

PROJEKTI

MAAILMA

1 • 2024



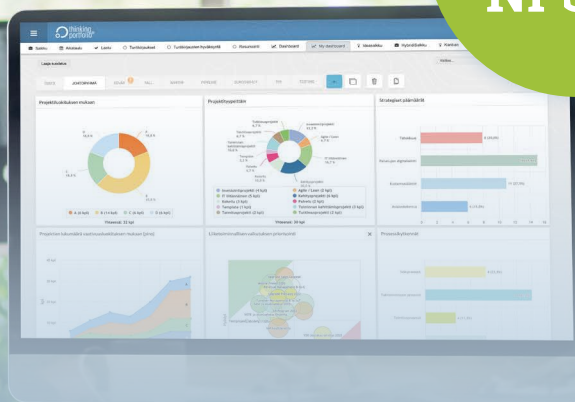
6 Vuorovaikutuksella
voittoon

18 Tekoäly - Ohitanko
vai olenko mukana?

32 Dynaaminen
PMO

Asiakkaidemme
suosittelema!

NPS 68



Thinking Portfolio

Suosituin salkunhallinnan ratkaisu

Salkunhallinta on avain tehokkaaseen projektijohtamiseen. Se antaa organisaatiolle yhtenäisen tilannekuvan osoittaen ajoissa projektien mahdolliset poikkeamat. Läpinäkyvä viestintä, hallittu resursointi, riskienhallinta ja priorisointi tuovat varmuutta laajojenkin projektikokonaisuuksien hallintaan.

Thinking Portfolio Monisalkku-
ympäristö HUB yhdistää eri
salkut yhdelle alustalle ja
mahdollistaa keskitetyn käyttäjä-
ja tehtävienhallinnan.

**Thinking Portfolio on toimiala- ja
käyttäjämääräriippumaton.**

Lue lisää: thinkingportfolio.com

”Jos mietitään projektikulttuurin
kehittämistä, niin jossain kohtaa
törmätään pakostikin salkunhallintaan
ja yhtenäiseen tilannetietoon.”

– Jaakko Sivasuo
Kehittämispäällikkö



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Autamme sinua salkunhallintaan liittyvissä kysymyksissä!



Marita Tuoma

Portfolio Sales Manager
+358 50 502 3525
[marita.tuoma@
thinkingportfolio.com](mailto:marita.tuoma@thinkingportfolio.com)



Esa Toivonen

Senior Portfolio Advisor, Sales
+358 40 733 6670
[esa.toivonen@
thinkingportfolio.com](mailto:esa.toivonen@thinkingportfolio.com)



Joakim Panttila

Sales, New opportunities
+358 40 741 1024
[joakim.panttila@
thinkingportfolio.com](mailto:joakim.panttila@thinkingportfolio.com)

Tekoäly tulee...oletko valmis?

Tämä vuosi on PRY:ssä tekoälyn ja muutosjohtamisen teemavuosi. Vuoden aikana lukuisat tapahtumat ja julkaisut keskittyvät näiden teemojen käsittelyyn. Miten tekoäly ja muutosjohtaminen sitten liittyvät toisiinsa? Ja miten tämä koskettaa projektiammattilaista?

No, kysyinpä tätä tekoälyltä eli ChatGPT:ltä, joka vastasi näin: **”tekoäly ja muutosjohtaminen ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa, kun organisaatio pyrkii hyödyntämään tekoälyn tarjoamia mahdollisuuksia ja sopeutumaan samalla muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. On tärkeää suunnitella ja hallita näitä muutoksia strategisesti ja ihmiskeskeisesti”**.

Koskettaako tekoäly sitten projektiammattilaista? Ja miten tekoälyn käyttöön on organisaatioissa tai projektiammattilaisten keskuudessa valmistauduttu? Tätä en kysynyt enää tekoälyltä vaan me PRY:ssä kysyimme tätä teiltä, projektiammattilaisilta itseltänne joulukuun kyselyssä ja lähes 400 teistä vastasi. Tekoälykyselyn tuloksiin palataan tarkemmin alkuvuoden aikana, mutta tässä jo muutamia nostoja todella kiinnostavista tuloksista.

Yleisesti voidaan ehkä todeta, että tekoäly ei ole vielä osa

projektiammattilaisen arkea; 73 % vastanneista ei ollut lainkaan käyttänyt tekoälyä tai on vain kokeillut sen käyttöä. Suurimmiksi haasteiksi koettiin osaamisen puute, tietoturvaan liittyvät kysymykset sekä organisaation linjauksen puute tekoälyn käytöstä. Suhtautuminen tekoälyyn on varovaisen myönteistä, kiinnostunutta tai kokeilunhaluista. Iso osa vielä odottaa, mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

Organisaatioilla näyttäisi olevan vielä paljon tekemistä. Kyselyn mukaan 64 % organisaatioista ei ole tehnyt vielä minkäänlaisia suunnitelmia tekoälyn käytöstä, vasta 23 % organisaatioista oli miettinyt asiaa. Antti Merilehdon

sanoin; ”mikäli ette organisaatioissa muuta toistaiseksi tee tekoälyn käytön osalta, niin yksi asia jokaisen organisaation olisi hyvä tehdä per heti: säännöt tekoälyn käyttämiselle”.

Tässä lehdessä saamme maistiaisen PRY:n vuoden tapahtumatarjonnasta. ”Tekoäly -ohitanko vai olenko mukana” johdattaa teemaan jo sivulta 18 lähtien ja muutoksen johtamisen ihmisläheisyydestä on kirjoitettu siitakin usean artikkelin verran. Olemme siis aivan asioiden ytimessä.

Mielenkiintoisia lukuhetkiä tämän lukupaketin seurassa!

Anna-Maria



PROJEKTI- MAAILMA



Vuorovaikutuksella voittoon - Raide Jokeri

PROJEKTIMAAILMA

Julkaisija

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

Ilmoitukset

Jonna Vuorenpää
Projektiammatillaiset ry
+358 50 525 3531
jonna.vuorenpaa@pry.fi

Toimitus

Anna-Maria Mäkelä, päätoimittaja
Jonna Vuorenpää, toimitussihteeri
Ulkoasu ja painatus: Aki Latvanne

Painopaikka

Newprint Oy

Kannen kuva: Raide-Jokeri
ISSN 2737-2057 (painettu)
ISSN 2737-2065 (verkkójulkaisu)

1. 2024

- 3 Pääkirjoitus - Tekoäly tulee...oletko valmis?
- 5 Projektien täyteinen maailma
- 6 Aikataulun ja kustannukset alittanut Raide-Jokeri palkittiin Vuoden Projektina
- 12 Projektipäivät vastuunmuotoisen pilven alla
- 15 Samalla viivalla – Nuori projektiammatillainen Projektipäivillä
- 16 Sneak Peek into IPMA YC Finland's Mentoring Program
- 18 Tekoäly – Ohitanko vai olenko mukana?
- 20 Ohjelmistokehitysprojektipäällikön uudet vaatteen ja aatteet: tekoälyn mahdollisuudet
- 24 Tekoäly - mitä se on ja mitä projektiammatillaisen pitäisi siitä tietää?
- 26 Personoitua projektinhallinnan oppimista chattibottien avulla
- 28 Projektimarkkinointi on eri toimijoiden yhteispeliä
- 30 Urapolkuni projektipäälliköksi
- 32 Dynaaminen PMO tukee muuttuvassa toimintaympäristössä
- 34 Onnistuvat projektit tehdään yhdessä
- 36 Yksilön muutosmatka osana laajaa muutosohjelmaa
- 38 Thinking Portfolion Projektisalkku - mahdollisuuksia parempaan päätöksentekoon
- 40 Neljä teemaa strategisesta salkunhallinnasta
- 44 Rakennerahaston rahoittamat kehittämisprojektit vaativat ammattimaista projektipäällikkyyttä
- 46 Mutkikkaan projektin riskit hallitaan yhteistyönä
- 48 Miten hyödyntää projekteissa opittua paremmin?
- 50 PRINCE2 7th edition tuo metodin lähemmäksi arkipäivää
- 52 Petri Heino PRY:n IPMA® sertifiointitoiminnan johtoon
- 54 Projektikulttuuri on Vaisalan voimavara
- 58 Monipuolisuus ja kehitysideoita ovat IPMA-sertifikaatin valtteja
- 60 Projektiosaamisen kehittäminen organisaation liiketoiminnan tukena
- 66 Johtamisosaamisen kehittäminen mahdollistaa projektien onnistumisen
- 68 Projektiammatillaiset ry:n teemaryhmät ja aluetoiminta
- 69 Projektiammatillaiset ry:n yhteisöjäsenet

Projektien täyteinen maailma



Hannu Malkamäki, Projektiammatilaiset ry:n hallituksen uusi jäsen, on rautainen projektijohtamisen ammattilainen. Hänen vaiheikas työuransa on johdattanut hänet Oikeusrekisterikeskukseen, jossa hän toimii projektipäällikkönä. Tutustutaan uuteen hallituksen jäseneseen hänen omin sanoin.

Toimintamme on jatkuvaa kehittämistä ja projektointia. Meillä kaikilla on henkilökohtaisia projekteja, työelämän projekteja, projekteja, joissa toimimme projektien vetäjinä ja projekteja, joihin toteuttajina osallistumme. Asetamme elämässämme asioille tavoitteita ja lähdemme niitä sitten viemään eteenpäin.

Olen Hannu Malkamäki ja työaikani kuluu valtion virkamiehenä Oikeusrekisterikeskuksessa. Virkanimikkeeni on projektipäällikkö ja tehtävässäni vastaan oikeushallinnon it-projektien onnistumisista projektitoimiston vetäjänä. Vastuualueelleni kuuluu hallinnonalan it-projektitoiminta sisältäen mm. toimintamallin kehittämisen, projektitaloudesta huolehtimisen, salkkutoiminnan sekä ulkoisten projektipäälliköiden ohjaamisen. Olen toiminut tässä tehtävässä hieman yli 2 vuotta. Virkamiesuraa Oikeusrekisterikeskuksessa minulla on takanani nyt kaikkiaan viitisen vuotta. Ennen Oikeusrekisterikeskukselle siirtymistäni toimin 14 vuotta projektikonsultoinnin yrittäjänä ja

projektipäällikkönä useissa eri asiakastoi-
meksiannoissa eri toimialoilla niin koti-
maassa kuin ulkomailla. IT-projektitoimin-
nasta minulla on kaikkiaan yli 25 vuoden
kokemus projekti- ja kehitystoiminnan sekä
ohjelmistokehittämisen puolelta, joissa olen
ollut mukana ideoimassa ja käynnistämässä
mm. erilaisia digitaalisia palveluita. Projek-
tikokemusta minulle on kertynyt muiden
tehtävien kautta myös mm. rakentamisen
puolelta.

Ideointi ja asioiden käynnistäminen on
vahvuuteni. PRY:n hallituksen jäsenenä
haluan edistää julkishallinnon projektityötä.
Uskon, että tähän on hyvät mahdollisuu-
det tuomalla mm. oikeat ihmiset keskus-
telemaan ja löytämään eteenpäin vieviä
ratkaisuja projektitoiminnan käytännön
jokapäiväisiin haasteisiin ja kehittämisasioi-
hin. Tärkeää on, että ymmärrämme orga-
nisaatioissamme projektityön merkityksen
kehittämisen ja muutoksen edistämisen
moottorina - toimintamme on jatkuvaa
kehittämistä ja projektointia!

Henkilökohtaisista projekteista intohi-
moisimmat minulla liittyvät omaan kotiini
Hattulassa, musiikkiin ja musiikin tekemi-
seen sekä moottoripyöräilyyn. **PM**

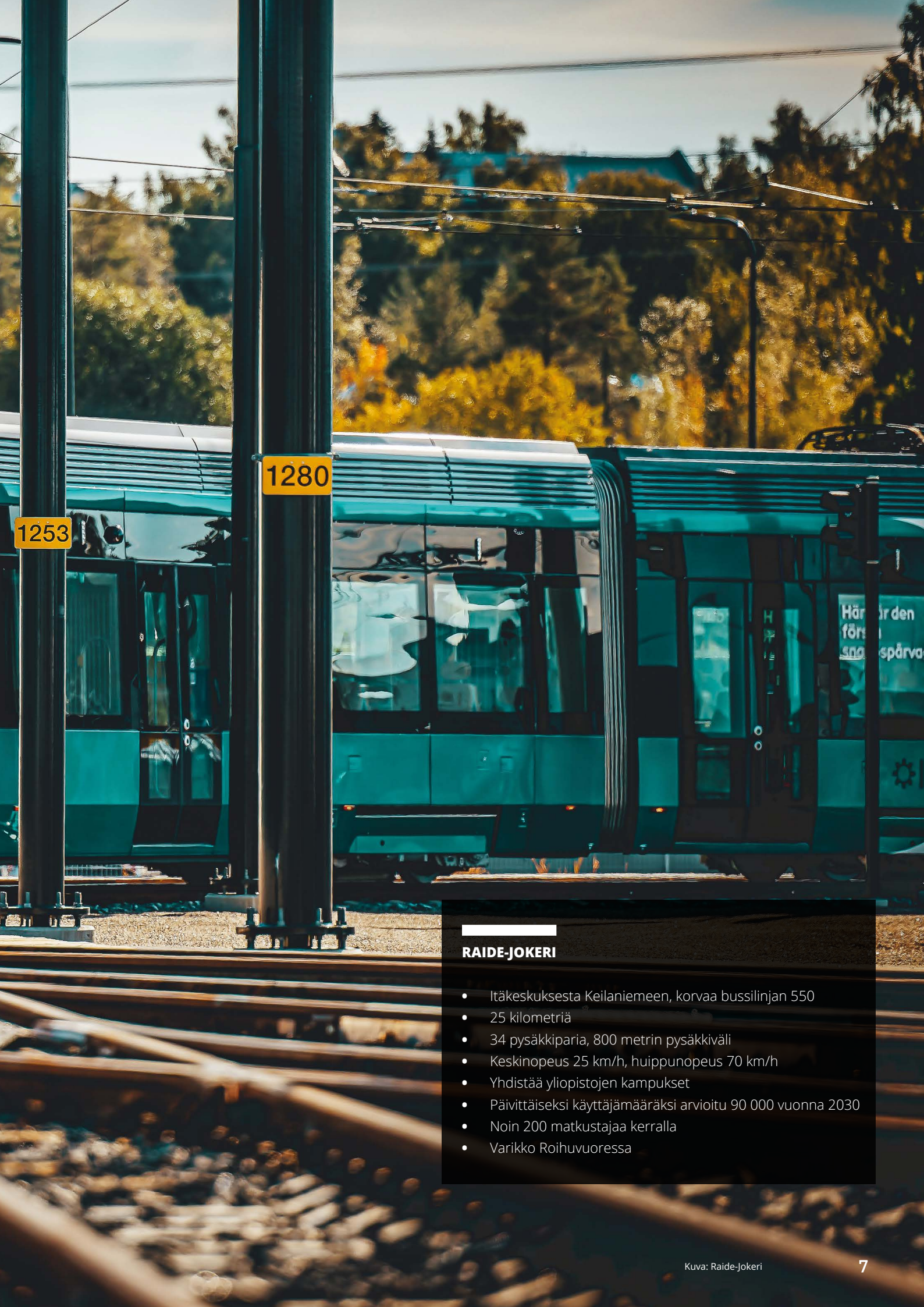
282

281

KOE Provtur 601

Vuorovaiikutuksella voittoon

Aikataulun ja kustannukset
alittanut Raide-Jokeri
palkittiin Vuoden Projektina



RAIDE-JOKERI

- Itäkeskuksesta Keilaniemeen, korvaa bussilinjan 550
- 25 kilometriä
- 34 pysäkkiä, 800 metrin pysäkkiväli
- Keskinopeus 25 km/h, huippunopeus 70 km/h
- Yhdistää yliopistojen kampukset
- Päivittäiseksi käyttäjämääräksi arvioitu 90 000 vuonna 2030
- Noin 200 matkustajaa kerralla
- Varikko Roihuvuoressa

Pääkaupunkiseudun uusiin raitiotie, Raide-Jokeri, kuljettaa liikenteen vakiintuessa matkustajia kuuden minuutin välein idästä länteen, Helsingin Itäkeskuksesta Espoon Keilaniemeen ja takaisin. Kyytiin mahtuu kerralla noin 200 matkustajaa. Vuonna 2030 matkustajamäärän arvioidaan olevan arkipäivisin noin 90 000.

