Neljä vuosikymmentä PRY:ssä: Timo Saroksen matka projektialan vaikuttajana

Timo Saros on Projektiammatilaiset ry:n entinen toimitusjohtaja ja pitkäaikainen aktiivi, jolla on ollut merkittävä rooli projektialan kehityksessä Suomessa. Yhdistyksen ulkopuolella hän on vaikuttanut useiden yritysten toimitusjohtajana. Sarokselle myönnettiin keväällä 2026 Projektiammatilaisten kunniajäsenyys.

Timo Saros on ollut Projektiammatilaiset ry:n toiminnassa mukana jo 40 vuotta. Yhdistyksen kunniajäsenyys on tunnustus hänen merkittävästä ja pitkäaikaisesta työstään yhdistyksen hyväksi.

– Arvostan tunnustusta suuresti. Tunnen kaikki aikaisemmat kunniajäsenet, ja kunniajäsenyydessä hienointa on päästä osaksi tätä ryhmää. Tällä matkalla arvokasta on ollut erityisesti aikaisempien hallitusten ja puheenjohtajien tuki omalla toimitusjohtajakaudellani, Saros kiittelee.

Nuori teekkari löytää projektialan

Saroksen tausta on Tampereen teknillisessä korkeakoulussa, missä hän opiskeli rakentamistalouden diplomi-insinööriksi. Sitä kautta avautui myös tie projektien maailmaan.

– Laitoksellamme oli vieraileva luennoitsija Amerikasta. Hän järjesti innostavan kurssin projektinhallinnasta, ja siellä syttyi innostukseni alaan. Ensimmäiset tietokoneet olivat juuri tulleet käyttöön, ja pääsin vuonna 1984 tutkimusapulaiseksi projektiin, jossa tutkittiin markkinoilla olevia pro-

jektinhallintaohjelmia. Sitä kautta tutustuin myös silloisen Projektitoimintayhdistyksen, nykyisen Projektiammattilaiset ry:n jäseniin, Saros kertoo.

Nuori tutkija otettiin hyvin vastaan 10–20 vuotta vanhempien kollegoiden parissa. Saros liittyi yhdistyksen jäseneksi vuonna 1985. Toiminta oli vielä hyvin pienimuotoista: jäseniä oli alle 100, eikä esimerkiksi yritysjäsenyyttä ollut olemassa. Yhdistyksestä löytyi kuitenkin arvokkaita kontakteja, joiden kautta Saros pääsi tutustumaan suurten yritysten projektinhallintaratkaisuihin.

Ensimmäistä suomalaista projektinhallintajärjestelmää kehittämässä

Saroksen uraa ovat siivittäneet vahvat verkostot projektialalla ja into tarttua uuteen. Vuonna 1985 Projektitoimintayhdistyksen jäsen pyysi häntä käymään Raisio Yhtymän Engineering-yhtiössä, joka oli solminut sopimuksen suuren tehtaan toimittamisesta Saksaan. Saros perusti sitä varten ensimmäisen yrityksensä, PlanMan Oy:n.

– Konsultoin yritystä ulkomailla ja kehitin heille Artemiksen sovelluskehittimellä laajan järjestelmän, mistä myös tuli diplomityöni. Palattuani takaisin Suomeen eräs toinen teekkari oli aloittanut diplomityön Artemiksella. Hän tuli osakkaaksi yhtiöni, ja yhdessä kehitimme muutamalle isolle yritykselle projektinhallintajärjestelmän. Se oli kallista, lisenssit maksoivat jopa kymmenen kertaa diplomi-insinöörin kuukausipalkan verran. Siispä päätimme palkata ohjelmioijan ja lähteä kehittämään ensimmäistä suomalaista projektinhallintajärjestelmää, MS-pohjaista mutta graafista PlanMan Projectia. Myöhemmin tuli PlanMan Linear sekä tuotteiden Windows-versiot PlaNet ja PlaNet+. Löysin meille sopivan ruotsalaisen jälleenmyyjän, joka myi tuotteitamme myös Norjaan ja Tanskaan, Saros muistelee.

Idea kannatti. Kun Saros vuonna 2000 myi yrityksen Proha Oyj:lle, heidän kehittämillään järjestelmillä oli lähes 30 000 ylläpidossa olevaa lisenssiä ja lähes 1000 asiakasta Pohjoismaissa.

2000-luvun alku oli Sarokselle nousujohteinen ja yritysfuusioiden värittävä. »»



Timo Saros ansaitusti PRY:n 11. kunniajäseneksi

Projektiammattilaiset ry kutsui Timo Saroksen kunniajäsenekseen kevätkokouksessaan huhtikuussa 2026. Timo on yhdistyksen pitkäaikaisimpia jäseniä jo yli 40 –vuoden takaa. Hän on toiminut useissa luottamustehtävissä ja toimitusjohtajana vuosien aikana ja on edelleen aktiivinen PRY:n toiminnassa. Timon kokemus ja laaja tietotaito ovat edelleen arvokkaita yhdistyksen toiminnalle.

Ennen Timon siirtymistä eläkkeelle 2022 edeltävää aikaa väritti vielä maailmanlaajuinen pandemia, korona. Korona vaati toiminnan nopeaa ja tehokasta toiminnan uudelleen järjestelyä ja Timon johdolla toimisto reagoikin nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen ja mm. edelleen erittäin suositut webinaarit saivat alkunsa.

Monien uudistusten ja haasteellistenkin vuosien aikana Timo johti yhdistystä taloudellisesti onnistuneesti ja tänä päivänä yhdistyksen talous on vankalla pohjalla, mistä yhdistyksenä olemme kiitollisia. Taloudellisesti turvatulta pohjalta on hyvä kehittää toimintaa edelleen ja luoda jäsenyydelle arvoa.

Projektiammattilaiset ry palkitsee yhdistyksen pitkäaikaisia ja aktiivisia jäseniään kunniajäsenyydellä. Kunniajäsenyys myönnetään yhdistyksen hallituksen esityksestä yhdistyksen syys- tai kevätkokouksessa. Ensimmäinen yhdistyksen kunniajäsenyys myönnettiin Juhani Silvastille.

Kirjoittaja: **Anna-Maria Mäkelä**

Nuorelle projektiammattilaiselle antaisin neuvoksi, että **johtaminen on palveluammatti.**

Prohassa Saroksen ura jatkui konsernin johtoryhmässä, ja hän toimi usean Prohan tytäryhtiön hallituksissa. Kun Proha osti Artemiksen, fuusioitiin muutama ostettu yritys ja syntyi Artemis Finland Oy, jonka toimitusjohtajana Saros toimi.

Kun Proha myi Artemiksen, palasi Saros Prohaan muodostamaan Camako-brändiä ja toimi Camako Nordic Oy:n toimitusjohtajana. Sittemmin pitkäaikainen yhteistyökumppani houkutteli Saroksen Tocoman-konserniin kuuluvan Tocosoft Oy:n toimitusjohtajaksi ja partneriksi.

– Voin olla ylpeä siitä, ettei yksikään johtamani firma ole tehnyt konkurssia, eikä niitä ole haastettu oikeuteen. Tavoitteenani on aina ollut kannattava kasvu nimenomaan niin, että kannattavuus tulee ennen kasvua. Johtajana minulle oli tärkeää luoda ympäristö, jossa ihmiset sitoutuvat työhönsä, Saros kiteyttää.

Suuria kehitysprojekteja PRY:n toimitusjohtajana

Vuonna 2011 Saros valittiin ensimmäistä kertaa PRY:n, silloisen Projektiyhdistys ry:n hallitukseen. Ei kulunut montaa vuotta, kun häntä pyydettiin yhdistyksen toimitusjohtajaksi.

– Pari hallituksen jäsentä pyysi hakemaan tehtävää, ja päätin lähteä mukaan prosessiin. Se oli ensimmäinen työpaikka, jota hain sitten vuoden 1984 tutkijapestin. Olin sen jälkeen siirtynyt yrityksestä toiseen yrityskauppojen ja fuusioiden kautta. Lopulta sain paikan ja minusta tuli PRY:n toimitusjohtaja vuonna 2014, Saros kertoo.

Saros oli toimitusjohtajana vuoteen 2022 saakka. Sinä aikana yhdistys kehittyi vauhdilla, kun Saros toi mukanaan osaamistaan yritysmaailmasta.

– Muutimme taloushallinnon manuaalisesta täysin sähköiseksi ja otimme käyttöön CRM-toiminnanohjausjärjestelmän. Myös PRY:n kotisivut uudistettiin ja tapahtumien ilmoittautuminen integroitiin CRM:ään. Uusi sertiointijärjestelmä kehitettiin ja se integroitiin CRM:ään sertifikaattien laskuttamisen helpottamiseksi. Yhdistyksen nimi muuttui ja toimisto muutti Otaniemeen. Samalla ulkoistettiin IT ja hankittiin ensimmäiset omat toimistokalusteet, hän kertoo.

Sisäisen kehittämisen lisäksi Saros vei jäsentointia eteenpäin. Jo ennen hänen tuloaan valmisteltu vuosittainen 3PMO-tapahtuma aloitettiin, mutta uudistukset eivät jääneet siihen.

– Laajensimme toimintaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, ja Turun, Tampereen ja Jyväskylän aluetoiminta alkoi. Lisäksi kehitimme jäsenille maksullisia työpajoja, joihin saimme alan kattojärjestö IPMA:n kautta maailmanluokan puhujia. Yhdistyksen hallituksen tuki oli tärkeää kaikkia muutoksia tehdessä, Saros sanoo.

Saroksen toimitusjohtajavuosien aikana IPMA laajensi projektinjohtamisen sertifikaatit koskien ohjelmia, salkkuja ja ketterää kehittämistä. Myös IPMA Delta -arviointi ja IPMA REG -rekisteröinti lanseerattiin. Se tarkoitti jatkuvaa kotisivujen päivittämistä ja erilaisen esitteiden toteuttamista.

PRY projektinhallinnan korkeakouluna

Projektiammatillaiset ry on kulkenut mukana Timo Saroksen uran kaikissa vaiheissa. Toimitusjohtajuuden lisäksi hän on ollut useissa yhdistyksen luottamustehtävissä, kuten Vuoden projekti -tuomaston jäsenenä. Vielä eläkkeelle jäämisen jälkeen hän jatkoi hetken IPMA-sertifioinnin johtajana Suomessa.

– Olen ylpeä yhdistyksestä, joka on kansainvälisellä tasolla kokoaan suurempi. Kaikki johtamani yritykset ovat olleet PRY:n jäseniä. Olen löytänyt yhdistyksen kautta yhteistyökumppaneita, asiakkaita ja ystävyksiä, jotka ovat kantaneet tähän päivään saakka, Saros sanoo.

Yhdistys on kehittynyt Saroksen oman uran rinnalla. 100 henkilöjäsenen joukko on kasvanut noin 4000 jäseneseen, joista suuri osa tulee yritysjäsenyyden kautta. Vapaaehtoistoiminta on kehittynyt ammattimaiseksi ja tapahtumien määrä on kasvanut.

– Minut on pitänyt toiminnassa aktiivisena laaja verkosto ja tapahtumat, joissa on puhumassa alan parhaita ammattilaisia. Olen päässyt yhdistyksen kautta keskustelemaan mielenkiintoisten ihmisten kanssa, ja PRY:n tapahtumat ovat todellinen projektinhallinnan korkeakoulu, Saros toteaa.

Tärkeimpänä taitona ihmisten johtaminen

Saroksen uran aikana internet, sähköposti, digitalisaatio, kansainvälistyminen ja viimeisimpänä tekoäly ovat olleet merkittäviä



kehityskulkuja.

– EU:n myötä projektit kansainvälistyivät. Samalla projektit ovat teknologisesti monimutkaistuneet, ja mukaan tarvitaan useita eri alojen asiantuntijoita. Tekoälyn käytössä puolestaan on valtavia mahdollisuuksia, mutta se vaatii arviointikykyä ja voi kokemattoman henkilön käsissä muodostua riskiksi, hän pohtii.

Jotkut taidot ovat pysyneet arvokkaina muutosten keskellä. Saroksen käsitys projektiammatilaisen tärkeimmistä taidoista on kehittynyt ajan myötä. Oman yrityksen aikana aikatauluohjaus oli tärkeintä, ja Artemiksen aikana hän koki salkun- ja resurssienhallinnan kriittiseksi liiketoiminnan kannalta. Tocomanissa hän keskittyi kustannuslaskentaan ja -seurantaan. Tänä päivänä hän pitää kaikista tärkeimpänä ihmisten

johtamisen taitoa: kyvykäs johtaja mahdollistaa projektien onnistumisen.

– Nuorelle projektiammatilaiselle antaisin neuvoksi, että johtaminen on palveluammatti, jossa tehtävänä on näyttää suunta ja poistaa onnistumisen esteet. Johtajan tärkeimpiä kykyjä ovat itsetuntemus ja itsensä johtaminen. Siten omaa osaamistaan voi hyödyntää parhaalla tavalla, Saros sanoo.