Kydyissä matkustaa muun muassa opiskelijoita, sillä raitiotie yhdistää yliopistojen kampukset Viikistä Otaniemeen ja matkan varrella on myös paljon työpaikkoja. Aiemmin tämä joukko matkusti bussilinjalla 550, joka oli varsinkin aamuisin ja iltapäivisin hyvin ruuhkainen.

Raide-Jokerin rakennusvaihe päättyi elokuun 2023 lopulla yhdeksän kuukautta etuajassa, ja liikennöinti alkoi lokakuun lopulla. Aikataulun lisäksi myös budjetti alitettiin. Hankkeen kokonaisarvo muuttui matkan varrella erilaisten hankkeen sisällönmuutosten myötä.

Lopullinen tieto Raide-Jokerin kustannuksista saadaan jälkivastuuajan päätyttyä vuonna 2028. Nyt tiedetään, että Helsingin ja Espoon kaupunkien budjetti alittui yhteensä 6 miljoonalla eurolla. Pikaraitiolinja 15:n raitiotieinfran budjetti oli 386 miljoonaa euroa. Siitä toteutui 382 miljoonaa euroa, joka sisältää 7 miljoonan euron varauksen jälkivastuuajalla syntyville kustannuksille. Lisäksi toteutettiin Roihupellon varikko, jonka budjetti oli 69,5 miljoonaa euroa ja toteutunut kustannus 63 miljoonaa euroa. Kaupungit saneerasivat myös ympäröivää infraa 67,5 miljoonalla eurolla.

Onnistumisesta hyötyivät kaikki, sillä hankkeessa käytettiin allianssimallia, jossa kaikki kantavat vastuun ja riskit, mutta saavat myös osansa onnistumisesta. Hanke oli pitkä ja monipuolinen, sen suunnittelu alkoi jo 2016.

LUOTTAMUS JA VIESTINTÄ RATKAISIVAT

Raide-Jokerin allianssin projektipäällikkö Kari-Pekka Lumme NCR Group Finlandista

ALLIANSSI SOPII HANKKEISIIN, JOISSA ON PALJON KOMPLEKSISUUTTA JA PALJON UUDENLAISTA TUOTETTA, SANOO RAIDE-JOKERIN PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ KARI-PEKKA LUMME.



Kuva: Raide-Jokeri

Raide-Jokerin onnistumisen avaimet

- Hyvä ja kunnioittava henki, luottamus, turvallinen ilmapiiri
- Onnistunut riskien jako ja kattava riskienhallintatyö
- Kaikki työskentelivät hankkeen parhaaksi
- Tiedon jakaminen ja hyvät viestinnän resurssit, ajantasainen tilannekuva
- Riittävästi pysähtymisen paikkoja
- Yhdessä suunnittelu
- Jatkuva parantaminen

Espoon Keilaniemestä Helsingin Itäkeskukseen kulkevan raitiovaununlinjan odotetaan muutaman vuoden kuluessa kuljettavan jopa 90 000 matkustajaa vuorokaudessa.

sanoo, että hankkeen onnistumisen perusta oli hyvä työskentelyilmapiiri, keskinäinen luottamus ja allianssimallinen mahdollistama notkeus.

Viestintäpäällikkö **Viivi Sänkiniemi** painottaa, että hankkeessa oli alusta asti avointa keskustelua ja hyvät viestintäkanavat ja -resurssit, mikä vaikutti tiedonkulkuun. Viestinnän onnistuminen mainittiin myös Vuoden Projektin -palkinnon perusteluissa.

– Koko organisaatioon pyrittiin luomaan luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. Asiat käsiteltiin suoraan ja kaikki uskalsivat tuoda oman näkökulmansa esiin. Raide-Jokeri oli aidosti yhteinen työmaa, Lumme toteaa.

– Näin isossa hankkeessa tilannekuva on tärkeä, missä mennään ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Alussa kohtaamiset ovat tärkeitä: nimet saavat kasvat ja porukka oppii tuntemaan toisensa.

Lumme painottaa, että avoimessa ilmapiirissä nousee innovaatioita ja ideoita sekä tapahtuu jatkuvaa kehittymistä. Hankkeessa työskenteli kaikkiaan noin 8000 ihmistä, enimmillään noin tuhat yhtä aikaa.

Allianssin sydän on big room, kotipesä, johon eri osapuolet koontuvat. Raide-Jokerin ajalle osui korona, joka rajoitti kokoontumisia. Viivi Sänkiniemen mukaan oli onni, että yhteen hitsautuminen ehdittiin tehdä ennen koronaa.

– Ehdimme tehdä pohjatyön hyvin ja olimme jo tuttuja. Tiimitymisyvaihe on tärkeä, Sänkiniemi painottaa.

– Allianssin alussa oli tärkeintä päästä irti siitä, että ollaan eri organisaatioista. Meillä oli seitsemän eri organisaatiota ja kaikkia pitää ajatella työkaverina. Kaikki esittelivät itsensä Raide-Jokerin työntekijöinä.

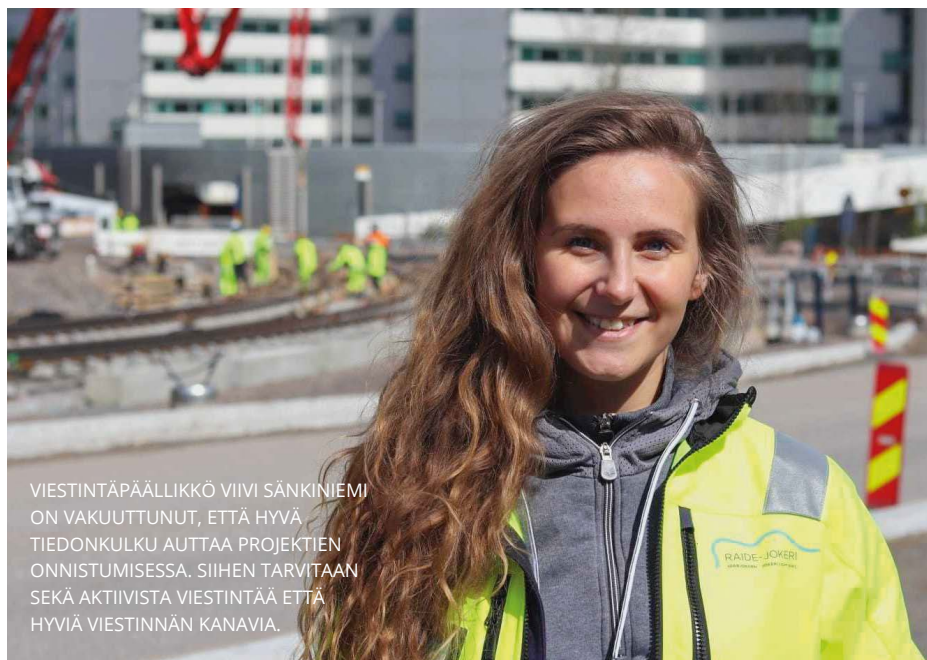
VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUS KOKO AJAN

Lumme toimi Raide-Jokerin allianssin projektipäällikkönä kesästä 2022 asti. Hänellä on aiempaa kokemusta sekä allianssimallista että ratikka-

reitien rakentamisesta Tampereelta. Hän on vakuuttunut allianssimallin hyödyistä isoissa hankkeissa, joissa on monia toimijoita.

– Hankkeen kannustinjärjestelmässä suuri painoarvo annettiin aikataululle, koska se vaikuttaa isossa kuvassa melko suoraan myös kustannuksiin, hän perustelee.

Allianssin osapuolet ovat tilaajina Helsinki, Espoo ja Kaupunkiliikenne Oy, suunnittelijoina Ramboll Finland Oy, Sitowise Oy ja Sweco ja urakoitsijoina YIT Suomi Oy ja NCR Group Finland. Allianssin projektipäällikkö vastasi projektin operatiivisesta toiminnasta ja lisäksi »»



Kuva: Raide-Jokeri

VIESTINTÄPÄÄLLIKKÖ VIIVI SÄNKINIEMI ON VAKUUTTUNUT, ETTÄ HYVÄ TIEDONKULKU AUTTAA PROJEKTIN ONNISTUMISESSA. SIIHEN TARVITAAN SEKÄ AKTIIVISTA VIESTINTÄÄ ETTÄ HYVIÄ VIESTINNÄN KANAVIA.

tilaajalla oli oma projektijohtajansa. Koko allianssin toimintaa johti allianssin johtoryhmä.

– Allianssimallissa on kivaa se, että pystyy vaikuttamaan paljon koko työn sisältöön ja tapaan, miten tehdään. Työtä tehdään aidosti yhdessä ja fokus on mahdollisimman hyvässä lopputuloksessa, Lumme painottaa.

– Allianssissa vaikutusmahdollisuus on auki loppuun saakka. Siinä pohditaan yhdessä, minne voidaan tehdä kevyempi ratkaisu ja minne täytyy panostaa enemmän. Tämä vaikutti hankkeen aikatauluun ja budjettiin.

Allianssimallista suurissa infrahankkeissa oli lähdeäessä palveluntuottajilla enemmän kokemusta kuin tilaajilla. Lumme sanoo, että tahtotila oikeanlaiseen allianssitoimintaan oli kaikilla hyvä ja periaatteisiin sitouduttiin.

– Allianssi sopii hankkeisiin, joissa on paljon kompleksisuutta ja paljon uudenlaista tuotetta. Se sopii isoihin, laajoihin ja monipuolisiin toteutuksiin. Kokonaisurakoissa ja

perinteisissä malleissa suunnitelmat tulevat annettuina ja vaikuttamismahdollisuudet ovat tekemisen aikana pienet. Silloin itse järkevän tekemisen sijasta fokusta meneekin paljon kunkin osapuolen omien etujen valvontaan ja tunnistamiseen, Lumme toteaa.

LUONTOARVOT HAASTOIVAT JOUSTAVUUDEN

Raide-Jokerin matkan varrelle osui myös vaativia tilanteita, kuten Patterimäen tunneli, josta käynnistyivät luontoarvojen vuoksi valituskirokset. Lisäksi molemmilla päätepy-säkeillä oli kaavaviiveitä. Lumpeen mukaan allianssin hyödyt tulivat esiin siinä, että töitä pystyttiin jatkamaan joustavasti muualla.

– Normaalisissa urakamallissa ongelma-kohtat olisi pitänyt jopa irrottaa urakasta ja kilpailuttaa uudelleen. Allianssissa pystyttiin kohdistamaan työpanos muualla ja samalla työstettiin ongelmia, Lumme avaa.



Raide-Jokerin rakentaminen on ollut monipuolinen ja pitkä projekti, jossa onnistuttiin allianssimallin ansiosta alittamaan sekä budjetti että aikataulu.



Lumme pitää erityisesti tunnelia esimerkkinä allianssimallin sopivuudesta ongelmien ratkaisemiseen: haaste otetaan vastaan ja ongelmaa ryhdytään ratkomaan.

– Allianssissakin riskit on jaettu, mutta ensisijaisesti pyritään aina hakemaan ratkaisua yhdessä. Tähän tarvitaan integroitumista: ratkaisukeskeinen lähestyminen ja yhdessä tekeminen ei onnistu, jos ollaan hyvin hajallaan.

VASTUULLISUUS NÄKYVÄ YMPÄRISTÖSSÄ JA TURVALLISUUDESSA

Raide-Jokeri toteutettiin aikana, jolloin vastuullisuus, ympäristö ja vihersuunnittelu nousivat vahvasti keskusteluun. Sänkiniemi kertoo, että ympäristöä parantavat toimenpiteet otettiin hankkeessa vahvasti huomioon.

– Meillä on paljon hyvää vastuullisuustyötä, mutta sitä ei enää edes ajatella erikseen vastuullisuutena. Esimerkiksi turvallisuus ja työn aikaiset liikennejärjestelyt ovat meillä arkipäivää. Ympäristövastuullisuudessa näy-

timme mielestäni hyvää esimerkkiä tuleville hankkeille, Sänkiniemi toteaa.

– Raide-Jokeri on ollut Suomen näkyvin ja hyvin laaja hanke, ja se on näkynyt myös ympäristössä. Raide-Jokeri osui sellaiseen hetkeen, että sitä ei voinut tehdä ottamatta huomioon kiertotaloutta ja hiilineutraaliutta. Haluamme olla edelläkävijä, ottaa simpukat turvaan ja kunnostaa taimenpuroja.

Ympäristö otettiin huomioon myös kaupunkikuvallisesti. Raiteiden varrella tulee niittyjä ja nurmia. Osa ympäristövelvoitteista tulee lakivelvoitteista, kuten uhanalaisten lajien suojelemisesta, mutta paljon tehtiin myös vapaaehtoisesti.

– On vaikea nähdä, että näin ison hankkeen voisi viedä läpi hyvin ilman, että otetaan ympäristö ja asukkaat huomioon. Yksi loppupään mittareista on, että kehitetään kaupunkia vastuullisesti ja tekemättä vahinkoa ympäristölle, Sänkiniemi sanoo. **PM**

» **MARJA KERÄNEN**
» **VIESTINTÄTOIMISTO MEDITA OY**



Projektipäivät vastuunmuotoisen pilven alla

PRY:n juhluvuoden päätapahtumassa Projektipäivillä oltiin tänä vuonna Vastuunmuotoisen pilven alla. Projektiammattilaiset täytti 45 vuotta, Projektipäiviä on järjestetty jo 20 vuoden ajan ja 3PMO tapahtumaa sitäkin jo 10 vuotta. Tänä vuonna oli siis erityisen paljon aihetta juhlaan.

Projektipäivien kymmenissä puhe-
vuoroissa tarkasteltiin vastuullisuut-
ta neljästä eri näkökulmasta; Kauniin
sään aikana, Sateelta suojassa, Yhdessä
kohti pilvetöntä taivasta sekä Poutapilviä
ja sadekuuroja. Erittäin mielenkiintoisia
lähestymisiä vastuullisuusteeman kautta
projektityöhön ja caseihin.

Ensimmäinen päivä alkoi tavanomaisesta
poiketen lounaan jälkeen. Ensimmäinen
keynote -puhuja avasi päivät Tekoäly -tee-
malla. Suomen tekoälykeskuksesta pro-
fessori **Teemu Roos** avasi kuulijoille, mitä
tekoäly oikeastaan on, todeten kuitenkin,
että ”tekoäly ei korvaa johtamista, mutta
johtajat, jotka käyttävät tekoälyä, voivat syr-
jäyttää johtajat, jotka eivät käytä tekoälyä”.
Keynote puheenvuoron jälkeen osallistujat
jakaantuivat neljään saliin, joihin jokaiseen
riitti runsaasti kuulijoita. Päivän päätteeksi
Vastuullisuutta kaikissa olosuhteissa avasi
kansanedustaja ja Aalto yliopiston profes-
sori **Jarno Limnell** kertoen, että vastuul-
lisuus syntyy arjen pienistä teoista -konk-
reettisesti. ”Emme tiedä, mitä on edessä.
Tulevaisuus aina yllättää meidät” peilasi
Limnell maailman tilanteen ajankohtaankin
sopivasti. ”Asiat muuttuvat joko kriisin tai
johtajuuden kautta. Jos ei ole johtajuutta,
jäljelle jää vain kriisi. On varauduttava, että
kykenemme toimimaan kaikissa sääolosuh-
teissa”.

Ensimmäisen päivän mielenkiintoisim-
miksi nostoiksi voisi nostaa erittäin suosittu
tekoälypuheenvuorot, muutosjohtamisen,
onnistuneen projektin edellytykset erilaisis-
sa sääolosuhteissa sekä kiteytyksenä, että
vastuullisuudesta puhuttaessa tullaan kui-
tenkin aina ihmiseen ja hänen valintoihinsa
ja konkreettisiin valintoihin.

Ensimmäisen päivän iltaohjelman lomas-
sa PRY palkitsi ansiokkaasti sertifioituneita
sekä Vuoden projektin, Vuoden nuoren
projektipäällikön sekä Academic PM Award
-palkinnon saajan. Akateemisesta tutkimus-
työstä palkittiin Tampereen yliopistosta
Matias Ståhle, Vuoden nuoreksi projek-
tipäälliköksi valittiin Siili Solutions Oy:stä
Joanna Kahila ja Vuoden Projektiksi valit-
tiin Raide-Jokeri, josta kuultiin enemmän
heti toisen päivän ensimmäisessä keynote
puheenvuorossa. »»





“Yhdessä kohti pilvetöntä taivasta”

Ratikalla toiseen päivään

Toisen päivän starttasi siis Raide-Jokeri. NRC Group Finland Oy projektipäällikkö **Kari-Pekka Lumme** kertoi useita eri palkintoja saaneesta Raide-Jokeri-projektista seikkaperäisesti ja mielenkiintoisesti. Projekti toteutettiin allianssi -mallilla, mikä toi projektiin sekä mahdollisuuksia että haasteita. Projektista voi lukea lisää erillisessä jutussa tästä lehdestä.

Myös toinen päivä oli täynnä tyyttä asiaa vastuullisuudesta, projektitoiminnasta ja ihmisten johtamisesta. “Yhdessä kohti pilvetöntä taivasta” -teema kokosi alleen inhimillisyyden teemoja, ihmisten johtamista, riskien hallintaa ja vastuullisuutta. Projektipäivät päätti **Niina Ratsula**, eettisen liiketoiminnan asiantuntija. Hän avasi mielenkiintoisella tavalla kestävä liiketoiminnan myyttejä; “enää ei ole vaihtoehto olla välittämättä”.

Projektipäivien lukuisten kumppanien osastoilla riitti vilskettä. Osastoilla oli monenlaista toimintaa ja keskustelut kävivät vilkkaina. Tänä vuonna suuren suosion saavutti myös useimmille Speden peleistä tuttu Nopeustesti -peli. Huipputulokseen PRY -osaston kilpailussa ylsi **Sami Dadu**. Erityisen ilahduttavaa oli nuorten projektiammattilaisten vahva panos PRY:n standilla. Nuorten Young Crew -toiminta onkin käynnistynyt hienosti uudelleen muutamien hiljaisempien vuosien jälkeen.

Projektipäivät kokosi siis jälleen ison joukon projektityön ammattilaisia ja yhteistyökumppaneita yhteen. Palaute uudistuneiden päivien osalta oli erittäin positiivista ja erinomaisia kehitysehdotuksia niin tilojen kuin puheenvuorojen sisältöjenkin suhteen saatiin tuleville vuosille runsaasti. PRY kiittää onnistuneista päivistä jokaista osallistujaa, esiintyjää ja yhteistyökumppania. Nähdään Projektipäivillä jälleen syksyllä 2024! **PM**

» **ANNA-MARIA MÄKELÄ**



Samalla viivalla –

Nuori projektiammattilainen Projektipäivillä



Kuva: Monica Väre

VENLA KORTSTRÖM

Projektipäällikkö
Avoin Systems Oy
Young Crew Finland

Venla on nuori projektialan ammattilainen, joka nauttii työssään erityisesti vaatimusmäärittelyiden tekemisestä.

Osallistuin lokakuussa 2023 ensimmäistä kertaa Projektipäiville, jota pidetään vuoden tärkeimpänä projektialan tapahtumana. Viime vuoden teemana oli "Vastuunmuotoisen pilven alla", joten kahden päivän aikana kuulin lukuisia puheenvuoroja vastuullisuudesta projektitoiminnassa.

Vastuullisuuden sijasta tapahtumasta jäivät parhaiten mieleeni tekoäly ja "lessons learned". Näin nuorena projektialan ammattilaisena oli ilo huomata, että pystyin osallistumaan näihin keskusteluihin hyvin ilman vuosikymmenten kokemusta alasta. Vaikka tekoälystä on puhuttu vuonna 2023 enemmän kuin koskaan, käytännön esimerkkejä sen hyödyntämisestä projektitoiminnassa on vielä hyvin vähän. Niin kokeneet kuin kokemattomat projektialan ammattilaiset ovat samalla viivalla, kun he kehittävät parhaita käytäntöjä valjastaa tekoäly projektihallinnan apuvälineeksi. On selvää, että tekoäly muuttaa työelämää monilla aloilla. Voimme itse olla vaikuttamassa siihen, millaiseksi projektitoiminta kehittyi tekoälyn ansiosta tulevaisuudessa.

Tekoälyn suuren suosion vuoksi osasin odottaa, että sitä

käsitellään puheenvuorossa, jos toisessakin. Yllätyin kuitenkin siitä, kuinka monta kertaa kuulin tapahtumassa sanaparin "lessons learned". Tulen agile-maailmasta, jossa retrot ovat säännöllinen osa tekemistä. Niiden ansiosta projekteissa mietitään toistuvasti, mikä meni hyvin ja mikä olisi voinut mennä paremmin. Kun opituista opeista puhuttiin Projektipäivillä, tajusin, että kyseessä todella on yksi projektihallinnan kulmakivistä. Projektialalla ei ole koskaan valmis, vaan aina voi oppia projekteistaan ja jakaa kokemuksiaan myös muille.

Nähtäväksi jää, onko menneistä projekteista oppiminen ja näiden oppien dokumentoiminen yksi niistä projektihallinnan osa-alueista, jonka avuksi valjastamme tekoälyn jatkossa. Ehkä kuulemme tästä puheenvuoron tämän vuoden Projektipäivillä. **PM**

Sneak Peek into IPMA YC Finland's Mentoring Program



Hamzah Al-Qatawneh
Development Manager
RELEX Solutions
IPMA YC Finland
Board Member

IPMA YC Finland's mentoring program kicked off on 14th of September 2023 with a record high number of participants - over 60! The main aim of the program is to develop the capabilities of young and future project professionals and equip mentors with coaching approach methods. The mentors and actors were paired based on their areas of interest and specialty and each mentor got one or two actors. In addition to the kick-off meeting, mentors have received training and sparring from the program's trainer, **Nonna Babitzin** (ICF Master Certified Coach) who is an experienced senior executive coach. Each pair have also had their 1 on 1 mentoring sessions and continue doing so till the end of the program which is 7th of February 2024.

The feedback from the participants has been excellent, each training session receiving a score of 4.1-4.5/5. One of the mentors commented: "This program has been a great opportunity to learn and share knowledge. I have been lucky to have received support from amazing people within my journey and wish to pass good to others as well." Nonna has been able spark many thoughts among the participants and shed light on what it is really like to meet someone in an appreciative manner. Mentoring and coaching approach is not about teaching, but rather calling to think, ponder and question existing paradigms. It's about moving from "I will tell the solution" to "the other person is exploring; I support them with that".

At the end of the mentoring program, there will be a comprehensive survey to gather more in-dept learnings and feedback - so far looks like a success! **PM**



MATKAN VARRELTA

Matkan varrelta -osio kerää yhteen Projektiammattilaisten huippuhetkiä ja onnistumisia.



IPMA LUOTTAA SUOMALAIISIIN

Suomi on erittäin hyvin edustettuna IPMA:n luottamustehtävissä tulevalla kolmivuotiskaudella.

Yli 70 maayhdistyksen edustajat äänestivät Sevillassa syyskuussa järjestetyssä IPMA:n vuosikokouksessa luottamustehtäviin Suomesta:

- Chair Young Crew Management Board, **Elsa Paasilinna**
- Advisory Committee, **Vesa Ilama**
- Financial Committee, **Taina Rämö-Korpinen**
- Events Coordinator, **Samuli Karjalainen**

OPPILAITOKSILLA PROJEKTIJOHTAMISEN FOUNDATION-SERTIFIKAATTIEN HUIPPUVUOSI

PRY:n Foundation-sertifikaatin suoritti yli 1.000 korkeakouluopiskelijaa vuoden 2023 aikana! IPMA:n kansainväliseen projektiammattilaisuuden pätevyysmäärittelyyn (ICB, Individual Competence Baseline) perustuvaa Foundation -sertifiointia käytetään projektinhallinnan opintojaksojen loppulenttina useissa oppilaitoksissa. Kärjessä suoritettujen sertifikaattien määrissä porskuttavat Oulun yliopisto ja Turun Ammattikorkeakoulu. Molemmissa sertifikaatin on suorittanut jo lähes 1.500 opiskelijaa.



Foundation Makes a Difference

Foundation-sertifioinnista saadaan sekä opiskelijoilta että opettajilta todella positiivista palautetta. Sertifikaatista on käytännön hyötyä opiskelijoille esim. työnhaussa. Ovi projektihommiin on usein auennut nimenomaan CV:stä löytyneen Foundation-sertifikaatin perusteella.

PRY:n järjestämä Foundation-sertifiointikoe on tarkoitettu yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen käyttöön ja se sisältyy PRY:n oppilaitosjäsenyyteen. Foundation-sertifiointia voidaan järjestää myös muille oppilaitoksille. Sertifiointiin voivat osallistua opiskelijoiden lisäksi myös kaikki asiasta kiinnostuneet opettajat ja oppilaitoksen muu henkilökunta. Foundation-sertifiointikoe järjestetään verkossa.

Lisätietoja PRY:n oppilaitosjäsenyydestä ja Foundation-sertifioinnista jouko.kaaja@pry.fi.

Järjestimme
vuoden aikana 39
tapahtumaa!
Ilmoittautuneita
oli yli 2500!





TUULA NURMILUOTO

MCC - ICF, EIA & ESIA - EMCC
Enterprise Agile Coach
Business | Leadership | Team Coach
Top Coaching Finland Oy

18 PROJEKTIMAAILMA 1-2024

Tekoäly – Ohitanko vai olenko mukana?

On virheellistä luulla ja kuvitella, että AI: iin liittyvä muutos ei minua koske. Elämme järjestelmässä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen – saman tien, välillisesti ja joskus huomaat vaikutuksen vasta pitkän ajan kuluttua. Kannattaa asettaa oma vastaanotin sopivalle taajuudelle, niin pienin askelin yksi asia kerrallaan pääsee tutustumaan muutokseen ja sen tuomiin haasteisiin ja hyötyihin.

Tekoälyn käyttöönotossa on geneerisen tekoälyn ja ChatGPT:n mukana nyt meneillään innostuksen vaihe, mihin jokainen yksilö ja organisaatio ottaa kantaa omalla tavallaan. Osa organisaatioista ottaa prosessin jo tosissaan, osa hoitaa dataluokitteluan- sa järjestykseen ja loput eivät ole aloittaneet koko AI-harjoitusta vielä ollenkaan. Projektien kannalta olennaista on johdon esimerkki olla näkyvästi myös itse mukana muutoksessa. Oppimisen ja osaamisen jakamisen foorumi on paikka (Kuva 1), jossa voidaan hyödyntää kaikkien osapuolten osaamista.

Kognitiivinen kuorma tietotyössä on meille ihmisille erilainen. Tekoälystä projektijohtamisessa hyödyttään, kun tunnistetaan yksilöiden ja tiimien oppimisstrategiat. Tekoälyn juurruttaminen koko organisaation arkeen edellyttää oikeanlaisten työkalujen ja AI-kyvykkyyksien koulutuksia. Oppimisella ja onnistumisella on kiistaton vaikutus asiantuntijan innostukseen ja energiaan.

Suomeksi sanottuna organisaation luoma tekoälystrategia ja -käyttöpolitiikka eivät yksin riitä. Pohjan tuolle työlle luo EU:n tuleva tekoälyasetus. Parhaimmillaan organisaation eri toiminnot ja projektit saadaan linkitettyä tekoälyä hyödyntäen. Liiketoiminnalle lisäarvo tulee strategian, talouden, innovaatioiden - tuotteiden ja palveluiden, henkilöstön osaamisen, markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelu (sisäisen ja ulkoisen) tekoälyjärjestelmien yhteen sovittamisesta ja niiden vuoropuhelusta.