Alan tulevaisuudelta Saros toivoo projektipäällikön ammatille arvostuksen nousua. Hän kertoo, että esimerkiksi Iso-Britannian yhdistyksellä on maassa oma ammattinimike, joka yhdistyksellä on oikeus myöntää.

Uransa aikana Saros on ollut osakkaana 10 yrityksessä. Hän on toiminut useiden yritysten, taloyhtiöiden ja yhdistysten hallituksissa.

Tilinpäätöksiä hän on allekirjoittanut yli 120. Eläkevuosillaan Saros toimii edelleen viidessä hallituksessa, joista kolmen puheenjohtajana. Lisäksi hän harrastaa purjehdusta ja on perinnepurjelaiva Österstjernen yksi omistaja, hallituksen puheenjohtaja ja perämies. Hän katsoo taaksepäin uraansa kiitollisena saamistaan mahdollisuuksista.

– Olen sattunut usein oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. En olisi kuvitellut päätyväni niihin rooleihin, joissa olin, mutta kun tilaisuuksia on tullut vastaan, olen tarttunut niihin. Elämässä voi asettaa tavoitteita, mutta lopulta sattuma ohjaa paljon. **PM**

» **TEKSI: VEERA NIEMELÄ**

» **VIESTINTÄTOIMISTO DARLING**

Projektijohtamisen oppimispolut ovat **murroksessa**

Projektijohtamisen osaamisvaatimukset muuttuvat nopeasti. Organisaatioiden kilpailukyky ei enää rakennu yksittäisten koulutusten varaan, vaan siihen, miten projektiosaamista kehitetään pitkäjänteisesti osana liiketoimintaa.

Projektijohtaminen ei ole enää vain kykyä toimittaa projekteja aikataulussa ja budjetissa. Sen merkitys on vahvistunut, ja siitä on tullut yksi organisaation tärkeimmistä kilpailukykytekijöistä – strategian toimeenpanon, liiketoiminnan uudistamisen ja asiakasarvon rakentamisen ytimessä. Silti monessa organisaatiossa projektiosaamisen kehittämisen mallit perustuvat edelleen maailmaan, jota ei enää ole.

Siksi yhä useampi johtoryhmä pohtii samaa kysymystä: tukeeko nykyinen oppimis- ja urapolkumme niitä kyvykkyyksiä, joita tulevaisuuden projektijohtaminen edellyttää?

Vaikuttavuus ratkaisee

Projektiosaamisen kehittämisessä olennaista ei ole koulutuspäivien määrä, vaan niiden vaikutus käytännön työhön. Rakentuuko projektipäällikölle selkeä polku kohti vaativampia projektijohtajan rooleja? Kehittykö osaaminen

tavalla, joka näkyy projektien onnistumisena ja liiketoiminnan tuloksina, vai jäävätkö koulutustinvestoinnit irrallisiksi ilman pysyvää muutosta?

Monessa organisaatiossa tunnistetaan myös paradoksi; sertiointeihin tai laajempaan kehittämiseen suhtaudutaan varauksella, koska pelätään osaajien siirtyvän kilpailijoille. Olennaisempaa olisi kuitenkin miettiä, miten heidät saadaan jäämään. Organisaatiot, jotka tarjoavat näkyvän urapolun, systemaattisen mahdollisuuden kehittyä ja merkityksellisen projektijohtajan uran, eivät ainoastaan kehitä osaajiaan, vaan myös sitouttavat heitä.

Parhaat organisaatiot eivät enää rakenna osaamisen kehittämistä yksittäisten koulutusten varaan. Ne luovat projektijohtamisen oppimispolkuja ja kehittämismalleja, joissa oppiminen, työssä kehittyminen ja liiketoiminnan tavoitteet muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.

Kilpailuetu syntyy ihmisistä

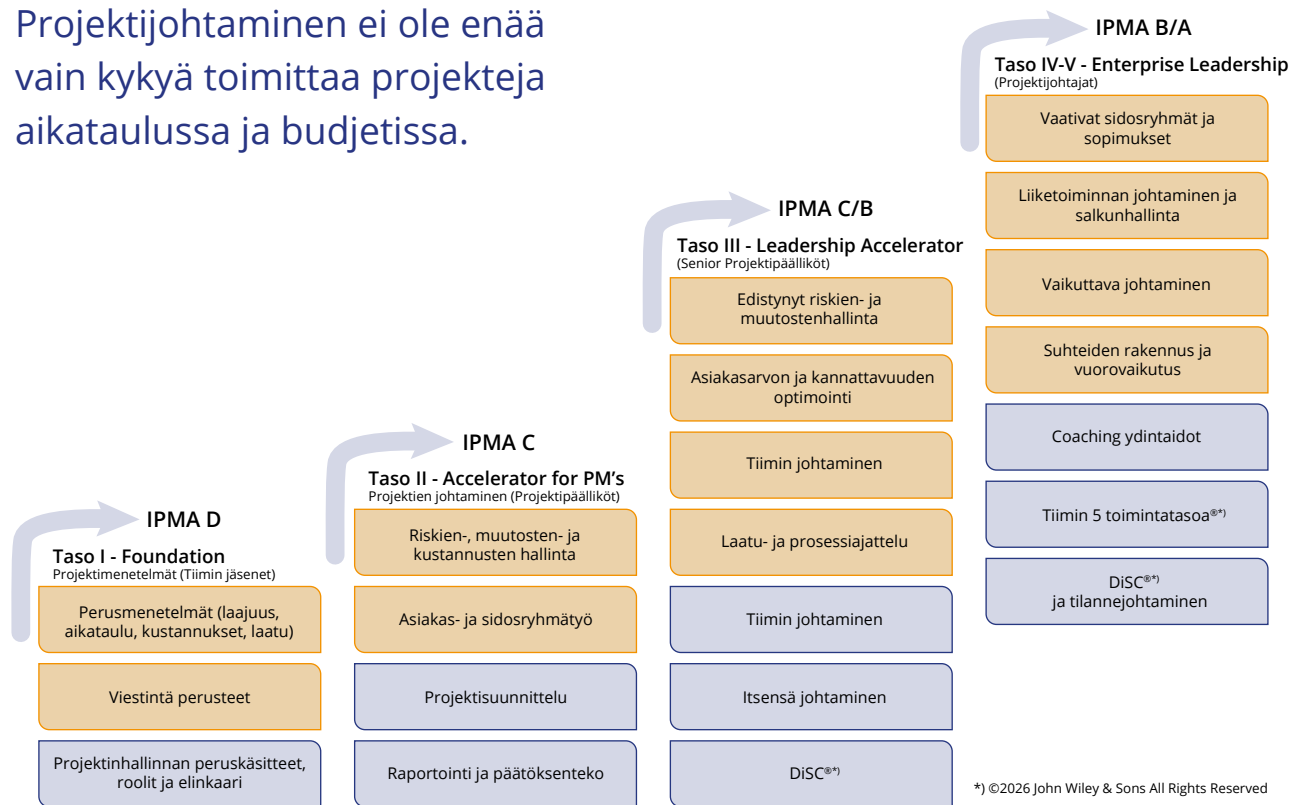
Projektijohtamisen kehittäminen ei ole enää vain HR-koulutushanke, vaan strateginen investointi organisaation suorituskyykyyn.

Kun oppimispolut ovat roolipohjaisia, mitattavia ja liiketoiminnan tavoitteisiin sidottuja, projektit onnistuvat ennustettavammin, projektijohtajat kasvavat nopeammin vaativampiin rooleihin ja osaajat sitoutuvat organisaatioon pidemmäksi aikaa. Samalla strategia muuttuu käytännön tuloksiksi.

Organisaatiot, jotka rakentavat tämän kyvykkyyden ensimmäisten joukossa, eivät ainoastaan johda parempia projekteja, vaan rakentavat kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Jos organisaatiossa pohditaan, miten projektipäälliköiden osaamisen nostetaan seuraavalle tasolle tai miten projektijohtamisen urapolut voidaan rakentaa tukemaan liiketoiminnan tavoitteita, on hyvä hetki arvioida nykyisiä toimintamalleja. Usein suurin kehityskaskel

Projektijohtaminen ei ole enää vain kykyä toimittaa projekteja aikataulussa ja budjetissa.



Esimerkki oppimispolusta, joilla vastataan eräisiin kilpailukyyn kannalta keskeisiin kysymyksiin.

ei synny lisäämällä koulutusta, vaan rakentamalla kokonaisuus, joka yhdistää oppimisen, käytännön tekemisen ja mitattavat liiketoimintavaikutukset.

Näkymätön kuilu

Käytännössä suurin haaste konkretisoituu siirtymässä projektipäälliköstä projektijohtajaksi. Paperilla urapolku näyttää loogiselta. Todellisuudessa kyse on hyppäyksestä, johon harvat onnistuvat systemaattisesti. Luontaiset taipumukset tuottavat vain kahdeksan prosenttia projektijohtajista, vaikka tarve ammattimaisesti toimiville projektijohtajille on huomattavasti suurempi.

Projektijohtajan rooli muuttuu olennaisesti. Vastuu siirtyy projektin hallinnasta liiketoimintahyötyjen varmistamiseen, tiimin johtamisesta verkostojen orkestrointiin ja tekemisestä vaikuttamiseen. Samalla kasvavat odotukset strategisen ajattelun, liiketoimintalähtöisen päätöksenteon,

monimutkaisten sidosryhmien johtamisen, vuorovaikutustaitojen sekä ylimmän johdon kanssa toimimisen osalta.

Juuri näissä kohtaa monessa organisaatiossa syntyy niin sanottu näkymätön osaamiskuilu. Vastuut kasvavat usein nopeammin kuin osaaminen, eikä tarvittavaa tukea ole aina tarjolla. Kuilu ei synny sattumalta, vaan siitä ettei osaamisen kehittämistä johdeta riittävän systemaattisesti ja pitkäjänteisesti.

Systematiikka rakentaa projektikulttuuria

Kun osaamisen kehittämiseltä puuttuu yhteinen malli, kehittyminen jää helposti yksilön vastuulle. Osaaminen rakentuu sattu-manvaraisesti, parhaat osaajat ylikuormittuvat ja organisaation suorituskky vaihtelee projektista toiseen. Tällöin yksittäiset onnistumiset eivät vielä rakenna vahvaa projektikulttuuria.

Organisaatioiden kannattaa arvioida, tukevatko nykyiset op-

pimispolut tulevaisuuden projektijohtamisen vaatimuksia ja liiketoiminnan tavoitteita. Yksittäiset koulutukset ovat edelleen tärkeitä, mutta suurin vaikutus syntyy kokonaisuudesta, jossa oppiminen, käytännön työ ja osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen muodostavat yhtenäisen polun.

Projektijohtamisen oppimispolku ei ole pelkästään koulutuskysymys, vaan yksi organisaation kilpailukyyn keskeisistä tekijöistä. **PM**



Kirjoittaja: **Jori Kosonen**,
Talent Network, CEO

Tekoäly tuo uuden kerroksen

IPMA C -sertifiointiin valmistautumiseen

IPMA C -sertifioinnissa arvioidaan ennen kaikkea kykyä soveltaa projektiosaamista käytännössä. Siksi valmistautuminen vaatii muutakin kuin materiaalien lukemista. Tarvitaan harjoittelua, palautetta ja kykyä jäsentää oma osaaminen selkeiksi vastauksiksi.



Elina Salaja

Training Area Manager
Tieturi

Tieturin IPMA C Master – tekoälyavusteinen sertifiointivalmennus tuo uudenlaisen ja tekoälypohjaisen tavan valmistautua sertifiointiin. Kokonaisuus yhdistää asiantuntijavetoisen IPMA C -valmennuksen ja AI PRO -oppimisalustan, jossa osallistuja voi harjoitella sertifiointiin liittyviä osa-alueita tekoälyn tuella.

Kyse ei ole vain digitaalisesta lisäosasta, vaan tavasta yhdistää valmennus, tekoälypohjainen harjoittelu ja henkilökohtainen palaute samaan oppimispolkuun. Tekoäly auttaa hahmottamaan omaa tasoa, tunnistamaan kehityskohteita ja oivaltamaan, millainen vastaustapa vie kohti sertifioinnis-

sa vaadittavaa ajattelua.

Osallistujilta on tullut kiitosta siitä, miten käytännöllinen ja hyödyllinen tuki AI PRO on ollut erityisesti kokeeseen valmistautumisessa. ”AI PRO oli erittäin hyödyllinen tuki IPMA C -koulutuksen aikana ja erityisesti kokeeseen valmistautumisessa. Työkalu auttoi jäsentämään kokonaisuuksia sekä tukemaan kurssin sisällön oppimista ja sisäistämistä.”

Jori Kosonen, strategisen projektijohtamisen asiantuntija ja IPMA-sertifiointivalmentaja Talent Networkilta, näkee tekoälyn ennen kaikkea harjoittelun vahvistajana. ”Kun osallistuja pääsee testaamaan ajatteluaan ja harjoittelemaan vastaamista tekoälyn avulla, valmennuksessa voidaan keskittyä syvemmin siihen, mitä IPMA C -sertifioinnissa todella arvioidaan.”