Onnistuneen AI:n toimeenpanossa tarvitaan koulutusta kaikille organisaatiossa. Oppimisen teoreettinen osa on n. 70 %, ja muu osa on yksilön ja tiimin oman oppimisprosessin tulosta. Se edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta arjessa AI-kyvykkyyksiä hyödyntäen, parhaimmillaan asiakkaan kanssa yhdessä.

Muutosjohtamisen ei tarvitse olla hankalaa ja työlästä vaikka se ajoittain voi siltä tuntua.

Uuden omaksumista ja vanhasta luopumista

Tekoälyä on ympärillämme jo kaikkialla, uusi asiahan se ei ole. Kännykän päivityksessä on kysymys tekoälystä ja muutoksesta, johon saamme toistuvasti tottua. Uuden opettelua sekin. Joskus herää ärsyyntymisen tunteita, kun huomaa, että päivitetty ohjelma toimii taaaaas uudella tavalla, ja kikkailua kestää hetken ennen, kun uusi toimintamalli tulee omaksuttua. Analogisia puheluita ei enää ole, olemme siinäkin siirtyneet jo aikaa sitten puheluun, jossa digitalisaaton purkama ja rakentama bittien ääniketju siirtyy korvasta korvaan. Sitä useimmat meistä tuskin edes ovat suuremmin huomanneet.

Kysymys ei ole ohimenevästä tekoälyhuumasta vaan uuden johtamisen ja toimintatapojen muutosmatkasta, jossa jokainen on mukana halusi tai ei. Itseään tuntemalla ja ymmärtämällä omat vahvuutemme voimme pitää työmarkkinoilla oman markkina-arvomme ja ennen kaikkea oppimiskykymme tuoreena ja tuottavana. Tekoälyä hyödyntävien työkalujen tuntemus ja hallinta on hyödyllistä ja eduksi. Projektiammatillaisen työtä ajatellen inhimillisimmän ja tehokkaimman talonrakennussuunnitelman saa todennäköisesti aikaiseksi tekoälyä ja /tai koneoppimista apuna käyttäen.

Kurkistus tulevaisuuteen ja näkökulmien vaihtamisen taito

Täyttykö tyhjä tuolin paikka projektin ohjausryhmässä tai projektitiimissä tekoälyllä?

Kielimallit ja keskustelu kehittyvät. Vuorovaikutus ja empatia ovat kuitenkin ihmisten välistä energian siirtoa, ei tekoälyn osaamista. Kutsummeko autoa autoksi tulevaisuudessa, kun autonominen kulkuneuvo (osin jo nyt) ohjautuu ajajan ajotyylisiin ja ympärillä oleviin signaaleihin automaattisesti, hyppäät vain kyytiin. Luotatko autoon ja keskityt kännykän räpläämiseen?

Tekoäly ei nuku. Ihmisen aivot tarvitsevat unta. Pääasiassa tietoisuuden ulkopuolella (unessa) tärkeä aivotoiminto konsolidaatio järjestää, yhdistelee, vertailee ja tallentaa tietoa, minkä tuloksena syntyy

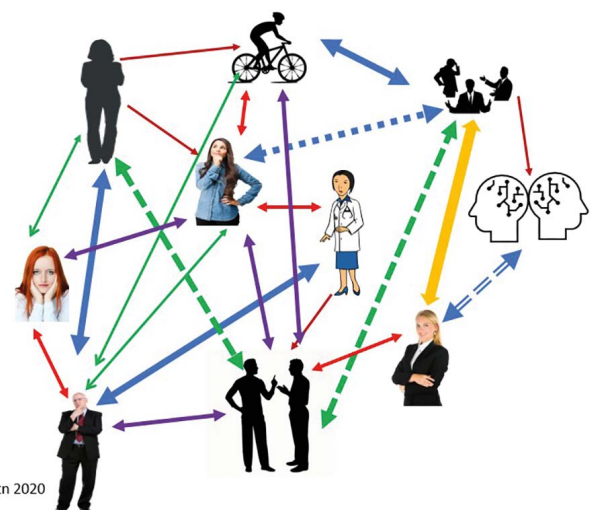
Lisää muutoksesta:

3PMO-tapahtuma "Muutoksen Moottorina?" Tampere talossa, ke 5.6.2024

oivalluksia. Työtä tehdessä vastaavaa voi syntyä vain taukojen aikana. Sen takia myös virtuaalikokousten välillä on hyvä pitää 10 min paussi ennen seuraavaa. Tämän päivän haasteena näkyy jo keskittymiskyvyn vaje. Ajattelemaan pysähtyminen ja oivallukset rikastavat näkökulmien vaihtamisen taitoa ja oman luomulymppe, siis aivojen, käyttöä, ja siitä pidät huolen vain sinä itse! Näkökulmia Chat GTP osaa tuottaa kielimallien avulla, ihminen antaa niille merkityksen vuorovaikutuksessa (kuva 2). **PM**



KUVA 1. OPPIMISEN JA OSAAMISEN JAKAMISEN FOORUMI



KUVA 2. PROJEKTEJA JOHDETAAN VUOROVAIKUTUKSELLE.



Ohjelmistokehitysprojektipäällikön uudet vaatteet ja aatteet: **tekoälyn mahdollisuudet**

Projektipäälliköiden on ripeästi sopeuduttava uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, joita generatiivinen tekoäly tuo mukanaan. Tässä artikkelissa tarkastelemme, miten projektipäällikön työnkuva tulee muuttumaan tekoälyn yleistyessä projektiresurssina.

Digitalisaation ja tekoälyn kehitys on mullistanut monia ammattelajia. IT-projektipäällikön muuttuva tehtäväkuva ei tule olemaan tässä suhteessa poikkeus. Kuluneen reilun vuoden aikana generatiivinen tekoäly (engl. GenAI) on yleistynyt ja esimerkiksi ChatGPT ilmiönä ei liene jäänyt keneltäkään huomioimatta. Tämä on näkynyt eri medioissa ja herättänyt keskustelua myös tekoälyn käytännön hyödyntämisestä tavallisen ihmisen arkipäivässä. Monissa koulutustapahtumissa ja -oppaissa opetetaan miten generatiivista tekoälyä voi käyttää. Tekoälyt ovat tulleet julkisesti saataville kenelle tahansa, eivätkä ne vaadi ymmärrystä sen takana olevasta teknologiasta. OpenAI:n kehittämä ChatGPT-tekoäly Microsoftin tukemana ei ole ainoa järjestelmä. Isot kansainväliset tietotekniikan jättiläiset kuten Amazon, Google ja Meta investoivat näiden järjestelmien kehitykseen huimasti. Kilpailu generatiivisen tekoälyn hyödyntämisestä on käynnissä. Tämän lisäksi uusia ja kehittyneempiä järjestelmiä ilmestyy markkinoille jatkuvalla syötöllä. Nämä kehityskulut tulevat vaikuttamaan myös projektipäälliköiden tehtävissä yhä enemmän ja monipuolisemmin. Väitämme, että muutos on käsissämme kuukausien, ei vuosien päästä.

Generatiivisen tekoälyn mahdollisuudet ja riskit

Generatiivisella tekoälyllä (engl. "generative AI") tarkoitetaan tekoälyjärjestelmää, joka pystyy tuottamaan uutta sisältöä, kuten tekstiä, kuvia, musiikkia tai muita dataformaatteja. Generatiivisen tekoälyn hyödyntäminen on noussut suosioon myös ohjelmistokehitys- ja IT-hankkeissa. Sen avulla voidaan jo automatisoida erilaisia ohjelmistotuotannon osa-alueita, kuten tuottaa tarkempia vaatimuksia ja generoida sekä analysoida sovellusten lähdekoodia. Tämä nopeuttaa kehityshankkeiden osalta projektien läpivientiaikaa, koska osa »»



KARI SAINIO

DI, seniorikonsultti
Vuolu Group



PETRI KETTUNEN

TkT, yliopistotutkija ja dosentti
Helsingin yliopisto



PEKKA ABRAHAMSSON

Ohjelmistotekniikan professori
Tampereen yliopisto

Tekoälyt ovat tulleet julkisesti saataville kenelle tahansa



projektin vaiheista voidaan tuottaa pienemällä ihmistyöllä ja vieläpä hyvin nopeasti. Vastaavasti projektinhallinnassa on nähtävissä erilaisten projektidokumenttien valmistelun, kuten projektisuunnitelmien ja erilaisten raporttien, tekemisen nopeutuminen. Generatiivista tekoälyä voidaan hyödyntää myös ketterien projektien ”kipupisteiden” analysoinnissa ja näin ehdottaa parannusehdotuksia projekteille. Tekoälyn myötä projektipäälliköiltä vapautuu aikaa strategisempiin ja luovempiin tehtäviin – kuten projektin sisällön määrittämiseen, asiakastyöhön ja eri sidosryhmien kanssa kommunikointiin. Myös erilaisen informaation käsittelyssä tekoälyä voidaan käyttää luomaan yhteenvetoja ja kehittämään osaamista.

Generatiivisen tekoälyn myötä on nousut esille käsite Prompt Engineering eli kehoitesuunnittelu. Kehotesuunnittelulla pyritään generatiiviselle tekoälylle määrittelemään tekstimuodossa asian konteksti, ongelma ja haluttu näkökulma, jotta vastauksena saataisiin mahdollisimman luotettavaa ja haluttua tietoa. Generatiivisen tekoälyn kouluttamisessa on käytetty massiivisia tietomääriä ja onkin vaara, että tietyt asiayhteydet eivät pidä paikkaansa. Puhutaan hallusinoinnista. Kehotesuunnittelulla

pyritään ohjaamaan tekoälyä, jotta hallusinointi olisi vähäisempää. Hallusinointi on jättihaaste tänään. Se on kuin kaveri, joka sekoittaa asioita ja niiden välisiä yhteyksiä, mutta esittää kaiken hyvin vakuuttavasti. On siis hyvin oleellista, että generatiivisen tekoälyn tuotoksiin voidaan luottaa. Tekoälyn tuottama materiaali on osattava tulkita oikein, mikä samalla luo uuden haasteen tekoälyn kanssa työskenteleville tahoille – kuten projektipäälliköille. Tarvitaan siis uusia taitoja ja kompetensseja.

Kohti autonomisia tekoälymalleja

Generatiivisen tekoälyn käyttö on saavuttanut vasta ensimmäiset askeleet. Sen käyttö on vielä hyvin alkutekijöissään, mutta erilaisia kaupallisia sovelluksia kehitetään koko ajan. Edellä mainittu kehoitesuunnittelu vaatii myös paljon empiiristä tutkimusta sekä generatiivisen tekoälyn kielimallien ymmärrystä. Erilaisia kehoitemalleja esitelläänkin jatkuvasti julkaistujen oppaiden ja koulutusten myötä. ChatGPT mahdollistaa myös erilaisten ns. plug-in-komponenttien kehittämisen sekä mallin kustomoinnin eri tarpeisiin. Näitä kustomoituja malleja OpenAI kutsuu GPT:eiksi (engl. ”generative pre-trained transformer”). GPT-laajennuksia julkaistaan ChatGPT:n kautta, jolloin käyttäjä voi valita itselleen erilaisiin ongelmiin valmiiksi sovellettuja kielimalleja. Etu näissä on se, että mm. hallusinoinnin riski pienenee, koska GPT:n kehittäjä on jo hienosäätänyt kielimallin vastaamaan paremmin tietyn kontekstin mukaisiin tehtäviin. Kielimallien kehittäjät tarjoavat ohjelmistorajapintoja asiantuntijoille, jotka voivat integroida kielimallin osaksi muun tyyppistä sovellusta. Sovellukset ovat kielimalleja hyödyntäviä autonomisia tehtäväagentteja, jotka voivat suorittaa moniosaisia toimeksiantoja

Tekoäly ei vielä korvaa ihmisiä projekteissa täysin

kielellisesti annetun määrittelyn mukaisesti – kuten luoda ohjelmistokomponentteja, hakea lisätietoja ja tehdä analyysejä. Lähitulevaisuudessa autonomiset tekoäly-agentit voivat työskennellä toimeksiantojen perusteella ja tuottaa haluttua lopputulosta nopeassa aikataulussa. Jo tällä hetkellä on julkaistu tutkimusluonteisia järjestelmiä kuten MetaGPT ja ChatDev, jotka pystyvät simuloimaan ohjelmistotuotantoa tuottaen muutaman lauseen vaatimusmäärittelyyn perustuen ajettavia ohjelmistotuotteita. Ohjelmistotuotanto tapahtuu koneellisesti ilman ihmisen projektinhallinnallista mukana oloa. Tampereen yliopiston GPT-laboratoriossa on kehitetty malli, joka kykenee rakentamaan isojakin ohjelmistokokonaisuuksia autonomisesti.

Mikä vaikutus tällä on projektinhallintaan?

Projektipäällikön toimenkuvaan on odotettavissa muutoksia. Ensimmäisessä vaiheessa projektinhallinnassa voidaan turvautua tekoälyn hyödyntämiseen erilaisissa projektinhallintaa avustavissa tehtävissä. Seuraavassa vaiheessa projektinhallinnan tulisi ymmärtää, että osassa tai ehkä koko projektissa työn tekemiseen tulee osallistumaan tekoälypohjaiset agentit, joita voidaan ohjata kehoitteilla tai muita rajapintoja käyttäen. Puhutaan uuden tyyppisistä ohjelmistoroboteista, jotka perinteisen valmiin ohjelmoinnin sijaan pystyvät itsenäisesti päättämään annettujen vaatimusten perusteella halutun työtehtävän ja tuottamaan ohjelmistokoodia tai muita tuloksia.

Projektipäälliköiden onkin ymmärrettävä, miten autonomiset tekoälykomponentit voidaan jatkossa integroida osaksi projektitiimejä ja mihin ne kykenevät. Tämä voisi tarkoittaa uudenlaisten työkalujen, mene-

telmien ja jopa kulttuurin omaksumista, kun työtä tekevät rinnakkain sekä ihmiset että tekoälyjärjestelmät. Projektityöskentelyssä on opittava ymmärtämään, miten johdetaan ja luotetaan tekoälyn tuottamiin projektin osa-alueisiin. Lisäksi on myös ymmärrettävä, mitkä osa-alueet projektinhallinnasta ovat hyödyllistä ja mahdollista ulkoistaa tekoälylle ja mikä lopulta jää projektinhallinnan inhimillisiksi tehtäviksi.

Tässä artikkelissa on maalattu IT-projektin lähitulevaisuuden kuvaa. Myös muun tyyppiset projektit tulevat hyödyntämään generatiivisen tekoälyn mahdollisuuksia. Tekoäly ei vielä korvaa ihmisiä projekteissa täysin, mutta ollaan jo lähellä mahdollisuuksia hyvin monen osatehtävän siirtämisestä ihmiseltä pois, kuten aikoinaan teollistumisen alkuun. Generatiivisen tekoälyn käytön soveltaminen ja johtaminen tulee olemaan yksi projektipäällikön uusi vaate tai jopa vaatekerta. Sen mielekäs hyödyntäminen vaatii uusia projektinhallinnan taitoja – mukaan lukien tekoälytekniikan puutteiden ja sen mahdollisesti tuomien uusien ongelmien ja riskien hallintaa. **PM**



Tekoäly - mitä se on ja mitä projektiammattilaisen pitäisi siitä tietää?