Osallistujapalautteiden perusteella tekoälyavusteinen harjoittelu tuo valmistautumiseen ennen kaikkea varmuutta. Kun harjoittelu noudattaa aidon koetilanteen logiikkaa, koepäivänä ei tule yllätyksiä. Aikarajat, kysymysten tulkinta ja vaadittu ajattelumalli tulevat tutuiksi jo ennen varsinaista koetta.

Käytännössä tämä tarkoittaa nopeampaa oppimista, suurempaa onnistumisprosenttia, laadukasta henkilökohtaista palautetta ja merkittävästi suurempaa toistomäärää. Juuri toisto on kriittistä IPMA C -tason valmistautumisessa – osaaminen kehittyy, kun omaa ajattelua pääsee harjoittelemaan riittävän monta kertaa.

Parhaimmillaan sertifiointiin valmistautuminen ei tuota vain parempaa koevalmiutta. Se auttaa projektiammattilaista sanoittamaan osaamistaan, tunnistamaan vahvuutensa ja tekemään projektijohtamisen arvon näkyväksi myös omassa organisaatiossa. **PM**



Lisätiedot: IPMA C Master – tekoälyavusteinen sertifiointivalmennus, tieturi.fi



3 SYYTÄ SERTIFIOIDA HENKILÖKUNTASI

1.

VARMISTUS OSAAMISESTA

IPMA-sertifiointi tarjoaa puolueettoman näkemyksen henkilöstön projektiosaamisesta.

2.

TUKEA AMMATILLISELLE KEHITYKSELLE

IPMA-sertifiointi on konkreettinen keino tukea työntekijöiden urakehitystä.

3.

ETULYÖNTIASEMA KILPAILUSSA

IPMA-sertifiointi viestii osaamisesta, laadusta ja sitoutumisesta.

LUE LISÄÄ: [PRY.FI/IPMA-SERTIFIOINTI](https://pry.fi/ipma-sertifiointi)



Tieteellisen neuvottelukunnan nostoja projektimaailman trendeistä

Projektiammattilaisten Tieteellinen neuvottelukunta osallistui Tampereella järjestettyyn 3PMO-tapahtumaan fasilitoimalla pöytäkeskusteluja. Kiitämme lämpimästi kaikkia esiintyjiä, osallistujia ja muita fasilitaattoreita antoisista keskusteluista. Tilaisuuden pohjalta kokosimme muutamia keskeisiä havaintoja projektimaailman ajankohtaisista trendeistä.



Kuva: Opa Latvala

Tieteellisen neuvottelukunnan jäsenet **Teppo Neuvonen**, puheenjohtaja **Suvi Hirvonen-Ere**, **Tiina Gallén** ja **Soili Nysten-Haarala** kuvattuna 3PMO-tapahtumassa Tampereella 4.6.2026.

Megatrendit muovaavat projektiliiketoiminnan ajokeliä, mutta ihmiset pysyvät edelleen kuljettajan paikalla. Projekteja priorisoidessa on pohdittava entistä tarkemmin, miten projekti edistää strategisen tavoitteiden saavuttamista. Resilienssin ohella on tärkeää oppia kokeiluista ja virheistä nopeasti ja hyödyntää opittua toiminnan parantamiseen (antifragiliteetti).

Tekoäly on jo nyt osa projektiammattilaisten arkea. Ehkä juuri siksi se ei noussut keskusteluissa odotetulla tavalla pääteemaksi.

Sen sijaan kaikkein tärkeimmästä asiasta, eli meistä ihmisistä projektityön keskellä, puhuttiin sitäkin enemmän. Keskusteluiden tärkeäksi teemaksi nousi projektitoiminnan arvo ja vaikuttavuus toimialasta tai sektorista riippumatta. Arvojen ja vaikuttavuuden mittaaminen ei välttämättä sitä ole yhtä suoraviivaista kuin projektien teknisen onnistumisen mittaaminen.

Allianssimalli herättää edelleen kiinnostusta sekä projektiammattilaisten arjen että projektiliiketoiminnan tutkimuksen kannalta.

Lisäksi keskusteluissa nousi esiin toimintojen hajauttaminen. Kun aiemmin on pikemminkin pyritty keskitettyyn projektijohtoon ja PMO:hon, nyt suunta on keskitystyä hajautettuihin lokalisoituihin toimintoihin. Tätä trendiä aiomme jatkossakin tarkoin seurata.

Tieteellisen neuvottelukunnan jäsen **Matias Ståhle** osallistui samaan aikaan Alankomaissa järjestettyyn akateemiseen IRNOP-konferenssiin, jonka teemana oli "Hopeful projects in response to radical uncertainty". Esitykset keskittyivät paljolti kestävyyssiirtymään ja projektien roolista siinä. Entistä enemmän tutkijat ovat kiinnostuneita projektien yhteiskunnallisesta merkityksestä.

Nämä havainnot tarjoavat vain pienen maistiaisen projektiliiketoiminnan trendeistä. Projektipäivillä syvennymme näihin teemoihin tarkemmin ja keskustelemme siitä, mitä ne merkitsevät projektiammattilaisille nyt ja tulevaisuudessa. Nähdään Projektipäivillä! **PM**

Teksti: **Suvi Hirvonen-Ere**, **Tiina Gallén**, **Teppo Neuvonen**, **Soili Nysten-Haarala** ja **Matias Ståhle**

VUODEN 2026

KILPAILUT



Palkitsemme jälleen projektialan helmiä!

Oletko nuori, mutta jo ansioitunut projektipäällikkö? Voit olla Vuoden Nuori Projektipäällikkö. Projektitoiminnassakin tutkimus luo perustaa kehitykselle. Academic PM Award palkitsee projektimaailman akateemista tutkimusta ja opetusta.

Nuori Projektipäällikkö

Palkitsemme joka toinen vuosi ansioituneen 18–35-vuotiaan projektipäällikön. Kilpailun tarkoitus ei ole arvioida yksittäistä projektia vaan se keskittyy nimenomaan projektipäällikön kyvykkyyksiin projektien vetämisessä ja tiimien johtamisessa.

HAE MUKAAN 14.9.2026 MENNESSÄ!

Academic PM Award

Löytyykö sinun pöydältäsi äskettäin valmistunut projektialan tutkimus, opinnäytetyö tai muu lopputyö? Tai ehkäpä olet kehittänyt projektijohtamisen opetusta innovatiivisella tavalla.

Jos vastasit kyllä, hae mukaan Academic PM award-kilpailuun!

HAE MUKAAN 30.9.2026 MENNESSÄ!



LISÄTIETOJA:



Pohjoismainen PMO-raportti: yli 80 prosenttia johtaa projekti- salkkua usealla työkalulla

Lähes 800 projektitoimistojen ja salkunhallinnan ammattilaista Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa kertoo projektisalkun johtamisen nykytilasta Hypergenen tuoreessa raportissa.

Hypergenen (ent. Thinking Portfolio) alkuvuonna 2026 teettämä kyselytutkimus kartoitti yli sadan hengen organisaatioissa työskentelevien projektiammattilaisten arjen kipupisteitä ja projektisalkun hallinnan tilaa.

Tuloksista nousee esiin neljä selkeää päähavaintoa.

1. Hybridiansa – samaa asiaa veivataan useilla työkaluilla

Tutkimuksen mukaan projektisalkun kokonaiskuvaa muodostetaan edelleen useiden eri työkalujen avulla. Peräti 83 prosenttia vastaajista käyttää projektisalkun tarkasteluun useampaa kuin yhtä

työkalua, ja yli puolet hyödyn-tää tähän vähintään kolmea eri järjestelmää. Vain 17 prosenttia vastaajista ilmoitti saavansa kokonaiskuvan yhdestä projektisalkun hallintajärjestelmästä.

”Tieto on hajallaan erilaisissa Excel-taulukkoissa sekä eri projektityökaluissa. Kokonaiskuva sen sijaan on harvoilla”, kuvaa salkunhallintaan erikoistuneen Hypergenen Suomen Sales Lead Marita Tuoma.

Kun tieto sijaitsee useissa järjestelmissä, raportointi muuttuu manuaaliseksi ja virhealttiiksi, eikä reaaliaikaisen tilannekuvan muodostaminen ole käytännössä mahdollista. Kun yhtenäinen näkyvyys projekteihin puuttuu, tiedon viestiminen eteenpäin vaikeutuu ja kokonaisuuden hallinta muuttuu raskaaksi.

2. Johdon todellisuusvaje – päätöksenteko perustuu vaillinaiseen näkyvyyteen

Tutkimus paljastaa myös kuilun suorittavan portaan ja ylimmän johdon välillä. Yhteispohjoismaisen tuloksen mukaan 34 prosenttia vastaajista kokee, ettei johto

ymmärrä projektien todellisia vaatimuksia. Tulos on hyvin samansuuntainen kaikissa maissa.

Avoimissa vastauksissa korostui kolme asiaa: resursseja ja aikaa on liian vähän, projektien monimutkaisuus aliarvioidaan eikä johdolla ole riittävän ajantasaista näkyvyyttä projektien etenemiseen.

Merkittävä osa vastaajista kertoi käyttävänsä projektisalkun raportointiin kuukausittain noin 2,5 työpäivää, osa vielä tätäkin enemmän. Käytännössä päätöksiä tehdään siis tiedon pohjalta, joka on jo ehtinyt vanhentua.

”Ilman reaaliaikaista dataa projektiammattilaisten on vaikea perustella johdolle esimerkiksi lisäresurssien tarvetta tai aikataulumuutoksia. Voidaan myös kysyä, minkälaista kehitystä saataisiin aikaan allokoimalla tämä aika muuhun”, kyseenalaistaa Tuoma.

Hukatunnit vastaajat käyttäisivät mieluummin parempaan resurssisuunnitteluun, syvempään yhteistyöhön sidosryhmien kanssa, skenaariosuunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen. Yksikään vastaajista ei toivonut lisää raportointia.



Marita Tuoma
Hypergene

Kun tieto sijaitsee useissa järjestelmissä, raportointi muuttuu manuaaliseksi ja virhealttiiksi.

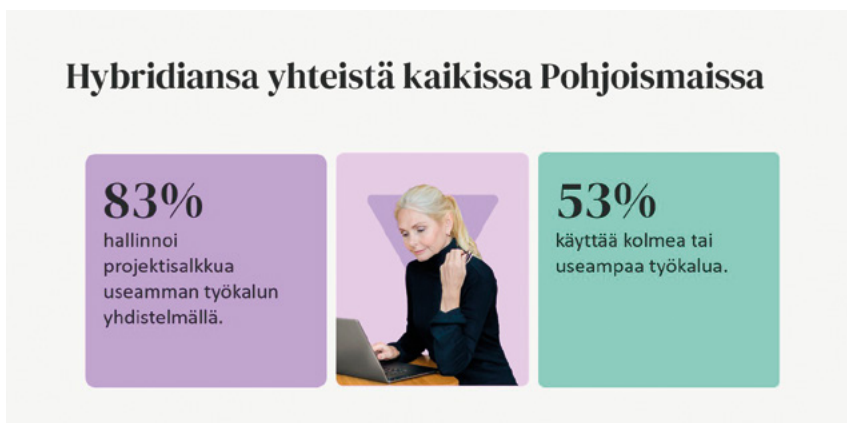
3. PMO istuu johdon pöydässä, kun näkyvyys projekteihin on yksi ja yhteinen

Raportti osoittaa myös eroja Pohjoismaiden välillä. Suomessa projektiammattilaiset kokevat toimivansa useammin tukiroolissa ja etäämmällä strategisesta päätöksenteosta kuin kollegansa Ruotsissa ja Norjassa.

”Suomalaiset ovat selkeästi enemmän toteuttajia. He vievät strategisten linjausten mukaisia projekteja eteenpäin, mutta osallistuvat harvemmin itse strategian luomiseen”, Tuoma kuvaa.

Ero Ruotsiin ja Norjaan näkyy myös projektien vaikutusten mittaamisessa. Vain 16 prosenttia suomalaisista kertoi mittaavansa projektien varsinaista liiketoimintavaikutusta, kun taas muissa Pohjoismaissa huomio kiinnittyy vahvemmin työn strategiaan vaikuttavuuteen.

Selkeä selitys löytyy yhtenäisen salkunhallintajärjestelmän käytöstä. Kun organisaatiolla on yksi ja yhteinen näkyvyys kaikkiin projekteihin, projektisalkusta vastaavat ovat huomattavasti useammin mukana strategisessa päätöksenteossa. Ne, joilla oli projektihallintajärjestelmä, kertoivat kaksi kertaa todennäköisemmin kuin muut pystyvänsä tukemaan johtoa strategisissa päätöksissä - huomattavasti paremmin luotettavan ja reaaliaikaisen datan ansiosta. He toimivat myös arjessa lähellä johtoa.



4. Uupumus aiheutuukin epätietoisuudesta

Raportin yllättävin ja huolestuttavin havainto liittyy työhyvinvointiin. Kokonaiskuvan puute ja heikko näkyvyys projektien tilanteeseen heijastuvat suoraan työssä jaksamiseen.

”Tämä oli todella hätkähdyttävä tulos. Huomattava osa (30 %) vastaajista koki, että työ on ollut uuvuttavaa viimeisen vuoden aikana. Taustalla korostui työskentely useiden eri järjestelmien kanssa”, Tuoma sanoo.

Vastausten perusteella organisaatio voi varmistamalla näkyvyyden kaikkiin projekteihin kohdentaa projektiammattilaisten ajankäyttöä järkevämmiin sekä parantaa ennustettavuutta ja lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä vahvistamalla hallinnan tunnetta.

”Projektisalkku on myös viestinnän väline. Organisaatiossa pitäisi olla läpinäkyvyys siihen, mitä tapahtuu projektien kanssa,” kiteyttää Tuoma. **PM**

Teksti: **Meri Mäkkylä**, Hypergene

Projektityö on muuttunut strategiseksi kyvykkyydeksi

Projektit ovat nousseet organisaatioiden keskeiseksi tavaksi toteuttaa muutoksia, investointeja, tutkimus- ja kehitystoimintaa sekä liiketoiminnan asiakastoimituksia. Samalla projektityö on laajentunut yksittäisten kehityshankkeiden hallinnasta liiketoiminnan ja strategian toteuttamisen välineeksi.



ANNE PIIRAINEN

Opiskelee Turun Ammattikorkeakoulussa AMK insinööriinjalla projektijohtamista.

Anne uskoo, että parhaat projektit syntyvät, kun osaaminen yhdistyy aitoon ymmärrykseen asiakkaan tarpeista ja organisaation tavoitteista.

Tässä artikkelissa esitellään PRY:lle tehdyn opinnäytetyön tutkimuksen keskeiset havainnot siitä, millainen merkitys projektitoiminnalla on organisaatioissa, miten projektipäällikön rooli on muuttunut ja millaisia kehittämistarpeita projektitoiminnassa tunnistetaan. Tavoitteena oli myös löytää arvo, jonka projektitoiminta tuottaa organisaatiolle.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina eri toimialoilla toimiville kokeneille projektiosaajille. Haastateltavat edustivat IT-, teollisuus-, energia-, tutkimus- ja kehitys-, infrastruktuuri- sekä suunnittelu- ja insinööripalvelualoja. Haastatteluaineistossa saavutettiin saturaatiopiste, sillä keskeiset teemat toistuivat useissa haastatteluissa.

Projektityö on organisaatioiden vakiintunut toimintatapa

Tutkimuksen perusteella projektit eivät ole enää organisaatioissa yksittäisiä kehittämishankkeita, vaan pysyvä toimintamalli liiketoi-

minnan kehittämiseen ja strategian toteuttamiseen. Haastateltavat kuvasivat projektien olevan monissa organisaatioissa joko ydinliiketoimintaa tai sen keskeinen mahdollistaja. Lähes kaikki arvioivat projektien määrän ja liiketoiminnallisen merkityksen kasvaneen viime vuosina.

Projektipäällikön rooli on muuttunut

Tutkimuksen merkittävin havainto liittyi projektipäällikön työnkuvan muutokseen. Teknisen asiantuntijaroolin sijaan työ painottuu yhä enemmän ihmisten, sidosryhmien, liiketoiminnan ja muutoksen johtamiseen. Projektipäällikkyyttä nähtiin omana asiantuntija-ammattina, jossa johtamisosaaminen on vähintään yhtä tärkeää kuin tekninen substanssiosaaminen.

Samalla projektitoiminta on ammattimaistunut. Organisaatioissa hyödynnetään yhtenäisiä projektimalleja, projektisalkun hallintaa, projektitoimistoja (PMO), yhteisiä työkaluja sekä projektijohtamisen koulutusta ja sertifiointia. Projek-

tien johtaminen ei enää perustu yksittäisten henkilöiden toimintatapoihin, vaan organisaatioiden yhteisiin käytäntöihin.

Projektien arvo syntyy liiketoiminnassa

Projektien onnistumista arvioidaan edelleen pääasiassa aikataulun, budjetin ja laadun perusteella. Haastattelujen mukaan projektien todellinen arvo syntyy kuitenkin vasta projektin päätyttyä, kun sen tuotokset muuttuvat liiketoiminnan hyödyiksi. Taloudellisen tuloksen lisäksi projektien nähtiin mahdollistavan kasvua, tehokkuuden parantamista, uusien tuotteiden ja palveluiden käyttöönottoa, osaamisen kehittämistä sekä strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Suurimmat haasteet liittyvät ihmisiin

Tutkimuksen perusteella projektitoiminnan merkittävimmät haasteet eivät liity projektimenetelmiin vaan organisaatioiden kykyyn johtaa osaamista ja resursseja. Osaavan henkilöstön saatavuus, useiden samanaikaisten projektien hallinta, asiantuntijoiden kuormittuminen sekä jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö nousivat aineistossa toistuvasti esiin.

Tulosten perusteella projektitoiminnan kehittämisessä korostuvat erityisesti resurssien ennakointi, suunnittelu, projektiosaamisen systemaattinen kehittäminen, projektipäällikön strategisen roolin vahvistaminen sekä työhyvinvoinnin huomioiminen osana projektijohtamista.

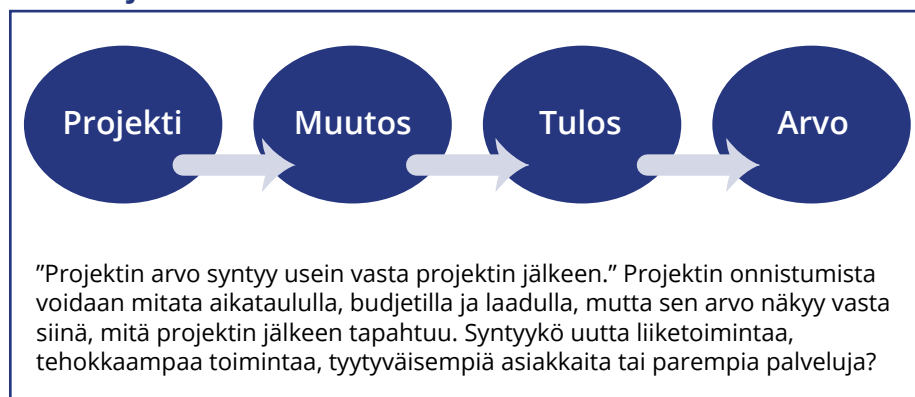
Johtopäätökset lyhyesti

Tutkimuksen keskeinen havainto on, että projektitoiminta on muuttunut organisaatioiden tukitoiminnasta strategiseksi liiketoiminnan

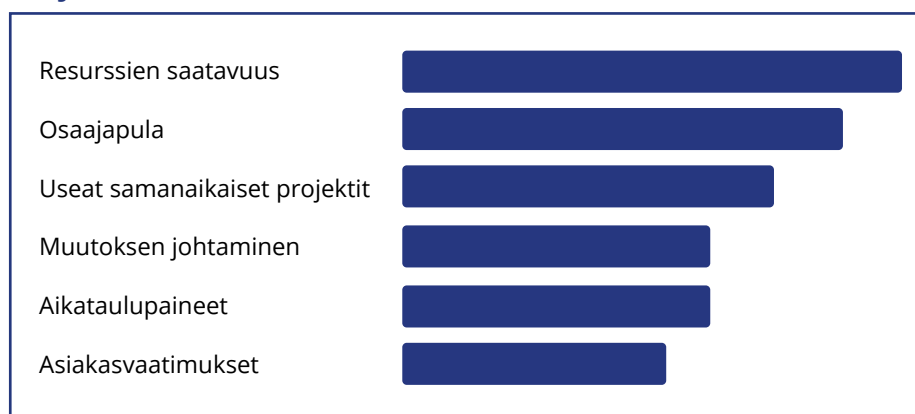
Projektipäällikkö ennen ja nyt

Aikaisemmin	Nykyisin
Tekninen asiantuntija	Johtaja
Toteutuksen ohjaaja	Muutoksen johtaja
Projektin valvoja	Strategian mahdollistaja
Substanssiosaaja	Sidosryhmäosaaja
Tekee itse	Mahdollistaa muiden onnistumisen

Arvoketju



Projektien suurimmat haasteet



kyvykkyydeksi. Samalla projektipäällikön rooli on laajentunut teknisestä toteuttajasta liiketoiminnan, ihmisten ja muutoksen johtajaksi.

Vaikka digitalisaatio, data ja tekoäly tarjoavat uusia mahdollisuuksia projektijohtamisen tueksi, tutkimus osoittaa, että projektien

onnistuminen rakentuu edelleen yhteistyölle, luottamukselle, osaamiselle ja kyvylle johtaa muutosta. Organisaatioiden kilpailukyky riippuu tulevaisuudessa yhä enemmän siitä, kuinka hyvin ne onnistuvat johtamaan projektitoimintaa strategisena liiketoiminnan kyvykkyytenä. **PM**



YOUNG CREW

Mentori vie eteenpäin –

miksi PRY:n mentorointiohjelma kannattaa sekä mentorin, aktorin että yrityksen näkökulmasta?

Projektityö on usein yksinäistä puuhaa. Vastaat tuloksista, mutta et johda ketään suoraan. Navigoit epävarmuudessa, tasapainottelet sidosryhmien odotuksia ja teet päätöksiä vajaan tiedon varassa. Eikö olisikin hienoa, jos sinulla olisi rinnallasi kokenut ammattilainen, joka on käynyt saman polun ja on valmis jakamaan oppinsa?

PRY:n mentorointiohjelma tarjoaa projektiammattilaisille mahdollisuuden oppia toisiltaan ja jakaa kokemuksia yli organisaatorajojen. Viime syksynä järjestettyyn mentorointiin osallistui yli 40 mentoria ja aktoria, ja se sai osallistujilta poikkeuksellisen korkean suositelluindeksiin, 84 %, minkä vuoksi mentorointiohjelma järjestetään tänä syksynä uudelleen.

Aivoystävällinen coaching tukee oppimista

Minulla ja coaching-kollega Maria Vappulalla toimimme ohjelman coachaajina. Tuemme sekä mentoreita että aktoreita heidän yhteisellä oppimismatkallaan hyödyntäen brain based coaching-menetelmiä. Tavoitteena on auttaa osallistujia saavuttamaan omia tavoitteitaan, verkostoitumaan ja hyödyntämään mentorisuhteen koko potentiaali.

Lähestymistapa pohjautuu neurotieteen tutkimuksiin siitä, miten aivot oppivat, muuttuvat ja

toimivat parhaiten. Käytännössä autamme sekä mentoreita että aktoreita tunnistamaan omia ajattelumallejaan, asettamaan tavoitteita tavalla, joka oikeasti motivoi, ja hyödyntämään vuorovaikutusta oppimisen voimavarana. Ohjelman keskustelut eivät jää pintatasolle, vaan ne tuottavat oivalluksia, jotka kantavat pitkälle mentorointisuhteen jälkeenkin.

Alan hiljainen tieto kulkee ihmiseltä ihmiselle

PRY:n verkostossa on valtava määrä kokemusta siitä, mikä projekteissa oikeasti toimii ja mikä ei. Tätä hiljaista tietoa ei löydy oppikirjoista eikä sertifiointikokeista. Mentorointi on yksi tehokkaimista tavoista siirtää osaamista kokeneilta ammattilaisilta seuraaville sukupolville, ja juuri siksi se on yksi ammatillisen yhteisön arvokkaimmista jäseneduista.

Mentorointiohjelma rakentuu yhteisestä aloituksesta, mentorin ja aktorin säännöllisistä tapaamisista sekä coachatuista sparrauk-

sista ohjelman aikana. Rakenteen tavoitteena on tukea tavoitteellista etenemistä, mutta samalla jättää riittävästi tilaa mentoriparin omille keskusteluille ja tavoitteille.

”Materiaalit oli aivan huiput! Helpotti tapaamisiin valmistautumista, kun oli konkreettisia tehtäviä ja pohdintoja, jotka helpottivat ihan alusta alkaen tätä mentorointipolkuani.” – mainitsee mentorointiohjelman osallistuja palautteessaan.

Mentorointi tukee ammatillista kasvua

Koulutus antaa tietoa ja kollegat antavat vertaistukea, mutta mentori antaa jotain aivan muuta. Hän on kokenut projektiammatilainen, joka on istunut siinä samassa tuolissa ja selvinnyt sieltä. Mentorointisuhteessa voi keskustella avoimesti myös epävarmuuksista, kunnianhimoista ja virheistä – asioista, joista usein vaietaan omassa työyhteisössä.

Projektityössä oppiminen on episodimaista: projekti loppuu, tii-

Mentorointi on **yksi tehokkaimmista tavoista siirtää osaamista** kokeneilta ammattilaisilta seuraaville sukupolville.



mi hajoaa ja arvokkaat opit jäävät usein dokumentoimatta. Mentori auttaa tunnistamaan nämä opit ja rakentamaan niistä yhtenäisen ammatillisen kasvun polun.

Samalla mentorointi auttaa sanoittamaan omaa osaamista. Projektipäällikön työssä monet tärkeimmistä taidoista, kuten kyky johtaa ilman muodollista valtaa, hallita epävarmuutta ja rakentaa yhteistyötä, ovat oikeasti näkyviä. Mentorin avulla omat vahvuudeksi tulevat tunnistetuiksi ja niitä on helpompi hyödyntää myös omassa urakehityksessä.