Mitä tekoäly on?

Tekoälylle ei vielä ole vakiintunutta määritelmää. Euroopan komissio on pyrkinyt määrittelemään tekoälyn seuraavasti: "Artificial Intelligence (AI) is a fast-evolving family of technologies that can bring a wide array of economic and societal benefits across the entire spectrum of industries and social activities." Tekoälyjärjestelmän komissio on taasen määritellyt näin: "Artificial intelligence system" means a machine-based system that is designed to operate with varying levels of autonomy and that can, for explicit or implicit objectives, generate outputs such as predictions, recommendations."

Tuoreessa suomalaisessa Kaisa Kukkosen väitöstutkimuksessa tekoälyä lähestytään korkean suorituskyvyn omaavana yleiskäyttöisenä teknologiana. Projektipäivien pääsalin ansiokkaassa keynote-puheenvuorossaan professori Teemu Roos määritti tekoälyn järjestelmiksi, joiden avulla älykkyyttä vaativia tehtäviä voi automatisoida. Määritelmät ovat siis varsin laajoja ja yleisluontoisia.

Tekoäly on datariippuvaista ja kontekstisidonnaista

Tekoäly on data- ja kontekstisidonnaista. Käyttäjälle tämä

tarkoittaa muun muassa sitä, että mitä rikkaampi ja validimpi data on ja mitä yksityiskohtaisempi syöte ja tarkentavat määrittelyt (prompt), sitä tarkempi on tekoälyn antama vastaus. Toisin sanoen, mitä enemmän tietoa käyttäjä tekoälysovellukseen kysymyksensä yhteydessä syöttää, ja mitä enemmän hän kertoo siitä kontekstista, johon kysymys liittyy, sitä paremman vastauksen hän tekoälyltä saa.

GPT tulee sanoista Generative

Pre-Trained Transformer ja se perustuu laajaan kielimalliin (large language model, LLM). Tämän tyyppiset laajat kielimallit mallintavat valtavia tekstimassoja. Ne mallintavat kirjainten tavujärjestyksen, ja tässä samassa yhteydessä olevien sanojen suhdetta seuraavien sanojen ilmenemiseen, kappaleiden mallia kappaleisiin, ja edelleen yhä suurempien tekstikonaisuuksien suhdetta toisiinsa. Näin merkitykset verkottuvat jopa kokonaisten kirjojen lukujen

Wrike	Projektinhallintatyökalu, joka on sisällyttänyt tekoälyä moniin toimintoihinsa, se voi mm: <ul style="list-style-type: none"> • ennustaa mahdollisia viivästyksiä • ehdottaa tehtäväprioriteetteja • optimoida resurssien allokointia
Clarizen	Projektinhallintaohjelma, joka käyttää tekoälyä mm. auttamaan projektitiimejä seuraavissa: <ul style="list-style-type: none"> • resurssien hallinnassa • budjetissa • projekti aikataulujen hallinnassa
Clip-up	Yleinen tehtävienhallintatyökalu, jolla on myös tekoälytoimintoja, jotka helpottavat projektinhallintaa esimerkiksi <ul style="list-style-type: none"> • historiatietoihin perustuvaa tehtävien valmistumisaikojen ennustamista
Togg Plan	Osoaa käyttää tekoälyä auttaakseen projektiammattilaisia <ul style="list-style-type: none"> • suunnittelemaan tehtäviä • aikatauluttamaan tehtäviä • ehdottamaan muutoksia aikatauluun, jos tekoäly havaitsee, että aikatauluissa on konflikteja
Forecast	Projektinhallintatyökalu, jota on vahvistettu tekoälyn avulla, joka nimensä mukaisesti keskittyy ennusteisiin ja käyttää historiatietoja ennustukseen <ul style="list-style-type: none"> • projektin aikataulua • projektin budjettia • projektin resurssitarpeita
Kanbanize	Tekoälypohjainen kanban-työkalu <ul style="list-style-type: none"> • auttaa optimoimaan työnkulkuja ja resursseja • voi myös ennustaa tehtävien valmistumisaikoja • voi ehdottaa parannuksia projektin kulkuun

sisältöjen suhteiksi toisiinsa, niin viitteissä, osissa kuin kokonaisuuk- sissa. Näin GPT rakentaa valtavan yhtenäisen mallin kaikesta luke- mastaan, holograafisen mallin, valtavan merkitysverkon kaiken tekstin osien suhteesta toisiin osiin kaikesta tekstistä, hyvin yksi- tyiskohtaisesti.

Tekoäly on ihmisen opettama ja rakentaa mallin lukemastaan da- tasta” eli Tekoläly on ihmisen opet- tama ja rakentaa mallin lukemas- taan datasta. Opetusvaiheessa muodostuu hyvin syvällinen (deep learning) merkitysverkko, joka voi olla kooltaan valtava. Tämä nostaa kielimallin ”ajattelukyvyyn” ihmisai- vojen tasolle. Kun malli on valmis, se kykenee suorassa soveltami- sessaan muuntamaan saamansa tekstisyötteen, promptin, mallia vastaavaksi todennäköisimmäksi jatkoksi tekstile, mutta hyvin yksi- tyiskohtaisesti. Käyttäjän kokemus ohjelman käytössä on, että ohjel- ma ”ajattelee” annettua ongelmaa. Se voi esimerkiksi kirjoittaa ohjel- makoodia, ruokareseptejä, runoja tai suunnitella yritysstrategiaa.

Laskennallisissa tilastollisissa tehtävissä voidaan menetellä vastaavilla tavoilla, mutta nu- meerisilla menetelmillä. Tällöin muodostetaan selittävän ja selitet- tävän datan välille epälineaarinen neuroverkko, joka voi olla vastaa- vanlainen valtava neuroverkko tai neuropolynomi. Tällaiset mallit voivat tehdä esimerkiksi kuvan- tunnistusta, signaalin käsittelyä, taloudellista mallinnusta jne.

Hallusinaatiot ja vinoumat

Hallusinaatio tarkoittaa sitä, että tekoäly antaa väärän tai virheel- lisen vastauksen kysymykseen tai syötteeseen. Vinouma taas tarkoittaa sitä, että tekoäly antaa arvoväritteisen vastauksen, jossa näkyy siihen syötetyssä datassa oleva ns. asennevinouma.

On tärkeää muistaa, että tekoäly ei tee laadunvalvontaa. Ihmisen on tarkistettava, vaikuttaako tekoälyn antama vastaus oikealta ja järkeen- käyvältä. Uusimpien chatGPT:n sopimusehtojen mukaan tämä on myös käyttäjän vastuulla. Käyttäjän tulee siis aina muistaa tarkistaa tämä. Myöskään mitään luottamuk- sellista tietoa generatiivisiin tekoä- lysovelluksiin ei pidä syöttää.

Mitä seuraavaksi – mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja

Meneillään olevassa neljännessä teollisessa vallankumouksessa tekoälyn kehityksen vaikutus tulee olemaan jättäjäismäinen. Tekoälyn kehityksen vastustajat haluasi- vat pysäyttää sen (pull the plug). Stephen Hawking aikanaan varoitti, että tekoäly voi olla ihmiskunnan paras tai huonoin keksintö, emme vielä tiedä kumpi, mutta jos emme ole varovaisia, se voi olla ihmiskun- nan viimeinen keksintö. Tekoälyn kehityksen kannattajat taas veto- avat lukuisiin sen hyviin puoliin, odotettavissa olevaan valtaisaan globaaliin kasvupotentiaaliin sekä moninlaisiin tapoihin, joilla teko- äly tulee tukemaan ja auttamaan ihmiskuntaa.

Varmaa on vain muutos ja se, että tekoäly tulee muuttamaan maailmaa. Toisaalta kukaan ei varmuudella osaa vielä sanoa, millä kaikilla tavoilla ja millaisella aikajän- teellä tämä tapahtuu.

Monet ovat sitä mieltä, että te- koälyn kehitystä ei todennäköisesti enää voi pysäyttää ja siksi tekoä- lyn kanssa olisi vain syytä oppia elämään ja seuraavan 1–5 vuoden kuluessa opetella käyttämään, ei pelkästään ChatGPT:tä, vaan mui- takin sovelluksia ja niiden lisämo- duuleja. Oheen olemme koonneet esimerkinomaisesti joitakin projek- tinhallintaan kehitettyjä tekoälyä hyödyntäviä sovelluksia. **PM**



SUVI HIRVONEN-ERE

OTT Suvi Hirvonen-Erellä on 20 vuoden kokemus johtotehtävistä pääosin globaaleissa korporaatioissa. Hän on kansainvälisesti palkittu legal, commercial & contract managemen- tin sekä riskienhallinnan ja kestävä liiketoiminnan sekä strategiajohta- misen käytännön ammattilainen ja Aalto-yliopiston väitöskirjatutkija.



PETRI MAKKONEN

TkT Petri Makkonen on Metropolia Ammattikorkeakoulussa tietokonea- vusteisen suunnittelun ja materiaali- mallinnuksen tehtävissä työskentelevä vanhempi tutkija.

Personoitua projektinhallinnan oppimista **chatbotien avulla**



Generatiivisen tekoälyn nopea kehitys haastaa totuttuja tapoja oppia ja opettaa. Uskoisin, että viimeisen vuoden aikana jokainen korkeakouluopettaja on joutunut pohtimaan ainakin joitain seuraavista kysymyksistä: Miten minun tulee suhtautua generatiivisen tekoälyn käyttöön kurseillani? Onko minun muutettava merkittävästi kurssieni opettamisen ja oppimisen logiikkaa? Millaisia tekoälyn hyödyntämiseen liittyviä tietoja ja taitoja voisin tarjota kurseillani? Miten voisin hyödyntää tekoälyn tarjoamia mahdollisuuksia opetuksessa ja oppimisen tukemisessa? Mikä on roolini opettajana tekoälyavusteisessa maailmassa?

Tekoälyn hyödyntäminen korkeakouluopetuksessa

Jo ennen OpenAI:n tuotteiden läpimurtoa olimme pohtineet Oulun yliopiston projektijohtamisen opetuksen puolella, miten voisimme hyödyntää olemassa olevia teknologioita opetuschatbotin (educational chatbot) kehittämisessä. Vuodesta 2018 lähtien olemme tehneet erilaisia kokeiluja ja myös rakentaneet projektinhallintaa opettavan PMTutorin, jonka ensimmäinen versio näki päivänvalon 2020. Tuolloin tuutori pystyi vastaamaan suhteellisen sujuvasti opiskelijoiden esittämiin yleisiin

kysymyksiin projektinhallinnasta, antamaan vastauksia kurssin käytännön kysymyksiin liittyen sekä tukemaan opiskelijoita tiettyjen projektijohtamisen osa-alueiden kuten tuloksen arvon laskennan harjoittelussa.

Vuoden 2020 jälkeen olemme kehittäneet PMTutoria myös Erasmus+ -rahoitteisessa yhteisurooppalaisessa hankkeessa yhdessä Wienin kauppakorkeakoulun, Milanon polyteknillisen yliopiston sekä Reykjavikin yliopiston kanssa. Hanke on ollut erityisen arvokas, sillä se on tarjonnut näkemyksiä siihen, millä eri tavoilla chatbo-

tien tarjoamia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää opiskelijoiden oppimisessa ja oppijoiden sitouttamisessa.

Personoitua opetusta chatbotien avulla

Tutkimusta opetuschatbotien käytöstä on kuitenkin vielä suhteellisen vähän – ennen ChatGPT:tä kokeiluja oli toteutettu lähinnä luonnontieteissä, kielten opiskelun sekä ohjelmoinnin kontekstissa. Kokeiluja liikkeenjohdon ja projektinhallinnan kontekstista sen sijaan on olemattomasti. Aiempi tutkimus on kuitenkin nostanut



TIETEELLINEN NEUVOTTELUKUNTA

esille, että hyvin suunniteltujen opetuschatbotien käyttö voi tukea opiskelijoiden sitoutuneisuutta opiskeltavaan aiheeseen sekä vaikuttaa myös myönteisesti oppimistuloksiin. Opetuschatbotien on myös todettu olevan kustannustehokkaita ratkaisuja laajojen massakurssien tutoroinnissa. Lisäksi ne tarjoavat apua riippumatta vuorokauden ajasta.

Opetuschatbotien vahvuus on erityisesti siinä, että ne mahdollistavat personoitua ja sopeutuvaa oppimiskokemusta erilaisille oppijoille. Chatbotit siis pystyvät huomioimaan oppijan piirteitä, aiempaa osaamista, oppimistavoitteita, preferenssejä sekä personoimaan oppimiskokemusta kyseiselle oppijalle sopivaksi. Chatbot siis suosittaa oppijalle kulloinkin sopivinta oppimisaktiiviteettia esim. tarjoamalla projektinhallinnan opittavia teemoja, joissa analysoi opiskelijalla olevan eniten haasteita. Tämä on ominaisuus, jota on vaikea saavuttaa luokkahuoneopetuksessa, jossa opiskelijoita voi olla kymmeniä tai satoja.

Opetuschatbotien kehittämiseen tulisi panostaa

Chatbotien kehityskokemuksemme ja pilotointien perusteella näemme panostuksen opetuschatbotien suunnitteluun ja käytettävyyteen erittäin tärkeänä. Käyttäjätestauksesta saadun palautteen pohjalta olemme rakentaneet PMTutorin, joka tarjoaa interaktiivisia harjoituksia projektinhallinnan eri taitoihin liittyen, vastaa käyttäjien projektinhallinnan liittyviin kysymyksiin sekä tarjoaa myös erilaisia oppi-

mismateriaaleja (dokumentteja, videoita) opiskelun tueksi. Lisäksi chatbot tarjoaa mahdollisuuksia opiskelijan itsearviointiin, suosittaa eri aiheita, antaa personoitua palautetta liittyen tehtäviin sekä tarjoaa opiskelijalle opittujen taitojen kokonaisnäkymän. Erasmus+-hankkeessa kehitetty chatbot on suunniteltu erityisesti projektinhallinnan perusteiden oppimisen tarpeisiin, ja opiskelijamme ovatkin hyödyntäneet chatbotia kurssilla oppimisen tukena pitkälti ns. perinteisen luokkahuoneen ulkopuolella. Saatu palaute on ollut laajalti positiivista.