“Pidin siitä, että mentoroinnille oli annettu raamit mutta keskusteluilla oli tilaa saada muokkautua mentori-aktoriparien intressien mukaisiksi. Parin valikoituminen oli tosi onnistunut”, kertoo syksyn ohjelmassa mukana ollut aktori.

Mentorina oppii itsekin

Mentorointi ei ole yksisuuntainen tie. Kokemuksesta on hyötyä vasta, kun sen osaa jakaa, ja juuri siihen mentorointisuhde haastaa parhaalla tavalla. Kun selität urasi varrella kertyneitä oppeja ääneen toiselle ihmiselle, joudut jäsentämään ne uudelleen. Usein oivallat oman ajattelusi selkeyden tai

aukon vasta silloin.

Mentorointi kehittää myös valmentavaa johtajuutta käytännössä, ei kurssilla vaan oikeassa vuorovaikutuksessa. Kyky kuunnella, esittää oikeita kysymyksiä, pidättäytyä antamasta valmiita vastauksia ja auttaa toista löytämään oman polkunsä on taito, jota tarvitaan yhä enemmän projektijohtamisessa.

Lisäksi aktori tuo keskusteluun uusia näkökulmia. Hän tarkastelee työelämää tuorein silmin ja esittää kysymyksiä, joita kokeneet ammattilaiset ei ehkä enää itse pysähdy pohtimaan – ja juuri tällaiset kysymykset voivat olla arvokkaimpia.

“Ohjelman aikana vahvistin taitojani mentorina ja se antoi minulle runsaasti varmuutta toimia mentorina jatkossakin”, kertoo mentorina toiminut henkilö.

Mentorointi hyödyttää myös organisaatiota

Mentoroinnin vaikutukset ulottuvat yksittäisiä osallistujia laajemmalle. Kun työntekijä osallistuu mentorointiin, myös organisaatio hyötyy uusista näkökulmaista, vahvistuvasta osaamisesta ja laajenevista verkostoista.

Kehittymismahdollisuudet ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka sitouttavat osaajia. Mentorointiohjelma on konkreettinen osoitus siitä, että organisaatio panostaa henkilöstönsä kasvuun ja ammatilliseen kehittymiseen.

Parhaimmillaan mentorointi hyödyttää kaikkia osapuolia. Aktori saa tukea ammatilliseen kasvuunsa, mentori uusia näkökulmia ja mahdollisuuden kehittää omaa johtajuuttaan, ja organisaatio vahvistaa osaamistaan sekä sitouttaa henkilöstöään. Samalla koko projektiala hyötyy, kun arvokas kokemus ja hiljainen tieto siirtyvät sukupolvelta toiselle. **PM**



Kirjoittaja: **Johanna Rakemaa**
Liiketoimintajohtaja
Wakaru



YOUNG CREW

Mentorin kokemuksia mentorointiprosessista: **Paras apu oli oikea kysymys**



Kirjoittaja: **Kimmo Akkanen**,
Tekninen projektipäällikkö,
SoftwareOne Finland Oy

Lähdin mukaan IPMA Young Crew Finlandin ja Wakarun mentorointiohjelmaan, koska halusin jakaa kolmen vuosikymmenen aikana karttunutta kokemustani nuoremmalle projektiammattilaiselle. Samalla halusin nähdä alan muuttuvia toimintatapoja uransa alkuvaiheessa olevan tekijän silmin. Tiesin etukäteen, ettei mentorointi ole yksisuuntaista — usein mentorikin oppii matkalla paljon.

Aktorini oli muutama vuosi

sitten valmistunut insinööri, joka työskenteli Product Ownerin ja Scrum Masterin rooleissa. Hänen arkeaan haastoivat epäselvät vaatimukset, tiukat aikataulut ja roolien epämääräisyys. Asetimme tavoitteiksi roolien kirkastamisen ja konkreettisten työkalujen löytämisen. Niitä myös syntyi: jäsenelimme muun muassa rooleihin liittyviä vastuita, hyödynsimme Sprint 0 -ajattelua, teimme työn tilaa näkyvämmäksi ja rakensimme mallin kokousvalmisteluun.

Tärkein oivallukseni oli, ettei mentoroinnin tarvitse olla niin määrämuotoista kuin etukäteen ajattelin. Ohjelman rungot ja tehtävät olivat hyödyllisiä, mutta arvokkaimmat keskustelut syntyivät arjen todellisista tilanteista. Kun purimme jonkin haasteen yhdessä, ratkaisu löytyi yleensä aktorilta itseltään. Mentorin tärkein tehtävä ei ollut antaa valmiita vastauksia vaan auttaa löytämään oikeat kysymykset. Roolini painottuikin enemmän sparraukseen kuin neuvojen jakamiseen.

Itse sain muistutuksen siitä, ettei projektityön ydin ole menetelmissä tai työkaluissa vaan ihmisissä. Nuoremmen ammattilaisen näkökulma auttoi tarkastelemaan tuttuja asioita tuorein silmin. Keskustelut osoittautuivat niin antoisiksi, että jatkamme niitä edelleen ohjelman päätyttyäkin.

Suosittelen mentorointia sekä uransa alussa oleville että kokeneille ammattilaisille. Aktori saa sparraajan ja näkökulmia oman organisaationsa ulkopuolelta, mentori taas mahdollisuuden haastaa omaa ajatteluaan. Parhaimmillaan mentorointi on yhteinen oppimismatka, jolta molemmat palaavat viisaampina. **PM**

Aktorin kokemuksia mentorointiprosessista:

Mentorointi auttoi näkemään oman osaamisen uudessa valossa

Hakeuduin mentorointiohjelmaan vaiheessa, jossa projektityö oli alkanut muodostaa yhä suuremman osan omaa työnkuvaani. Olin jo useamman vuoden työskennellyt projektien parissa erilaisissa rooleissa, mutta projektipäällisyys oli usein ollut yksi osa muuta tekemistä. Kun vastuu projekteista kasvoi, huomasin kaipaavani enemmän aikaa oman tekemisen reflektointiin kuin uusien menetelmien opiskeluun.

Monesti työelämässä ajatellaan, että kokemuksen karttuessa myös varmuus kasvaa suoraviivaisesti. Oma kokemukseni on ollut päinvastainen: mitä enemmän projektityöstä oppii, sitä paremmin ymmärtää sen monimutkaisuuden. Juuri siksi halusin päästä keskustelemaan projektijohtamisesta kokeneen ammattilaisen kanssa myös oman organisaation ulkopuolelta.

Mentorini hyödynsi työssään paljon erilaisia viitekehyksiä ja malleja, mikä teki keskusteluista erityisen kiinnostavia. Olin itse juuri suorittanut PRINCE2-sertifioinnin, joten oli arvokasta pohtia, miltä teoriat ja viitekehykset näyttävät käytännön projektityössä. Myös Business Technology Stan-

dard nousi keskusteluissa esiin, mikä täydensi luontevasti viitekehysten ja käytännön projektityön tarkastelua.

Ehkä tärkein oivallus mentoroinnin aikana oli huomata, ettei projektijohtamisen haastavuus katoa kokemuksen myötä kokonaan. Kokemus auttaa tunnistamaan olennaiset asiat nopeammin, mutta ihmisten, muutosten ja epävarmuuden kanssa työskentely vaatii jokaisessa projektissa oman työnsä. Oli yllättävänkin helpottavaa huomata, että samat kysymykset ja haasteet ovat tuttuja myös kokeneemmille projektiosaajille.

Mentorointi auttoi minua tunnistamaan omia vahvuuksiani selkeämmin ja lisäsi luottamusta omaan tapaani toimia projektien parissa. Suosittelen mentorointiohjelmaa kaikille projektialan osaajille uravaiheesta riippumat-

ta. Parhaimmillaan mentorointi tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä oman työn äärelle ja tarkastella omaa ajattelua uudesta näkökulmasta.

Läpinäkyvyyden vuoksi mainittakoon, että teksti on oikoluettu tekoälyllä ja otsikossa käytetty tekoäly sparrailuapuna valmiin tekstin pohjalta. **PM**



Kirjoittaja: **Ninette Lindgren**,
Advisor, Sofigate

Mentorointi auttoi minua tunnistamaan omia vahvuuksiani selkeämmin ja lisäsi luottamusta omaan tapaani toimia projektien parissa.



YOUNG CREW



Kansainvälisestä kilpailusta eväitä työelämään

Mitä tapahtuu, kun parhaat projektihallinnan opiskelijatiimit kohtaavat toisensa kansainvälisessä kilpailussa? Tuloksena ei ole pelkästään kamppailu mestaruudesta, vaan viikonloppu täynnä päätöksentekoa, yhteistyötä, paineensietoa ja uuden oppimista – kokemuksia, joista on hyötyä pitkälle työelämään.

Viisitoista maata, useita kymmeniä projektiammattilaista ja intensiivinen kilpailuviikonloppu. Tämän vuoden kansainvälinen Project Management Championship -finaali (PMC) järjestettiin 12.–14. kesäkuuta Ateenassa, Kreikassa. Kilpailuun osallistui yhteensä 15 opiskelijajoukkuetta eri

puolilta maailmaa, joista 4 kisasi verkossa.

Suomea kilpailussa edusti kansallisen finaalin voittanut Haa-ga-Helian ammattikorkeakoulun joukkue, joka koostui neljästä jäsenestä: **Eleanor Barbrow, Lam Hoang, Murtaza Manucheer** ja **Hong Tran**.

Projektiosaamista paineen alla

Kilpailussa joukkueet ratkoivat vaativaa projekticasea simulaation avulla, tekivät päätöksiä aikapaineen alla ja sopeutuivat yllättäviin muutoksiin. Lopuksi joukkueet esittelivät ratkaisunsa kansainväliselle tuomaristolle.

Kilpailu oli erittäin tiukka ja intensiivinen, ja lopullisen voiton vei Espanja, joka isännöi myös ensi vuoden kansainvälistä finaalia. Kolmen kärkeen ylsivät isäntämaa Kreikka sekä edellisvuoden voittajamaa Puola.

PMC on kuitenkin paljon enemmän kuin pelkkä kilpailu. Se tarjoaa nuorille mahdollisuuden soveltaa opintojen aikana hankittua osaamista käytäntöön, haastaa itseään kansainvälisessä ympäristössä ja rakentaa verkostoja muiden tulevaisuuden projektiammattilaisten kanssa. Samalla osallistujat saavat kokemusta, joka auttaa erottumaan työmarkkinoilla.

Kokemusta, joka erottaa työmarkkinoilla

Ensimmäisen oman alan työpaikan saaminen ei ole tällä hetkellä itsestäänselvyys. Kilpailu on kovaa ja erottautuminen on erittäin vaikeaa. Monet työnantajat odottavat vastavalmistuviltakin jo käytännön kokemusta. Tällaisessa tilanteessa PMC:n kaltaiset kilpailut tarjoavat nuorille mahdollisuuden todistaa osaamisensa konkreettisella tavalla: ne osoittavat kykyä toimia paineen alla, ratkaista ongelmia yhdessä muiden kanssa ja soveltaa projektinhallinnan periaatteita käytännössä.

Monelle osallistujalle kilpailu on myös ensimmäinen mahdollisuus päästä toimimaan aidosti kansainvälisessä ympäristössä. Samalla se tarjoaa turvallisen paikan kokeilla, oppia ja kehittää omaa osaamistaan yhdessä muiden kanssa.

Verkostot, jotka kantavat pitkälle

Kilpailun tärkeimmät kohtaamiset eivät syntyneet pelkästään kilpailusalissa. Viikonlopun aikana osallistujat pääsivät tutustumaan



toisiinsa yhteisen oheisohjelman merkeissä, jakamaan kokemuksia opinnoista ja projektityöstä sekä keskustelemaan eri maiden tavoista tehdä projekteja.

Viikonloppu käynnistyi yhteisellä tutustumisillalla, jossa joukkueet esittelivät itsensä ja tutustuivat toisiinsa rennossa tunnelmassa paikallisen ruokakulttuurin äärellä. Yhdessä vietettiin aikaa myös itse kilpailupäivän päätteeksi järjestetyssä gaalatilaisuudessa, jossa voittajien julkistamisen lisäksi tanssittiin eri maiden hittibiisien tahtiin. Viikonloppu huipentui kulttuurikierrokseen Ateenassa, jossa kuljettiin Monastirakin kujia aina Acropolikselle saakka ja kuultiin alueen historiasta.

Vaikka voitto lähtikin tänä vuonna Espanjaan, kilpailun arvokain palkinto oli kuitenkin kaikille yhteinen: käytännön projektikokemus, kansainväliset verkostot ja rohkeus haastaa omaa osaamista ovat asioita. Siksi PMC on monelle paljon enemmän kuin kilpailu – se on investointi omaan tulevaisuuteen. **PM**

» **TEKSTI: KATRIINA PAKKANEN,**
» **YOUNG CREW FINLAND**



Suomen tehokas tiimi Ateenassa.