Generatiivisen tekoälyn kehitys avaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia myös opetuschatbotien saralla. Muun muassa erilaisia projekticase-tehtäviä voidaan integroida osaksi opettavia chatboteja ja luoda tilanteita, joissa opiskelijat voivat esimerkiksi vuorovaikuttaa kuvitteellisten projektin sidoryhmien kanssa ja näin testata esim. viestintätaitojaan käytännössä. Myös jatkuvan oppimisen

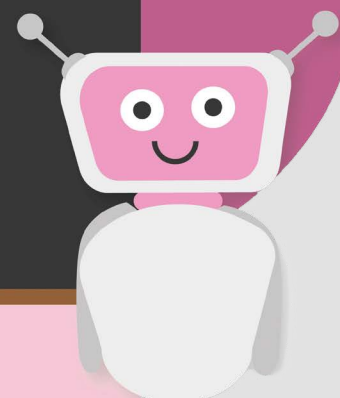


KIRSI AALTONEN

Associate Professor
Oulun yliopisto
PRY:n Tieteellinen neuvottelukunta

puolella opetuschatboteilla on valtavasti potentiaalia. Ja jo aivan lähitulevaisuudessa avautuu uusia oppimisen ja opettamisen mahdollisuuksia ja tiloja, kun generatiivinen tekoäly osaa nähdä, kuulla ja puhua. On äärimmäisen mielenkiintoista päästä seuraamaan tekoälyn mukanaan tuomia vaikutuksia korkeakouluopetukseen aitiopaikalta. **PM**

Opetuschatbotien vahvuus on siinä, että ne mahdollistavat personoidun oppimiskokemuksen erilaisille oppijoille



Projektimarkkinointi on eri toimijoiden yhteispeliä

Monet teollisilla markkinoilla toimivat yritykset tarjoavat asiakkailleen ainutkertaisia tuotteista ja palveluista koostuvia ratkaisuja, jotka toteutetaan usein projekteina. Näiden projektien menestyksellä markkinointi edellyttää eri toimijoiden yhteistyötä markkinointiprosessissa, mikä on osoittautunut monelle yritykselle haastavaksi.

Väitöskirjaani varten tutkin, miten erilaisia projekteja markkinoidaan keskiuurissa yrityksissä ja miten eri toimijat osallistuvat projektien markkinointiin. Keskeisiksi erityispiirteiksi projektimarkkinoinnissa muodostuvat usein ratkaisuiden asiakas-kohtainen räätälöinti, teknologinen monimutkaisuus, pitkät myyntiajat, epäjatkuvuus asiakassuhteissa sekä useiden eri toimijoiden osallistuminen toimitusprosessiin.

Väitöskirjani perustuu tapaustutkimuksiin keskiuurissa yrityksissä prosessi- ja turvallisuuspalveluteollisuudessa. Väitöskirjan ohjasivat Prof. Tuomas Ahola ja Prof. Miia Martinsuo Tampereen yliopiston tuotantotalouden yksiköstä. Vastaväittäjänä toimi Associate Professor Kirsi Aaltonen Oulun yliopistosta.

Sisäinen näkökulma

Väitöskirjani keskeinen anti liittyy niin kutsuttujen asiakassuuntautuneiden (eli asiakasrajapinnassa työskentelevien) sisäisten sekä ulkoisten toimijoiden integrointiin projektimarkkinoinnin eri vaiheissa. Sisäisistä toimijoista korostuvat myyjät, joiden tulee kuunnella herkäällä korvalla asiakkaiden tar-

peita, jotta oikeanlaisia ratkaisuja osataan tarjota. Tuloksista ilmeni projektimyyjien harjoittavan usein erilaista myyntilogiikkaa kuin vakioidumpien tuotteiden myyjät. Toisinaan voivat nämä myyntilogiikat kilpailla keskenään. Väitöskirjassani nostan esiin keinoja, miten nämä logiikat saadaan täydentämään toisiaan ja miten menestyksellä projektimarkkinointi edellyttää myyjien keskinäistä integraatiota.

Myyjiltä edellytetään myös kykyä integroitua laajasti yrityksen muiden toimintojen kanssa. Tutkin eri toimintojen välillä hyödynnettäviä integraatiomekanismeja ja asiakastiedon kulkua projektien elinkaarilla. Erilaiset tietojärjestelmät, kokoukset ja ohjeistukset olivat tärkeitä mekanismeja mutta myös henkilökohtainen ja epävirallinen keskustelu korostuivat. Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakastiedon on tärkeä kulkea tehokkaasti myynniltä projektiosastolle ja edelleen palveluosastolle uusien projektimahdollisuuksien luomiseksi.

Ulkoisen näkökulma

Väitöskirjassani esiin nousee myös ulkoisten toimijoiden rooli projektien markkinoinnissa. Etenkin pienemmällä yrityksillä on monesti haasteita omin voimin kattaa kaikkia markkinoilta löytyviä mahdollisuuksia. Keskiöön tutkimuksessani tällöin nousivat erilaiset ulkoiset kumppanit eli agentit. Nämä usein pienemmät toimijat etsivät projektityritysten puolesta mahdollisuuksia markkinoilta. Vaikka agenttien tai erilaisten konsulttien hyödyntäminen on tyyppistä

MATIAS STÄHLE

Matias Stähle valmistui tekniikan tohtoriksi (TkT) Tampereen yliopistosta tuotantotalouden alalta helmikuussa 2023. Nykyisin hän työskentelee tohtoritutkijana Tampereen yliopistossa Projektija palveluliiketoiminnan tutkimusryhmässä (CROPS). Matias on projektiliiketoiminnan ja -opetuksen ammattilainen, joka nauttii työssään uuden oppimisesta, uuden tiedon tuottamisesta ja yhteistyöstä yritysten ja tutkijoiden kanssa.

PRY
Projektiammattilaiset ry

kohti... jossa... istuvat.



MATIAS STÄHLE PALKITTIIN PROJEKTIPÄIVILLÄ VÄITÖSKIRJASTAAN ACADEMIC PM AWARDILLA.

monessa eri liiketoiminnassa, yllättävää oli, kuinka vähän niitä on tutkittu projektimarkkinoinnissa.

Tuloksista selviää agenttien erilaisuus riippuen, mitä tehtäviä ne hoitavat ja milloin niitä projektimarkkinoinnissa hyödynnetään. Keskeisiä tekijöitä näiden suhteiden hoitamisessa ovat riittävä tiedonvaihto, tavoitteiden yhdenmukaistaminen ja riskien hallinta osapuolten välillä. Agenttien integraatioon väitöskirja esittää portfoliölähestymistä, eli agenttien luokittelua ja hallintaa agenttisuhteen ja -tyypin mukaan. On tilanteita, joissa agenteja ei tarvita ollenkaan ja toisinaan kyvykkäiden agenttien kanssa on syytä solmia pitkiäkin suhteita.

Projektimarkkinointi integroivana prosessina

Myynnin ja markkinoinnin merkityksestä suomalaisille yrityksille on alettu kasvavassa määrin keskustella viime vuosina. Keskustelu on ollut vähäisempää kuitenkin projektimarkkinoinnin osalta. Väitöskirjani tulokset korostavatkin projektimarkkinoinnin yhteisvastuuta, jolloin siinä menestymisen edellyttää koko organisaation osallistumista.

Tutkimustulokseni osoittavat, että projektimarkkinointia tapahtuu projektien elinkaaren kaikissa vaiheissa ja markkinointivastuut voidaan jakaa eri toimijoiden kesken prosessin eri vaiheissa. Ulkoiset kumppanit voivat olla myös merkittävä markkinointiresurssi projektitoimituksia tekeväälle yritykselle.

Tutkimukseni antaa uutta tietoa etenkin keskisuurille yrityksille sisäisen ja ulkoisen integraation merkityksestä. Yritysten onkin syytä kiinnittää huomiota, miten eri toimijoiden asiantuntemusta voitaisiin entistä paremmin hyödyntää ja miten entistä useampi projektialan asiantuntija saataisiin kiinnostumaan myös markkinoinnista ja myynnistä. **PM**



Tutustu väitöskirjaan tarkemmin: Integration of customer-facing actors in project marketing



JOANNA KAHILA PALKITTIIN VIIME SYKSYNÄ PROJEKTIPÄIVILLÄ
VUODEN NUORI PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ TITTELILLÄ.

Urapolkuni projektipäälliköksi

Työskentelin kaksitoista vuotta vakuutusyhtiössä, eikä aloittaessani ollut tietoaakaan siitä, minne urapolkuni johtaisi. Aloitin korvauskäsittelijänä käytyäni lukion ja opiskeltuani rakennuspiirtäjäksi. Minusta piti tulla sisustusarkkitehti, mutta käytännönläheisenä ihmisenä ajattelin, ettei suunnittelutyöt olekaan minua varten, halusin tehdä jotain konkreettisempaa. Kai olen sillä tiellä edelleen, etten yhäkään tiedä ”mikä minusta tulee isona”.

Korvauskäsittelijän työ oli hurjan mielenkiintoista ja asiakaspalvelu antoisaa. Koin, että pystyin aidosti auttamaan ihmisiä. Halusin olla tehokas, jotta asiakkaan korvausprosessi sujuisi nopeasti, hoitoon pääsisi viivästyksittä ja päätökset tehtäisiin huolellisesti sekä perustellen. Vähitellen asiantuntijuuteni syveni vakuuttamisen maailmassa, jolloin lähdin hakemaan uutta näkökulmaa tekemiseen. Kiinnostuin järjestelmistä, joita arjessa käytettiin. Olen aina ollut nopea oppimaan uutta, eikä tekniset haasteet ole pelottaneet minua. Päädyin sovellusten pariin ylläpito- ja kehitystehtäviin ja näin ensi kertaa IT-maailman pariin. Siitä se ajatus sitten lähti, nykyään toimin konsulttina IT palveluita tarjoavassa yrityksessä.

Oppi tulee tekemällä, kokemus karttuu samalla

Oppijana olen hyvin käytännönläheinen. Olin tehnyt aiemmin näyttötutkintona Rahoitus- ja -vakuutusalan ammattitutkinnon ja vuonna 2019 sain valmiiksi Johtamisen erikoisammattitutkinnon, jossa syvennyin projektijohtamiseen. Työn ohella opiskelu on sopinut minulle ja nykyään monipuoliset koulutusmahdollisuudet tukevat kehittymistäni yhä kattavammin. Näin on myös pro-

jektijohtamisessa. Opiskelu kannattaa, mutta kokemus on paras opettaja. Jokainen projekti kohtaa vaikeuksia ja haasteita. Kun asiat eivät mene suunnitellusti, meitä kannustetaan etsimään vaihtoehtoisia reittejä ja olemaan joustavia. Tämä jatkuva sopeutuminen luo pohjan oppimiselle, joka ulottuu paljon syvemmälle kuin silloin, kun kaikki sujuu kuin rasvattu. Vaikeudet eivät ole merkki epäonnistumisesta vaan mahdollisuus kasvaa vahvemmaksi, viisaammaksi ja vastuullisemmaksi yksilöksi.

Kohti valmentavaa johtamista

Vahvuuteni ovat aina olleet vuorovaikutukseen liittyviä. On siis luontevaa, että olen päätenyt rooleihin, joissa vuorovaikutuksen kehittäminen on keskeistä. Aloitin ketterän kehittämisen Scrum Master roolissa valmentamalla tiimejä oppimaan toiminnastaan ja kehitettävästä tuotteesta sekä syventämään yhteistyötä asiakkaan ja sidosryhmien kanssa. Scrum Masterin roolissa ei jaeta käskyjä vaan kysytään kysymyksiä, autetaan monipuolisesti ratkomaan haasteita ja tarjotaan keinoja käytännön tueksi. Oivalsin olevani valmentavan johtamisen ytimessä ja halusin tuoda näitä näkökulmia projektijohtamiseen.

Uskon, että projektijohtamisen keskeiset päämäärät (aikataulun, budjetin ja laajuuden seuranta) tulevat olemaan ensimmäisiä työn osa-alueita, joita kyetään tekoälyn (siis datan) avulla automatisoimaan lähitulevaisuudessa. Ihmisten valmentava johtaminen on tullut välttämättömäksi projektien menestymisen kannalta nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Se ei ole vain johtamistapa, vaan se edustaa muutosta organisaation kulttuurissa ja asenteessa työhön.

Projektitiimit, jotka omaksuvat valmentavan johtamisen periaatteet, voivat odottaa parempia tuloksia, korkeampaa tiimihenkeä ja kestävämpää menestystä pitkällä aikavälillä. Jatkuvan oppimisen ja avoimen viestinnän kautta valmentava johtaminen luo pohjan, jolla projektit voivat menestyä tässä muuttuvassa ja haastavassa liiketoimintaympäristössä. Valmentava johtaja rohkaisee avointa kommunikaatiota, kannustaa tiimiläisiä jakamaan ajatuksiaan ja auttaa heitä kehittämään tarvittavia taitoja. Johtaminen ei ole pelkästään johtajan vastuulla; se vaatii myös tiimiltä avointa asennetta ja valmiutta omaksua uusia tapoja työskennellä. Projektitiimin jäsenet tarvitsevat mahdollisuuden ottaa vastuuta omasta työstään ja päätöksenteostaan. Valmentava johtaminen luo ilmapiirin, jossa virheet nähdään oppimismahdollisuuksina, ei rangaistuksina.

Nuorissa on tulevaisuus, tsemppiviestini sinulle nuori

Päämäärätietoisella tekemisellä ja yritteliäisyydellä pääset varmasti pitkälle – se, millainen olet, on loppupeleissä ratkaisevampaa, kuin se, miltä paperilla näytät. Kannustan sinua olemaan rohkeasti oma itsesi ja kulkemaan omaa polkuasi ja luottamaan siihen, että tekemäsi valinnat ovat niitä oikeita, jotka ovat sinulle hyväksi!

Vuoden Nuori Projektipäällikkö 2023 tunnustus on osoitus siitä, että olen onnistunut tuomaan projektijohtamiseen tässä ajassa tarvittavaa mukautuvuutta tiimien ja yksilöiden valmentamiseen. Tunnustus kannustaa minua jatamaan tällä tiellä.

» **JOANNA KAHILA**

» **SIILI SOLUTIONS OYJ**



2M-IT:N PMO-TIIMILÄISET TYÖSKENTELEVÄT YMPÄRI SUOMEN TOIMIPISTEITÄ. SAMAN PÖYDÄN ÄÄRESSÄ HYMY ON HERKÄSSÄ.

Dynaaminen PMO tukee muuttuvassa toimintaympäristössä



HELI TERTSUNEN

Heli Tertsunen toimii PMO-asiantuntijana 2M-IT:llä. Hän nauttii työssään projektien ytimessä olevien ihmisten kohtaamisesta, koulutuksen kehittämisestä, viestinnästä ja fasilitoinnista.

2M-IT Oy:n Projektitoimisto: "Olemme teitä varten"

2M-IT:llä on ollut oma projektitoimisto yrityksen perustamisesta alkaen vuonna 2018. Tuoreessa yrityksessä projekteja ryhdyttiin tekemään heti määrämuotoisesti, projektimallin mukaisesti. Hyvinvointialueiden ICT-muutoksenhallinnan kehittäminen vuonna 2021 toimi kimmokkeena projektitoimiston kasvulle. **Tia Melava** toimii seitsenhenkiseksi kasvaneen projektitoimiston tiimipäällikkönä.

Tänään PMO-tiimi on Tian ylpeys ja siinä piilee myös tiimin vahvuus.

2M-IT:n projektitoimisto on rakennettu moniosaajamallilla, jolloin pystymme ylläpitämään, kehittämään ja tarjoamaan palvelua hyvin monella eri osa-alueella. Tarjoamme palvelua esimerkiksi projektinhallinnan työkaluihin, raportointiin, osaamisen kehittämiseen, projektiprosessiin, viestintään ja fasilitointiin liittyen, Melava sanoo.

2M-IT:n PMO-tiimi tarjoaa palvelua kolmella eri tasolla:

1. Salkkujohtamisen tasolla tehdään ohjelmat ja projektit näkyväksi yhtenäisellä tavalla ja tuotetaan monipuolista raportointia päätöksenteon tueksi.

si niin johdolle kuin asiakkaille. Tukea annetaan mm. projektiaihoiden projektointiin ja priorisointiin. Lisäksi kehitetään ja ylläpidetään ohjelma- ja projektisalkkua.

- 2. Ohjelma- ja projektijohtamisen tasolla** pidetään yllä ja kehitetään ohjelma- ja projektimallia ja tarjotaan mallipohjat dokumentaatioon. Lisäksi tuetaan raportointia, organisoidaan projektinhallinnan osaamisen kehittämistä ja seurataan laatuvaatimusten toteutumista.
- 3. Projektityön toteutuksen tasolla** ylläpidetään ja kehitetään projektinhallinnan työkaluja. Projektipäällikkö saa tukea arjessa mm. perehdytykseen, tuntikirjauksiin, resurssienhallintaan, riskienhallintaan, projektin tilannetietojen päivitykseen, projektin vaiheiden mukaisiin toimintoihin, kuten projektin aloitukseen, toteutukseen ja päättämiseen liittyviin tehtäviin. "Olen superkiitollinen avusta, ajasta ja tuesta. Se on korvaamatonta. Jos ahdistaa, niin ahdistus hävenee, kun teidän kanssanne on asioinut. Olette kultaa." kommentoi eräs projektipäällikkö PMO-toimintaamme.

Projektitoimisto tuo muutokseen läpinäkyvyyttä ja tukea

PMO:n näkökulmasta muutos nähdään ennen kaikkea toiminnassa tapahtuvana muutoksena, kun prosessit ja tekemisen tavat muuttuvat. Hyvinvointialueiden ICT -muutoksenhallintaan kehitetyn ohjelma- ja osaohjelmamallin avulla 2M-IT:n projektitoimisto tukee hyvinvointialueen toimijoita muutokseen sopeutumisessa. Projektitoimisto tuo muutokseen avoimuutta ja tehokkuutta tekemällä toiminnan läpinäkyväksi. Näin toimijat pystyvät seuraamaan projektien muutoksia ja edistymistä ja sitä kautta voivat johtaa paremmin.

Myös projektimaailma kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Projektitoimitusten trendejä, kuten ketteryttä seurataan ja huomioidaan 2M-IT:llä tiiviisti. Projektipäälliköille tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia sopeutua muutokseen. Monipuolinen koulutustarjonta sekä mahdollisuus osallistua ammatillisiin tapahtumiin vuosittain auttaa sopeutumaan muuttuvassa toimintaympäristössä.

Projektitoimisto toimii yhteistyön rakentajana talon sisällä

2M-IT:n strategian mukaisesti projektipalvelu on yksi yhtiön laadukkaista palveluista. 2M-IT panostaa projektiosaamisen laatuun ja on mahdollistanut projektitoiminnan rakentamisen ja jatkuvan kehittämisen.

Projektitoimisto on ja tulee olemaan projektikult-



TIA MELAVA

Tia Melava toimii 2M-IT:llä PMO-tiimipäällikkönä. Hänellä on pitkä kokemus IT-alan projektijohtamisesta, prosessien kehittämisestä, tuotekehityksestä sekä johtamisesta.

2M-IT PMO:n rakentaminen nykytilaan on vaatinut pitkäjänteistä työtä ja kärsivällistä otetta. Asiat eivät muutu hetkessä ja itse pyrin aina miettimään muutoksia hyötyjen kannalta, koska se sitouttaa ja motivoi myös muut mukaan muutokseen. Meidän PMO pyrkii ensisijaisesti toimimaan eri sidosryhmien tukena ja projektitoiminnan laadun kehittäjänä, niin projekti- kuin salkunjohtamismallin viitekehityksessä. "Olemme täällä teitä varten" on tiimimme yhdessä luoma slogan, jota pyrimme toteuttamaan jatkuvasti arjessa ja kaikissa kohtaamisissa.

tuurimme ajuri. Kypsyystasoa on nostettu jatkuvasti ja eräs huima saavutus viime vuodelta on projektijohtamismallin kehittäminen omaksi auditoitavaksi prosessikseen. Olen iloinen ja ylpeä tiimistämme, Melava sanoo.

2M-IT:n projektitoimisto on myös paljon muuta, kuin työkaluja, tilannekuvia, priorisointia ja prosessikehitystä. Se toimii myös viestin välittäjänä ja yhteen tuojana projektipäälliköiden laajassa joukossa. PMO tuo organisaation projektipäälliköt viikoittain kuulolle yhteisiin verkkotapaamisiin tiedotuksen, perehdyttämisen ja koulutusten tiimoilta. Myös hyvinvoinnin merkitys on muuttuvassa toimintaympäristössä tärkeää ja PMO:n on oltava hereillä. Tänä vuonna järjestetään ensimmäiset 2M-IT Projektipäällikköpäivät, jossa päästään oppimaan hyviä käytäntöjä kollegoilta ja kasvattamaan projektipäälliköiden keskinäistä yhteisöllisyyttä muutoksen keskellä. **PM**

Onnistuvat projektit tehdään yhdessä



SARA MÄKI-KALA

VTM, SHRM, Agile HR, AmO
Henkilöstöjohtaja
Oral Hammaslääkärit Oy
Projektiammatillaiset ry
hallituksen jäsen

Olen työskennellyt henkilöstöjohtamisen ja viestinnän tehtävissä yli 20 vuotta erilaisissa yksityisissä palvelualan organisaatioissa sekä pääomasijoittaja- että säätiöomisteisissa organisaatioissa.

Olen usein miettinyt onnistuneen projektin reseptiä. Mitkä ovat ne "must have" asiat, joita kannattaa pitää matkassa mukana ja jotka näyttäisivät aikaansaavan onnistuneen projektin lopputuloksen. Kyse ei ole ydinfysiikasta, vaan lopulta hyvin tavallisista ja arkisen pienistä asioista.

Onnistunut projekti vaatii yhteistyötä, avointa kommunikointia ja tiimin vahvaa sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen. Tässä jutussa tarkastelen sitä, miksi yhteistyö on niin olennaista projekteissa, miten siinä onnistutaan ja mitä sillä saadaan aikaiseksi.

Perusta onnistuneille projekteille

Ei ole se ja sama, millainen projekti tekevä organisaatio on. Olen havainnut kuusi ominaisuutta organisaatioissa, jotka tukevat projekteissa onnistumista;

- Yhteistyön kulttuuri
- Ylimmän johdon sitoutuminen
- Ketteryys
- Henkilöstön pysyvyys
- Projektit perustuvat AINA todelliseen tarpeeseen – takaa ihmisten motivoitumisen!
- Kehitysmuutoseisyyden.

Menestyneen projektin ainesosat

Huolehdi ainakin näistä asioista, niin onnistumisen mahdollisuudet kasvavat huomattavasti.

- 1. Yhdessä tekeminen** – huolehdi, että projektiin osallistuvien näkemykset, kokemukset ja ajatukset on aidosti valjastettu yhteiseen käyttöön. Tämä edistää aina myös projektiin osallistuneiden keskinäistä tiedon jakamista ja auttamisen halua. Tunne yhteenkuuluvuudesta ja yhteisestä tavoitteesta vahvistuu. Kun jokaisen yksilölliset vahvuudet ovat yhdistettynä toisiinsa syntyy priimaa. Vaikeina hetkinä (joita projekteissa aina kohdataan) yhteenkuuluvuus on se, jolla mennään esteiden yli.
- 2. Sitouttaminen** – varmista, että projektiin osallistujat tunnustavat projektin merkityksen ja

näkevät sen vaikutukset organisaatiolle ja omaan työhönsä. Tämä edellyttää vahvaa ja jatkuvaa viestintää sekä aitoa mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. Sitoutumisen kautta jokainen on valmis osallistumaan ja ponnistelemaan projektin onnistumiseksi "we can" asenteella.

3. Johtaminen – viimeinen, mutta ei vähäisin asia. Johtajuudessa keskeistä on varmistaa aina tavoitteiden selkeys ja resurssit. Suunnan varmistaminen ja sen selkeänä pitäminen projektin aikana on erittäin tärkeää. Johtamiseen liittyy keskeisesti myös se, että ongelmia ei ikinä lakaista maton alle. Haasteisiin tartutaan määrätietoisesti ja kommunikoidaan selkeästi odotukset vaikkapa työsuoritukselle, totta kai aina tukea antaen.

Itselleni tärkein johtajuusoppi on omalla esimerkillä johtaminen. Esimerkin voima on huikea ja sitä kannustan jokaisen projekteja johtavan pysähtyvän miettimään – mitä minä tuon projektipöytäni tullessani?

Toimeen tarttuneita ajatuksia

Projektin onnistuminen edellyttää, että jokainen tiimin jäsen tarttuu hihaan ja osallistuu aktiivisesti. On tärkeää kannustaa aloitteellisuuteen ja rohkeuteen tuoda esille omia näkemyksiä. Pienetkin parannusehdotukset voivat johtaa suuriin positiivisiin muutoksiin.

Yhteistyö ja tiimin sitoutuminen eivät ole ainoastaan projektin alussa tärkeitä, vaan ne muodostavat jatkuvan prosessin.

Miten saada ihmiset mukaan – seuraa näitä steppejä

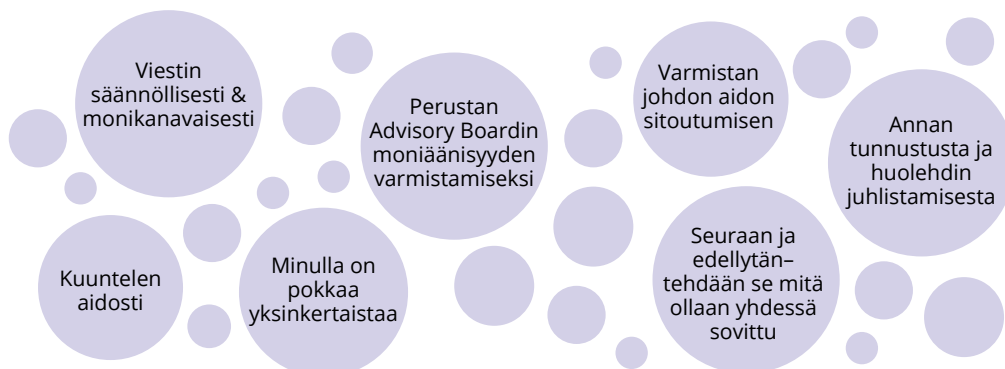
- Viesti ja kirkasta projektin tavoitteita säännöllisesti ja systemaattisesti
- Varmista, että oikeat ihmiset ovat mukana ja tekevät sovittuja asioita
- Käy jo ennen projektin aloitusta läpi tavoitteet – varmistat vahvemman sitoutumisen
- Vaali yhteishenkeä projektin aikana ja puutu huonoon käytökseen heti, jos havaitset sellaista
- Kohtaa ihmiset ja ole aidosti kiinnostunut – kysy "Mitä sinulle kuuluu?"
- Varmista osallistujien vastuunotto-kyky - anna valtaa ja vastuuta sekä mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon
- Muista sanoittaa onnistumisia ja huomioi ne – pienillä teoilla on iso merkitys

Jatkuva oppiminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä avoin keskustelu luovat perustan tiimin dynaamisuudelle ja projektin kestäväälle menestykselle.

Mikään ei ole sattumaa onnistuneessa lopputuloksessa

Onnistuvat projektit eivät mielestäni synny ikinä sattumalta – ne vaativat aina kovaa ponnistelua, tiivistä yhteistyötä, tiimin sitoutumista ja ennen kaikkea oikeasti avointa ja jatkuvaa kommunikointia. Lopulta kyse on hyvin pienistä ja arkisista asioista, joissa kaiken keskiössä tulisi olla ihmiset.

Muista, että olemme lopulta aina yhdessä enemmän ja siinä piileekin onnistuneiden projektien salaisuus! **PM**



"MUST HAVE" – 7 TYÖKALUPAKISSANI AINA MUKANA OLEVAA ASIAA

Yksilön muutosmatka osana laajaa muutosohjelmaa

Organisaation muutosohjelma on laaja-alainen siirtymä nykytilasta kohti organisaation visiota. Sillä on aina vahva kytkös strategiaan. Laaja-alaisen muutoksen johtaminen edellyttää rakenteita. Ohjelma-, projekti- ja salkkujohtamisella luodaan muutokselle rakenteet ja pilkotaan ylätason tavoitellut hyödyt konkreettisiin osakokonaisuuksiin, joista jokainen vie muutosta eteenpäin.

Muutos koskettaa hyvin laajasti organisaation eri osa-alueita ja siellä työskenteleviä ihmisiä. Niin pienen kuin isonkin muutoksen onnistuminen onkin loppujen lopuksi kiinni ihmisistä. Ihmisten sitoutuminen tavoiteltuun muutokseen ja pysyvä oman toiminnan muuttaminen ovat edellytyksiä muutosohjelman onnistumiselle.

Tässä artikkelissa käsitellään muutosjohtamista osana laajaa muutosohjelmaa, erityisesti yksilön muutosmatkan näkökulmasta.

Yksilön muutosmatka

Edellä mainitut rakenteet ja johtamismenetelmät eivät huomioi yksilön kokemaa muutosta. Ratkaisevaa on se miltä muutosmatka tuntuu. Muutosohjelman onnistumisen todennäköisyyttä voimme parantaa merkittävästi huomioimalla myös yksilöta-

son muutosjohtaminen ohjelman rakenteissa ja käytännöissä.

Ihan jokaista henkilöä ei yleensä kyetä muutoksessa huomioimaan yksilöllisesti, mutta riittää, kun muutosta miettii kohderyhmittäin. Mitkä asiat heidän osaltaan muuttuvat ja miten? Tämä auttaa aavistamaan jo ennakkoon ne asiat, jotka tulevat aiheuttamaan muutosvastarintaa.