PMC on monelle paljon enemmän kuin kilpailu – se on investointi omaan tulevaisuuteen.

Kestävää vai kestävätöntä?

Näkökulmia kestäväksi projektiorganisaatioksi kehittymiseen

Kestävä projektitoiminta rakentuu ihmisistä, luottamuksesta ja kyvystä uudistua. Organisaatiot voivat nopeuttaa kehitystään oppimalla sekä omista että muiden kokemuksista ja soveltamalla hyväksi havaittuja toimintamalleja omaan toimintaympäristöön.

Parhaat käytännöt ovat kestäviä ja joustavia. Ne näkyvät luonnollisuutena, luottamuksena ja vastavuoroisuutena. Menneisyyden toimintamallien kopioimisen sijaan kannattaa mimikoida menestyjiä. Mekaanista kopioimista tarkoituksenmukaisempaa on omaksua menestyvien toimijoiden käytäntöjä ja toimintalogiikoita organisaation omaan toimintaympäristöön soveltaen.

Realistisesti organisaatioissa, joissa perusliiketoiminnan kehittäminen ja standardien parhaiden käytäntöjen vakauttaminen ovat edelleen keskeisiä tavoitteita, innovaatioihin liittyvä keskustelu voi olla kehitysvaiheeseen nähden ennenaikaista. Tuolloin riskinä on resurssien ohjautuminen pois toiminnan kannalta olennaisimmasta, mikä johtaa niiden hajautumiseen. Siksi myös harkitulla jäljittelyllä on paikkansa.

Ilmentämällä johtamistapoja, jotka ovat mukautuvia, emotionaalista taakkaa vähentäviä ja syvästi elämään sopusoinnussa, organisaatioidemme ihmiset voivat hyvin. Luonto voi tarjota meille oppeja uudistavan johtajuuden kehittämiseen teknologiaalike-toiminnassa ja projektityöskentelyssä.

Ihmisten muutosjohtaminen kestävään toimintaan

Kestävä kehitys tarkoittaa organisaation laajuista uudistumista, johon valitaan elementit organisaatiokohtaisen kontekstin mukaisesti. Kestävä kehitys ei rajaudu vastuullisuuteen tai direktiivien vaatimuksiin, vaan se tarkoittaa ihmisten kehittymistä hyvinvoiviksi tiimeiksi ja yrityksen toiminnan koko arvoketjun sidosryhmille tuottamaa arvoa. Pelkästään pääomatueton ohjaama liiketoiminta ei ole nykyaikaista. Kestävässä yritystoiminnassa arvoa tuotetaan kaikille osapuolille, jotka liittyvät toimintaan suoraan tai välillisesti.

Ihmisten johtaminen kestävää kehitystä edistävällä tavalla lähtee johdosta; ohjausryhmän suhtautumisella on iso vaikutus projektissa toimivan yksittäisen ihmisen merkityksellisyyden kokemukseen ja motivaatioon.

Yritykselle onnistumisten ovet alkavat aukeamaan usein siinä vaiheessa, kun se kykenee ylittämään kehitystään rajoittavat selitysmallit ja tekosyyt. Usein nämä kumpuavat yksilöiden ennakkokäsityksistä ja oletuksista, jotka eivät perustu tietoon ja »»



Kestävä kehitys
tarkoittaa organisaation
**kokonaisvaltaista
uudistumista.**



kokemukseen. Kestävä kehitys ei synny strategioista tai prosesseista, vaan viime kädessä ihmisten kyvystä kehittyä ja uudistua. Jokaisella yksilöllä on mahdollisuus parantaa omaa toimintaansa, ja juuri sen kautta myös organisaatio voi rakentua terveemmäksi, vas-

tuullisemmaksi ja pitkäjänteisesti menestyväksi.

Luottamus rakentuu aidolle tarinalle

Kokemuksen kautta oppiminen on liian hidas tie menestykseen. Tämän vuoksi organisaatioiden on

perusteltua hyödyntää sellaisten toimijoiden osaamista ja käytännön kokemuksia, jotka ovat jo onnistuneesti toteuttaneet vastaavaa. Sen sijaan, että menestyneiden organisaatioiden toimintamallien soveltaminen olisi osoitus omaperäisyyden puutteesta, se on tarkoituksenmukaista kehittymistä.

Toimintatavoissamme voimme ottaa mallia luonnosta ja sen periaatteista, jotka edistävät luottamusta ja joiden tarkoituksena on auttaa ihmisjärjestelmiä rakentamaan, ylläpitämään ja korjaamaan sitä. Nämä periaatteet perustuvat vuosien tutkimukseen siitä, miten luonto varmistaa yhteistyökykyiset, joustavat ja kestävät suhteet. Näiden periaatteiden tavoitteena on siirtää ihmisorganisaatioita kohti uudistavampaa tulevaisuutta omaksumalla samoja strategioita, jotka ovat mahdollistaneet elämän kukoistamisen maapallolla.

Kestävä toiminta tiedostaa liiketoimintajohtamisen, teknologia-asiantuntijuuden ja sertifioitujen projektinhallinnan rajapinnat, luottaen kokemukseen.

Menestynyt johtaja testaa ja korjaa prosessit käytännön teoin, uskaltaa rekrytoida itseään kokeneempia, on siivonnut kilpailuhenkisyiden työyhteisöstä pysyen ajan tasalla organisaation konkreettisista tapahtumista ja kertoo todellista, ei siistittyä, versiota organisaation tarinasta. Aitous on luonnostaan johdonmukaista. Organisaatio houkuttelee erilaisia kokeneita osaajia, jotka osavat työskennellä monenlaisten ihmisten kanssa. Sidosryhmien luottamus vahvistuu, kun organisaation toiminta osoittaa lupaus-ten pitämisen. Kestävä johtajuus kertoo aitoa tarinaa.



Onnistunut projekti on jo
itsessään kestävä kehitys.

Kestämätöntä

Mikäli organisaation oppiminen perustuu yksinomaan omakohtaiseen kokeiluun ja siitä jälkikäteen syntyvään ymmärrykseen, menestyksen juna ajaa ohi toisten brändien nimissä. Kannattavuuden heikkeneminen ehtii ottaa veturin paikan ennen kuin keskeiset tekijät pitkäjänteisen kilpailukyvyyn ja kestävä toiminnan rakentamiseen on saatu kehityksen kulmakiviksi. Näitä ovat kokeneiden asiantuntijoiden osaamisen systemaattinen hyödyntäminen monimuotoisissa tiimeissä, sekä toimiviksi osoitettujen käytäntöjen omaksuminen.

On totta, että organisaatio oppii sen ihmisten kokemuksen kautta, mutta yrityksen eteneminen ei voi

olla ainoastaan sen varassa. Myös kouluttautumisen kautta uusiutuminen on hidasta. Siksi palkataan osaavia monipuolisen kokemuksen omaavia johtajia, jotka vievät asiat heti käytäntöön.

Sekä liiketoimintamahdollisuuksien että uuden osaamisen saaminen organisaatioon tapahtuu harvoin täysin ennakoitavia reittejä pitkin. Kestävä ja pitkäjänteiseen kehitykseen pyrkivän organisaation viestintä ja vuorovaikutus perustuu avoimuuteen sekä ennakko-oletuksista riippumattomaan ajatteluun. Organisaation kilpailukyky rakentuu yhä useammin sen kyvystä tunnistaa arvoa monimuotoisista verkostoista. Ratkaisevaksi tekijäksi uusissa näkökulmissa tai kasvun mah-

dollistamisessa voi muodostua kokonaan uudenlainen kontakti, yhteistyökumppani tai asiantuntijuus.

On perusteltua tarkastella kriittisesti niitä tiedostamattomia mekanismeja, jotka rajaavat vuorovaikutusta. Valikoivat toimintatavat kaventavat organisaatioiden mahdollisuuksia saada käyttöönsä monipuolista osaamista, vaihtoehtoisia malleja sekä merkityksellistä tukea. Vaikka tämä ei aina ole tietoista, seuraukset ovat omiaan heikentämään yhteisön oppimista, uudistumista ja kehittymistä niin kilpailukyvyssä kuin sosiaalisessa kestävydessäkin.

Asiantuntijuuksien saamiseksi kohtaa, kysy, neuvottele, tarjoa. Jos osaajien kanssa ei päästä koh- »»



taamisiin useiden kanavien houkuttelusta huolimatta, ja hakuprosessin koetaan näennäisesti olevan kunnossa, voi olla paikallaan tehdä sisäinen selvitys mistä tämä voi johtua. On tärkeää tutkia roolit ja yhteydenottokanavat, jotka ovat yrityksen rajapintoja ulkomaailmaan.

Kun organisaatioon on koottu tarvittavat osaamiset monimuotoisiin tiimeihin, päästään ihmisten muutosjohtamiseen ja organisaation kestävään uudistamiseen.

Kestävää

Menestyksekkäs kestävään kehitykseen organisaatiota suuntaava johtaja on tiedustelija, sillanrakentaja, tähyistäjä ja parantaja yhtä aikaa.

Kokeneet johtajat ovat apu ja jopa avain tilanteeseen, jossa useat yritykset tällä hetkellä ovat. Vaikka senioritason osaajalla olisi kokemusta enemmän kuin yksi projekti kattaa, kokenut johtaja osaa skaalata suunnitelmat yrityksen vastaanottokyvyn mukaan sekä sovittaa tuotokset kohdeorganisaation kypsyystasoon ja vastaanottokykyyn. Lisäksi kokeneet johtajat

ja asiantuntijat pystyvät toimimaan useissa rooleissa, mikä on yritykselle suureksi eduksi.

Projektinjohtotyössä kyse ei ole koordinoinnista. Siinä on enimmäkseen kyse ihmisten johtamisesta ja uudistumisen toteuttamisesta, jossa teknologia on osana. IT-projektinjohtotyö on kuin transformatiivista (muutosvoimaista, uudistukseen tähtäävää) liiketoimintajohtamista. Se on hyvin itsenäistä, oma-aloitteisuutta vaativaa, liiketoiminnan ja teknologian yhdistävää työtä.

Onnistunut projekti on jo itsessään kestävä kehitystä. Korjaaminen maksaa aina enemmän sekä rahassa että ajassa, ennen kaikkea ihmisten energiassa. Uudelleen tekeminen on kolme kertaa kalliimpaa kuin tehdä kerralla oikein.

Ihmiset jokaisella organisaatiotasolla hallituksesta työntekijöihin ovat muutoksen kohteena, ja heitä jokaista on yhtälailla tuettava. Onnistuminen ei ole vain teknologian johtamista, se on ihmisten muutoksessa tukemista, ilmapiirin johtamista, kokemusten antamista, tunteiden käsittelyä ja suhteiden hallintaa.

Perimmäistä kestävästä kehitystä toteuttaa yhteisö, jossa ihmiset ovat luonnollisessa tilassaan, kilpailematta ja puskematta, riippumatta investoinnin koosta. Se on luonnon käyttämistä apuna ongelmanratkaisussa projektin elinkaaren varrella.

Ilman henkilötyövoiman resurssihallintaa henkilöstön jaksamista ei voida organisoida ja aidosti tukea. Hyvin toimiva resurssihallinta auttaa ihmisiä pysymään hyvinvoivina ja jaksavina, antaen tilaa voimaantua ajoittaisesta intensiivisestä työpajoudesta. Henkilötyövoiman resurssihallinnan prosessit ja teknisen järjestelmän hyödyt eivät ole riippuvaisia organisaatiossa projekteina tehtävän työn määrästä. Resurssihallinta tuo sekä kuormituksen että saatavilla olon näkyväksi. Ylikuormitus hidastaa kaikkien tehtävien valmistumista. Optimitilassa resurssit riittävät, läpimenoaika on suunnitelman mukainen ja tulosten valmistumisen strateginen arvo maksimoituu.

Yksilölle turvallisuuden tunteen antaa kiinnittyminen itseän, muihin ihmisiin, luontoon ja merkitykseen. Tuetaan organisaatioidemme ihmisiä hahmottamaan suuria kokonaisuuksia, niiden osakokonaisuuksia, liityntöjä ja riippuvuuksia sekä rohkeasti

etenemään kohti tuntematonta. Nämä ovat erittäin olennaisia tekijöitä IT-projekteissa, eivätkä ainoastaan edesauta projektin onnistumista, vaan myös kestävästä kehitystä.

Kuten luonto ei luo luottamusta pelkätään oivalluksilla, tai työpajoilla, se muovaa luottamusta järjestelmän sisällä. Siten kokenut johtaja rakentaa luottamusta lukematomilla päätöksillä – suunnittelemalla tietoisesti olosuhteet, jotka johtavat parempiin päätöksiin ja toimiin. Näin sekä luonnossa että liiketoiminnassa ja projektityöskentelyssä luottamus voi syntyä ja kasvaa, ja sen todennäköisyys pettää paineen alla on pienempi. Toisin sanoen ekosysteemin resilienssi auttaa säilyttämään luottamuksen myös silloin, kun monimutkaisuus, tarkastelun syvyys tai riskit lisääntyvät. **PM**



Outi Kettunen

IT Manager, growing and developing technology businesses
Bringing Sustainability to Information Technology

Kirjoitus on jatkoa Projektimaailma-lehden 2/2025 artikkelille.



Projektin menestysvektori – anteeksi mitä?

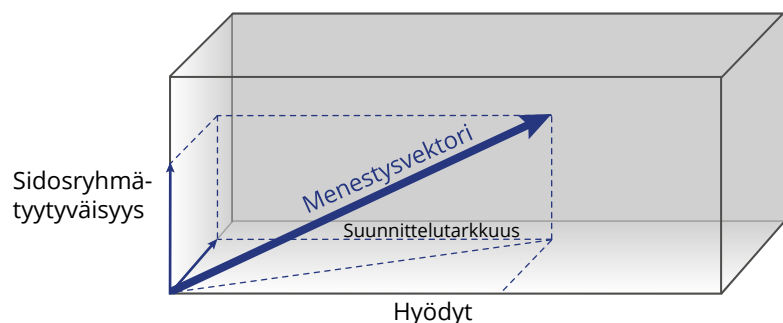
Edellinen lehteen laatimani kirjoitus käsitteli projektinhallinnan työkaluja. Nyt tarkastellaan asiaa laajemmin: miten projektin onnistumista pitäisi mitata?

Ajatus kumpusi aikoinaan englannin kielen 'success factor' -termistä. Mitä jos se olisikin 'success vector', menestysvektori? Voisiko se tarjota selkeämmän tavan kuvata projektin onnistumista niin, että eri osapuolet ymmärtävät sen samalla tavalla?

Perinteiset mittarit – aikataulu, budjetti ja laajuus – ovat edelleen tarpeellisia, mutta harvoin riittäviä. Ne kertovat, toteutuiko suunnitelma, mutta eivät vielä sitä, oliko suunta oikea ja lopputulos oikeasti onnistunut. Ilman yhteisesti sovittua onnistumisen määritelmää myös parhaat työkalut jäävät helposti irrallisiksi.

Ajattelumalli ja komponentit

Yksittäinen luku harvoin kuvaa projektin onnistumista riittäväällä tavalla. Sen sijaan projektin onnistumista voi ajatella useamman ulottuvuuden yhdistelmänä – ikään kuin vektorina, jolla on sekä suuruus että suunta.



Kuva 1. Projektin menestysvektori.

Tässä mallissa menestysvektori muodostuu kolmesta komponentista:

- sidosryhmätyytyväisyys
- hyötyjen saavuttaminen
- suunnittelutarkkuus

Komponentit eivät ole toisistaan riippumattomia. Esimerkiksi budjetin alittuminen ja suunniteltua aikataulua nopeampi suoriutuminen voivat lyödä laudalta niiden tarkan saavuttamisen. Suunnittelutarkkuudella itsessään on kuitenkin myös merkitystä. Tarkkojen suunnitelmätietojen avulla on helpompi hallita koko projektisalkkua.

Miksi tämä toimii käytännössä?

Menestysvektori auttaa projektien läpiviennissä seuraavasti:

1. Havainnollisuus

Mielipiteitä jakava moniulotteinen onnistuminen voidaan esittää yhdellä kuvalla. Tämä helpottaa erityisesti ohjaus- ja sidosryhmäkeskusteluja.

2. Paljastaa vinoumat

Jos yksi komponentti kasvaa muiden kustannuksella (esim. suunnittelutarkkuus sidosryhmätyytyväisyyden kustannuksella),

vektorin suunta muuttuu – ja herättää pohtimaan valittua lähestymistapaa.

3. Mahdollistaa suunnan korjaamisen

Menestysvektoria voidaan käyttää projektin ohjauksessa. Ei vain lopputuloksen arviointiin, vaan suunnan tarkistamiseen matkan varrella.

Esimerkki: Projektinhallintaosaamisen kehittäminen

Otetaan esimerkki: organisaatiosta, joka järjestää projektinhallintakonferenssin osaamisen kehittämiseksi, vaikkapa PM2-metodologiaan liittyen.

Suunnittelutarkkuus

Konferenssi sinänsä voidaan toteuttaa suunnitellusti ja moitteettomasti: aikataulut pitävät, järjestelyt toimivat ja tuotanto on laadukas. Suunnittelun näkökulmasta onnistuminen on selkeä.

Saavutetut hyödyt

Varsinainen tavoite on kuitenkin osaamisen kehittyminen ja sen näkyminen käytännön projektityössä.

Ilman tämän ulottuvuuden tarkastelua ja tarvittavia jatkotoimenpiteitä hyödyt jäävät vaillinaisiksi - tai mahdollisesti kokonaan saavuttamatta riippuen siitä, millä asenteella konferenssiin osallistutaan.

Projektin onnistumista voi ajatella useamman ulottuvuuden yhdistelmänä.

Sidosryhmäytyvyäisyys

Sidosryhmäytyvyäisyys on vahvasti sidoksissa hyötyjen toteutumiseen, mutta varsinkin projektin aikana myös suunnittelutarkkuuteen. Suuri suunnittelutarkkuus on saatettu ainakin jossain määrin saavuttaa sidosryhmäytyvyäisyyden kustannuksella. Konferenssi-suunnitelmia on hierottu ja harjoiteltu loputtomiin ja toteutusta on seurattu pieteetillä.

Tällöin aivan perustellusti useat projektin osapuolet voivat kokea turhautumista, varsinkin jos muitakin projekteja pitäisi hoitaa.

Katselmoinnit

Menestysvektorin komponenteista ja niiden arvioinnissa käytettävistä mittareista tulee luonnollisesti sopia projektin aloituksen yhteydessä. Tämä itsessään auttaa sidosryhmien sitouttamista.

Projektin aikana seurataan menestysvektorin pituutta ja suuntaa ja sen jälkeen lasketaan lopulta aikaansaatu menestysvektori. Lopuarvioinnin yhteydessä käytävät keskustelut ohjataan näin todellisiin onnistumistekijöihin.

Onnistutaan yhdessä

Projektien maailma muuttuu ainakin joidenkin mielestä yhä monimutkaisemmaksi, mutta arvioinnin ei tarvitse monimutkaistua samassa tahdissa. Menestysvektori tarjoaa yksinkertaisen mutta tehokkaan tavan yhdistää sidosryhmäytyvyäisyys, hyötynäkökulma ja suunnittelutarkkuus.

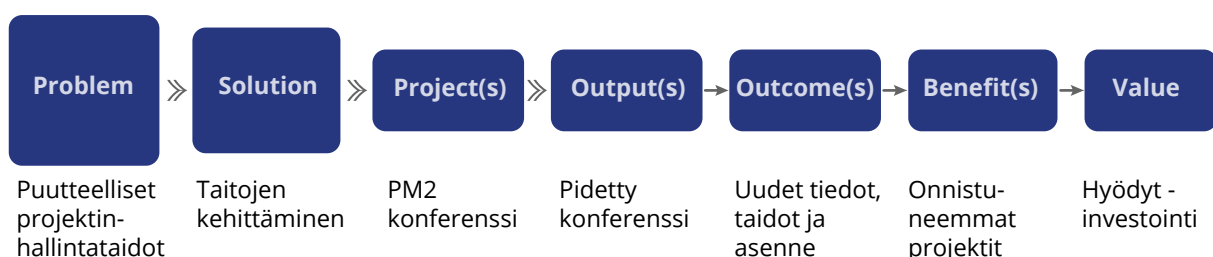
Kun keskustelu siirtyy yksittäistä mittareista kohti yhteistä mallia, myös ymmärrys projektin todellisesta onnistumisesta selkeytyy.

Tervetuloa kuulemaan aiheesta lisää syyskuun webinaarissa. Seuraa Projektiammattilaisten tapahtumakalenteria. **PM**



Kai Koskinen

DI, Yrittäjä ja kouluttaja,
DiscoverIT



Kuva 2. Ongelmasta lisäarvoon.

Projektin onnistuminen ratkaistaan prosessien rajapinnoissa

Projektien haasteet eivät useimmiten synny yksittäisistä tehtävistä, vaan niiden välisistä siirtymistä. Kun tieto, vastuut ja päätökset eivät kulje sujuvasti prosessista tai tiimistä toiseen, syntyy viiveitä, epäselvyyksiä ja turhaa työtä. Siksi projektin onnistuminen ratkaistaan usein juuri prosessien rajapinnoissa.



ANNA BERTOFT

PMO-asiantuntija 2M-IT Oy

Certified PMO Manager
Tradenomi YAMK projektijoh-
taminen

Anna toimii projektijohtamis-
mallin prosessivastaavana, ke-
hittää yhtiön projektitoimintaa
ja salkunhallintaa. Kehittäminen
on jatkuvaa ja siinä pääsee
tekemään yhteistyötä laajasti
koko organisaation kanssa.
Annalla on pitkä ja monipuoli-
nen työkokemus julkishallinnon
kehittämis- ja asiantuntijateh-
tävistä.

Toimiva prosessi ei syn-
ny pelkästään siitä, että
jokainen hoitaa oman
osuutensa hyvin. Projektin suju-
vuus rakennetaan erityisesti niissä
kohdissa, joissa työ, tieto, vastuut
ja päätökset siirtyvät roolilta tai
tiimiltä toiselle.

Rajapinta on sovittu luovutus-
kohta prosessien tai roolien välillä.
Hyvin määritellyssä rajapinnassa
on selvää ainakin:

- mitä seuraavaksi tehdään
- mistä tai keneltä työn käyn-
nistämiseen tarvittava tieto ja
materiaali saadaan
- mitkä ovat työn aloittamisen
vähimmäisedellytykset
- missä järjestelmissä tietoa
käsitellään
- mikä on odotettu läpimenoaika
ja vaadittu laatu
- kenelle ja milloin tuotos toimi-
tetaan
- mistä saa tarvittaessa lisätietoa
tai tukea

Projektijohtamismalli tukee rajapintojen hallintaa

Organisaatiossa PMO näkyy usein
mallina, ohjeina ja portteina. Sen
tarkoitus on kuitenkin laajempi

- tehdä projektityöstä toistetta-
vaa, vertailtavaa ja johdettavaa
yli yksittäisten projektien. PMO:n
rooli vaihtelee yhtiöittäin, mutta
yleensä PMO rakentaa ja ylläpitää
projektien yhteistä prosessia ja
varmistaa, että rajapinnat toimivat
myös suhteessa organisaation
muihin prosesseihin.

Hyvin määritelty ja kuvattu
projektijohtamismalli tarjoaa
tähän hyvän selkärangan. Projekti
etenee vaiheittain ja porttipää-
töksin, joissa vaiheen tuotokset
katselmoidaan ja päätetään
etenemisestä. Portit ovat nimen-
omaan rajapintojen hallintaa, sillä
niissä varmistetaan, että edellisen
vaiheen tulokset ovat riittäviä
ennen seuraavaan vaiheeseen
siirtymistä.

PMO:lta odotetaan tukea laajas-
ti, mikä korostaa tarvetta ymmär-
tää liittyviä prosesseja sekä luoda
mahdollisimman konkreettinen
ohjeistus. Kaikkea ei tarvitse osata
itse, mutta on tiedettävä, mistä
apua tarvittaessa saa. Haasteena
voi olla, että PMO:n toimivaltuudet
tai rooli organisaatiossa ei pakota
muita toimimaan sovittujen pro-
sessien mukaisesti.

Rajapintojen epäselvyys tuottaa hukkaa

Projektipäällikön näkökulmasta rajapinnat ratkaisevat, syntykö odottamista, epäselvyyttä tai katkoksia. Jos prosessit eivät ole selkeitä tai kaikkien osallisten tiedossa, syntyy helposti odottamista, siirtelyä ja uudelleentyötä – eli juuri niitä asiantuntijatyön hukkatyyppejä, jotka pidentävät läpimenoaikaa ja kasvattavat keskeneräistä työtä sekä turhautumista prosessiin.

Rajapintojen epäselvyys ei ”vain viivästyttä” projektia, vaan se tuottaa lisää jonotusta, poikkeamia ja uudelleentyötä koko ketjuun.

Päätöksentekijät ja tiedonkulku avainasemassa

Projektin eteneminen ei kuitenkaan ole pelkästään projektipäällikön harteilla. Keskeisiä toimijoita ovat kaikki projektiin liittyvät päätöksentekijät. Kun vastuut, odotukset ja osallistumisen ajankohdat ovat selkeitä, etenee projekti sujuvasti vaiheesta toiseen.

Rajapintojen toimivuus edellyttää myös näkyvyyttä etenemiseen. Olennaista on, että esimerkiksi

tarjouksen toimittamisen ja hyväksynnän, sopimuksen valmistelun ja allekirjoituksen sekä muiden kriittisten vaiheiden tila, päätökset ja dokumentointi on kaikkien asianosaisten tiedossa tai tieto on helposti saatavilla. Silloin vältetään esimerkiksi tilanteilta, joissa sopimus on allekirjoittamatta, vaikka projektilta odotetaan etenemistä.

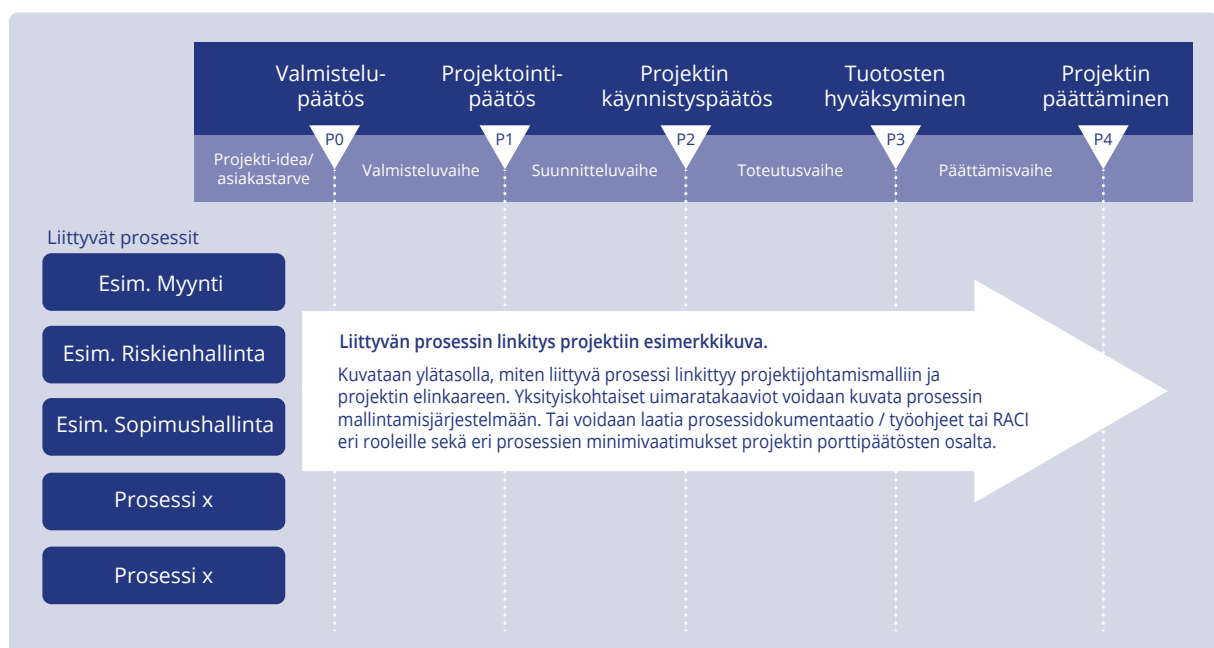
Rajapintoja kehitetään yhdessä

Rajapintojen toimivuus edellyttää ymmärrystä muiden prosessien yksityiskohdista ja siitä, miksi ne ovat kokonaisuuden kannalta tärkeitä. Tieto ja ymmärrys vähentävät väärinkäsityksiä, parantavat yhteistyötä ja luottamusta sekä auttavat rakentamaan ohjeistusta, joka tukee käytännön työtä aidosti yli prosessirajojen.

2M-IT:ssä prosessivastaavat

kokoontuvat säännöllisesti yhteiseen foorumiin, jossa rajapintoja tarkastellaan kokonaisuutena, tunnistetaan pullonkauloja ja kehityskohteita. Näin voidaan kehittää toimintatapoja yhdessä eri roolien ja organisaation osien kanssa. Yhteiskehittäminen vahvistaa yhteistä ymmärrystä, selkeyttää vastuuta ja auttaa varmistamaan, että projektijohtamismalli toimii käytännössä myös silloin, kun työ ylittää yksittäisen prosessin rajat.

Käytännössä kyse on yksinkertaisesta asiasta: projektin onnistuminen rakennetaan etukäteen eri vaiheissa ja rajapinnoissa – ei selittelemällä jälkikäteen, miksi tieto, päätös tai resurssi ei ollutkaan käytettävissä silloin kun piti. Mitä monimutkaisempi toimintaympäristö on, sitä tärkeämpää on sopia rajapinnoista ja vastuista etukäteen. **PM**



Projektinjohtamismalli.



Mikko Saastamoinen

Puheenjohtaja
mikko.saastamoinen@kumura.fi
050 492 4662



Elsa Paasilinna

Varapuheenjohtaja
Posti Oyj
elsa.paasilinna@pry.fi



Anne Isotalo

Keskinäinen Vakuutusyhtiö
Fennia
anne.isotalo@pry.fi
050 320 3899



Sara Mäki-Kala

Oral Hammaslääkärit Oy
sara.maki-kala@oral.fi
050 462 7860



Teppo Valkama

Tietoevry Oyj
teppo.valkama@tietoevry.com
050 522 3648



Erik Lindbohm

Veho Oy Ab
erik.lindbohm@veho.fi
040 525 0052



Tapani Kilpeläinen

Turun ammattikorkeakoulu
tapani.kilpelainen@turkuamk.fi
050 568 9671



Paula Strann

Tilastokeskus
paula.strann@stat.fi
050 478 6301

Organisaatiojäsenet - Projektiammattilaiset ry

A

ABB Oy, Drives
Agile Finland ry
Alva-yhtiöt Oy
Andritz Oy
Atria-Tekniikka Oy

B

Bayer Oy
BMH Technology Oy
Buildercom Oy

C

CGI Suomi Oy
Cimcorp Oy
CSC - Tieteen tietotekniikan keskus Oy
Cyient Oy

D

Deeple
Digi- ja väestötietovirasto
Digia Finland Oy
DiscoverIT
DNA Oyj

E

Eduskunta
Elisa Oyj
Elomatic Oy
Eläketurvakeskus
Enfo Oyj
Epec Oy
EPV Energia Oy
Espoon kaupunki, Tekninen ja ympäristötoimi
Esri Finland
Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue
Evac Oy

F

Fastems Oy Ab
Fellowmind Finland Oy Ab
Fimlab Laboratoriot Oy
Finago HR Solutions
Fingrid Oyj
Finnvera Oyj
FinVector Oy
Fortum Power and Heat Oy
Fujitsu Finland Oy

G

Gofore Lead Oy
Grano Oy
Guzman Monet Group Oy

H

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy
Helen Oy
Helsingin seurakuntayhtymä
Helsingin yliopisto Tietotekniikkakeskus
Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry
Honeywell Oy
Hypergene Oy
Hätäkeskuslaitos

I

IFS Finland Oy Ab
Inclus Oy
Innofactor Oyj
Integrata Oy
IQI Success Insuring Oy
Istekki Oy
itdesign GmbH
Itä-Suomen yliopisto

J

Joki ICT Oy
Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy
Jyväskylän kaupunki
Jyväskylän yliopisto

K

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu XAMK Oy
Kemira Oyj
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Keskusrikospoliisi / Rikostekninen laboratorio
Keto Software Oy
Kirkkohallitus
Kulmia Group Oyj

L

Landis+Gyr Oy
LapIT Oy

LessonLab Oy
Lidl Suomi Ky
Liikenne- ja viestintävirasto Traficom
Lindström Oy
Lohde Advance Oy
Lowell Suomi Oy
LähiTapiola Palvelut Oy

M

Maanmittauslaitos
Mehiläinen Oy
Meidän IT ja Talous Oy
Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy
Metsähallitus
Mipro Oy
Murata Electronics Oy

N

NDT Inspection & Consulting Oy
Neste Oyj
Netum Oy
Norilsk Nickel Harjavalta Oy
Nortal Oy

O

Oikeusrekisterikeskus
OneClinic Oy
Orion Oyj, Orion Pharma
Oulun kaupunki
Oy Vaasan ammattikorkeakoulu - Vasa yrkeshögskola Ab

P

Patria Oyj
Peili Consulting Oy
Pirkanmaan hyvinvointialue
Pirha
Pohjola Vakuutus Oy
Posiva Oy
PostNord Strålfors Oy
Proha Oy
Project-TOP Solutions Oy
ProWorks Ollikainen Oy
Pääesikunta, Logistiikkaosasto

R

Rakli ry
Ramboll Finland Oy

Rastor-instituutti ry
Ruokavirasto

S

Saarni Nepton Oy
Sandvik Mining and Construction Oy
Savonia-ammattikorkeakoulu Oy
Scudo Solutions Oy
Semat Oy
SFS Suomen Standardit ry
Siili Solutions Oyj
Silta Oy
Sininen Polku Konsultointi Oy
Sirius Engineers Ltd
Sitowise Oy
Solita Oy
Solu Digital Oy
SSAB Europe Oy
Sumitomo SHI FW Energia Oy
Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry
Suomen Pankki
Suomen Teollisuuden Energiapalvelut – STEP Oy
Suunnittelu- ja konsultointiyritykset SKOL ry
SWECO Finland Oy
Säästöpankkiliitto osk

T

Talent Network
Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
Tampereen kaupunki
Tampereen yliopisto
Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
Teknoware Rail&Road Oy
Telia Finland Oyj
Teollisuuden Voima TVO Oyj
Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos THL
Thermo Fisher Scientific Oy
THO Consulting Oy
TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry
Tieto Tech Consulting

Tietoevry Finland Oy, Care
Tietokeskus Finland Oy
Tieturi Oy
Tilastokeskus
TIVIA Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset
Toyota Auto Finland Oy
Turun Ammattikorkeakoulu Oy
Turun kaupunki/Konsernihallinto
Tuusulan kunta
Työllisyysrahasto

V

Vaasan yliopisto
Vaisala Oyj
Valmet Automotive Inc
Valmet Technologies Oy
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori
Varsinais-Suomen hyvinvointialue
Veho Oy Ab
Verohallinto
Vitec Acute Oy
Vivicta Oy
VR FleetCare Oy

W

Wakaru Oy
Wapice Oy
Wärtsilä Finland Oy

Y

Yara Suomi Oy Siilinjärvi Plant (SVI)
Yleisradio Oy
YTK Työttömyyskassa

Muu

2M-IT Oy



3 SYYTÄ LIITTYÄ PRY:HYN

LUE LISÄÄ:
PRY.FI

1.

KEHITÄ HENKILÖSTÖSI OSAAMISTA

Jäsenyys avaa ovet koulutuksiin ja tapahtumiin, jotka kehittävät henkilöstösi projektiosaamista.

2.

VERKOSTOIDU ALALLA

Liity 170 jäsenorganisaation yhteisöön ja verkostoidu alan huippuosajien kanssa.

3.

HYÖDYNÄ JÄSENETUJA

Jäsenyys tarjoaa henkilöstöllesi laadukkaita materiaaleja ja etuja, jotka tukevat ammatillista kehittymistä.



Varmista projektiosaaminen WakaruLab™ -simulaatiossa

Wakarun simulaatioissa kehität projektinhallinnan keskeisiä taitoja turvallisessa ympäristössä. Kohtaat haasteita haasteiden perään jatkuvasti uutta oppien!

Teet valintoja paineen alla ja näet niiden vaikutukset välittömästi. Saat oppeja, joilla sujuvoitat projekteja ja viet ne onnistuneesti maaliin. Simulaatiot perustuvat projektinhallinnan parhaisiin käytäntöihin ja nojaavat keskeisiin ICB-kyvykkyyksiin. Käytössäsi voi olla mikä tahansa projektijohtamisen malli.

WAKARULAB™ SIMULAATIOT: TEKEMÄLLÄ OPPII PARHAITEN

Projektien riskienhallinta

Tunnistat uhkia, arvioit vaikutuksia ja teet nopeita päätöksiä. Kohtaat odottamattomia käännteitä. Selvitätkö projektin turvallisesti maaliin?

1

Aikataulun ja resurssien hallinta

Priorisoi tehtäviä ja jaat resursseja paineen alla. Yksi väärä valinta ja aikataulu paukkuu. Miten pidät langat käsissäsi?

2

Vuorovaikutus ja viestintä

Sidosryhmät vaativat, tiimi epäröi ja johto odottaa tuloksia. Viestintäsi ratkaisee. Saat porukan mukaan tai menetät heidät.

3

Konfliktien hallinta

Tiimissä kyttee jännitteitä ja avoimia ristiriitoja. Löydätkö ratkaisun, joka vie eteenpäin? Vai kärjistätkö tilanteen entisestään?

4

Vinkki! Parhaat tulokset saat yhdistämällä simulaation ja valmennuksen. Opit tarttuvat varmemmin, kun pääset heti soveltamaan niitä.

Miksi simulaatiot kannattavat?

Osaaminen tarttuu

Tekemällä oppimisen pysyvyys jopa 90 %

Riskitön kokeilla

Simulaatiossa saa epäonnistua

Välitön palaute

Tekoäly reagoi jokaiseen siirtoosi

Tulokset näkyviin

Kehittyminen konkretisoituu

Varaa pelipäivä tiimille



wakaru.fi

Wakaru.

#1 Osaamisen kehittämisen ykkösvalinta

TYÖPARINA TEKOÄLY -WORKSHOP

PROJEKTITYÖ TEKÖÄLYN AIKAKAUDELLA

23.-24.2.2027

OULU

HOTELLI LASARETTI



MUUTTOLINTU-
ETUHINTA

1390 €

PRY-JÄSENHINTA 1250 €

LUE LISÄÄ:
PRY.FI



Kuva luotu tekoälyllä.

PRY
Projektiammattilaiset ry



Deeple