Ohjelmajohtamisen rakenteita ja käytäntöjä täydentää hyvin Proscin ADKAR®-malli, joka tarjoaa työkaluja ihmisen muutosmatkan hahmottamiseen tiettyjen askeleiden kautta. Jokainen askel tarvitaan, jotta ihminen pääsee muutoksessa seuraavalle tasolle. Mallin avulla voidaan myös seurata ihmisten etenemistä omilla muutosmatkoillaan, ja keskittyä oikeisiin viesteihin ja toimenpiteisiin, jotka auttavat ihmistä eteenpäin muutoksessa. Vaikka ADKAR-mallin askelmat noudattavat tiettyä järjestystä, ihminen ei aina etene lineaarisesti omalla muutosmatkallaan, vaan saattaa välillä ottaa takapakkia. Muutosmatkan etenemistä tulisikin seurata säännöllisesti esim. haastatteluiden, fiilismitausten, keskustelutilaisuuksien, tietämystä tai kykyä mittaavien testien ja järjestelmädatan avulla. Myös tunnistettu muutosvastarinta voi antaa meille arvokasta tietoa, missä vaiheessa muutosmatkaa henkilö on.



VIRPI ELERS

Kumura

Virpi on Prosci sertifioitu muutosjohtaja ja projektijohtamisen konsultti, joka luontevasti integroi nämä kaksi näkökulmaa muutosohjelmien johtamisessa.



MIKKO SAASTAMOINEN

Kumura

Mikko on kokenut projektitoiminnan ammattilainen ja inhimillisen projektijohtamisen puolestapuhuja. Mikko johtaa Kumuralla osaamisen kehittämisen ja konsultoinnin liiketoimintaa.

”Ratkaisevaa on se miltä muutosmatka tuntuu”

Matka alkaa muutostarpeen ymmärtämisellä

Mitään muutosta on vaikea ”ostaa”, jos ei ymmärrä miksi muutos tehdään. Jos muutos ei ole välttämätön ja kriisin aiheuttama, perustelut täytyy miettiä etukäteen huolella, jotta ne osataan sanoittaa hyvin. Jopa puolet muutoshankkeista kaatuu jo alkumetreillä siihen, että muutoksen perustukset jäävät huteriksi. Jotta voisi sitoutua muutokseen, yksilön tulee hahmottaa, mitä muutos tarkoittaa hänelle itselleen. Tässä vaiheessa esihenkilöillä on tärkeä rooli auttaa sanoittamaan muutos niin, että se konkretisoituu työntekijälle suhteessa tämän työhön ja rooliin.

Tiedot ja taidot toimia muutoksessa

Kun henkilö on päättänyt olla mukana muutoksessa, on hän avoimempi tiedolle, mikä muuttuu ja miten. Riittävän ymmärryksen ja tiedon lisäksi henkilön tulee osata toimia muuttuneen käytännön mukaisesti. Aikuisen oppijan kannalta on olennaista ymmärtää, miten asia on hänelle itselleen merkityksellinen ja miten se liittyy hänen työhönsä. On tärkeää tarjota turvallinen ja hyväksyvä ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa lähteä kokeilemaan uutta toimintatapaa ilman että tarvitsee pelätä seuraamuksia, jos

ei heti onnistu. Esihenkilön merkitys tässä on erittäin suuri. Tämän kaltainen rooli voi olla uusi esihenkilölle, eli myös hän saattaa tarvita koulutusta ja tukea uudessa roolissaan.

Muutosjohtaminen osana muutosohjelmaa

Parhaimmillaan muutosjohtaminen on huomioitu muutosohjelman organisoinnissa ja käytännössä. Tyypillisesti laaja muutosohjelma aiheuttaa paljon ja isoja muutoksia kohdeorganisaatioissa. Eli muutosorganisaatioissa on syytä olla muutosjohtamisen asiantuntija tai -verkosto, joka keskittyy erityisesti organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja johtamiseen. Hän tai he ovat mukana ohjelman organisaatioissa ohjelmajohtajan tukena, ja ohjelman projekteissa ohjaavat yksilötason muutosjohtamisen toimenpiteitä.

Lisäksi organisoinnissa on huomioitava muutoksen kohdeorganisaatiot, eli ne osat organisaatiota, joita muutos koskettaa. Niiden johdon edustajista on kerättävä riittävän vaikutusvaltainen sponsoriverkosto, jonka jäsenet ovat sitoutuneet edustamaan muutosta omissa organisaatioissaan. Lisäksi kun muutoksessa päästään riittävän pitkälle, kannattaa miettiä myös muutosagenttien hyödyntämistä ja esihenkilöiden virittämistä muutoksen tukijoiksi. **PM**



Kuva: Jyväskylän Yliopisto.

Jyväskylän yliopistolla projektikulttuuria kehitetään systemaattisesti, toiminta edellä. Thinking Portfolio Projektisalkku otettiin käyttöön, jotta organisaatiossa olisi parempi ja yhtenäisempi tilannetieto siitä mitä toiminnan kehittämiseen tähtäviä projekteja on käynnissä.

Thinking Portfolion Projektisalkku - mahdollisuuksia parempaan päätöksentekoon

Jyväskylän yliopiston kehittämispäällikkö **Jaakko Sivusuo** oli projektipäällikkönä ottamassa Thinking Portfoliota käyttöön ja on nyt salkun pääkäyttäjä. Hän kouluttaa Projektisalkun käyttöä yliopiston henkilöstölle ja kehittää organisaation projektikulttuuria erityisesti toiminnan kehittämissuoritteiden kautta.

Tähtäimessä toistamiskykyinen organisaatio, ei yksittäiset sankarisuoritukset

Jyväskylän yliopistolla projektikulttuurikehityksen tavoite ei ole olla "sankarisuoritusten organisaatio", vaan halutaan olla aidosti toistamiskykyisiä.

Jaakko jakaa projektikulttuurikehittämisen neljään keihäänkärkeen: toimintatavat, ihmiset, teknologia ja johtaminen. Hänen mukaansa ensin kannattaa keskittyä toimintaan ja sen johtamiseen. Vasta kun projektimaailman toimintatapoja on määritetty ja ihmisiä koulutettu, on aika avata teknologiaalattikko.

– Jos mietitään projektikulttuurin kehittämistä, niin jossain kohtaa törmätään pakostikin salkunhallintaan ja yhtenäiseen tilannetietoon. Meillä Thinking Portfolio ja salkunhallinta tulivat ajankohtaisiksi, kun tuli tarve luoda yhtenäisempää tilannekuvaa yliopistolla tapahtuvista asioista, Jaakko sanoo.

Työkalun teknisestä käyttöönotosta alkaa haastavampi vaihe: organisaation sisäinen käyttöönotto

Thinking Portfolio työkalun tekninen käyttöönotto sujui asiakkaan näkökulmasta hyvin.

– Tästä jäi hyvä fiilis – toimittajalla oli liidi käyttöönottoon ja asiat etenivät. Saatiin valmista eikä tekeminen ollut poukkoilevaa, Jaakko sanoo ja kertoo, että toimittajan kanssa sovittiin aikataulut ja niissä pysyttiin. –Tehtiin priorisointejakin siitä mihin aika kannattaa käyttää. Tiedettiin aina etukäteen mitä pitäisi tehdä ennen työpajaa, mitä sen aikana tapahtuu ja mitä sen jälkeen tehdään, Jaakko sanoo.

Kun teknologia on otettu valmiuteen, alkaa monelle haastavampi vaihe eli työkalun käyttöön jalkauttaminen organisaation sisällä.

Jyväskylän yliopistolla salkun käyttöä koulutetaan kuukausittain ja tarpeen vaatiessa, vaikka järjestelmä koetaan helppokäyttöiseksi. Salkun käyttäjille annetaan paljon valtaa ja vastuuta: pakollisia kenttiä on vähän, joten käyttäjät voivat itse arvioida minkä kenttien käytön he kokevat hyödylliseksi projektin ja sen johtamisen näkökulmasta.

Jaakko ajattelee, että motivointi työkalun käyttöön lähtee johdosta. Johdosta täytyy tulla vastakaikua projektipäällikön tekemälle raportoinnille, jotta se koetaan merkitykselliseksi.

– Tässä on meilläkin harjoittelua ja toimintamallin käyttöönotto on alkuvaiheessa. Projektikulttuurin kehittäminen edellyttää myös johtamisessa muutosta. Samoin menestyksellä Thinking Portfolion käyttöönotto edellyttää muutoksia organisaation toimintamallissa ja johtamisessa, Jaakko sanoo.

– Organisaatiossa tapahtuu kolme asiaa itsestään: epäselvyys, konflikti ja alisuoriutuminen. Kaikki muu tarvitsee johtamista. Kun sanon johtaminen, en tarkoita, että johtajat johtavat, vaan kaikilla on valta ja velvollisuus johtaa omaa työtään, Jaakko sanoo.

Projektisalkku mahdollistaa paremmat, faktoihin perustuvat päätökset

Jyväskylän yliopistolla Projektisalkku nähdään mahdollistajana. Salkun systemaattinen käyttäminen mahdollistaa strategisten tavoitteiden tehokkaamman saavuttamisen sekä yhtenäisen tilannetiedon, priorisoinnin, resursoinnin ja päätöksenteon.

Salkun parametrisoinnissa panostettiin erityisesti projektien strategiakytkentöihin ja vaikutuksiin. Salkussa nähdään projektien yhteydet yliopiston kyvykkyyksalueisiin, strategiin kehittämissuunnitelmiin ja strategian läpileikkaaviin tavoitteisiin sekä yksiköiden kehittämissuunnitelmiin.

– Salkku mahdollistaa hirveän paljon asioita. Jos ei tiedetä mitä tapahtuu, niin mihin päätökset, resursointi ja priorisointi perustuvat? Salkku toimii mahdollistajana, jotta voidaan tehdä parempia päätöksiä – faktoihin perustuvia. Salkku mahdollistaa tiedolla johtamisen ja läpinäkyvyyden, kuvailee Jaakko kokemuksiaan.

Jyväskylän yliopiston salkkuun annetaan tunnukset kaikille, jotta kaikilla on näkyvyys tietoihin. Tähän on selvä perustelu: yhtenäinen tilannetieto ei tuo haittaa. **PM**



JAAKKO SIVUSUO

Kehittämispäällikkö,
Jyväskylän yliopisto



TYYNE TAUNILA

Marketing Specialist,
Thinking Portfolio

Tyynne on markkinoinnin ammattilainen, joka innostuu ihmisten kohtaamisesta ja kiinnostavista tarinoista



4 teemaa strategisesta salkunhallinnasta

Mitkä teemat ovat juuri nyt pinnalla strategisessa salkunhallinnassa?

Strateginen salkunhallinta-teemaryhmä on päättäneenä vuonna kokoontunut pyöreiden pöytien ja webinaariruutujen ääreen keskustelemaan salkunhallinnasta.

PRY:n teemaryhmien parasta antia osallistujille on toisten salkunhallinnan ammattilaisten tapaaminen, verkostoituminen ja toisilta oppiminen. Tai kuten eräs pyöreän pöydän osallistuja tätä palautteessaan kuvasi:

– Olen omassa organisaatiossani ainoa, joka kehittää strategista PMO-toimintoa, joten saan näistä tilaisuuksista paljon vertaistukea ja tietoa muiden salkkuhaasteista ja vahvuuksista.

Teemaryhmässä on vuoden aikana käsitelty näitä neljää ajankohtaista teemaa:

Teema 1: Miten projektiportfolioissa hallitaan riskejä ja epävarmuutta

Tämänhetkisessä epävarmassa toimintaympäristössä on entistä kriittisempää tunnistaa riskit, jotka voivat vaikuttaa projekteihin.

Strateginen salkunhallinta -teemaryhmän vuoden ensimmäisessä webinaarissa Portfolio Advisor Anssi Nevalainen Thinking Portfoliosta kävi läpi, miten projektien riskejä hallitaan salkussa tehokkaasti. Riskejä onkin riittänyt: koronaa, sotaa, inflaatiota, nousevia korkoja, vähenevää kysyntää, tietoturvariskejä.

– Viime vuosien riskiympäristö on saanut myös ylimmän johdon kiinnostumaan strategisen salkunhallinnan mahdollisuuksista. Tämä on seuraava iso juttu liikkeenjohdossa Suomessa, Anna-Riikka Hovi-Taunila povaa.

Teema 2: Miten salkunhallinta voi ohjata strategiaa

Strategiaa toteutetaan projekteilla. Mutta miten varmistua siitä, että projektit edistävät juuri haluttuja strategisia tavoitteita? Tämä oli teemaryhmän kevään pyöreän pöydän aihe. »»



ANNA-RIIKKA
HOVI-TAUNILA

anna-riikka.hovi-taunila@
thinkingportfolio.com

Keskustelemalla haasteista tulee yhteisiä

Osallistujilta on tullut kokonaisuudesta hyvää palautetta viime vuoden tilaisuuksista, kertoo teemaryhmästä vastaava Thinking Portfolion toimitusjohtaja Anna-Riikka Hovi-Taunila.

– Halusimme rakentaa ohjelman niin, että ihmiset pääsivät mahdollisimman paljon vaihtamaan ajatuksia yli organisaatorajojen, Hovi-Taunila sanoo.

Metropolia-oppilaitosten projektihallinnon johtaja Kimmo Virta osallistui marraskuun round table -iltaan.

– Keskustelu muiden projektiammattilaisten kanssa vahvisti omaa käsitystä siitä, että haasteet ovat samoja organisaatiosta riippumatta.

”Saan näistä tilaisuuksista paljon vertaistukea ja tietoa muiden salkkuhaasteista ja vahvuuksista.”



Tärkeää on kirjoittaa strategia auki taktisen tason tavoitteiksi.

– Jos esimerkiksi strategisena tavoitteena on pitää asiakas keskiössä, seuraavaksi on tunnistettava, millä konkreettisilla asiakasprosessien muutoksilla tavoitteeseen voidaan päästä, Hovi-Taunila selittää.

Taktinen taso siis konkretisoi projektikonaisuudet, jotka ajavat strategian toteutumista.

– Taktisen tason tavoitteet jäävät liian usein puuttumaan, vaikka nimenomaan ne määrittelemällä tulee varmistettua, että sal-kussa olevat projektit linkittyvät strategiaan.

Teema 3: Miten strategiasta tulee portfolio

Ensin on strategia, ja sitten alkaa ideointi. Miten strategiasta poikivat ideat saadaan menestyksekkäästi projektiportfolioon ja osaksi salkunhallintaa?

Tähän on oma prosessinsa, jonka käytäntöjä kävimme läpi teemaryhmän syyswebinaarissa. Ideointityössä on keskeistä tunnis-

taa, kannattaako ideoiden ylipäätään olla juuri projekteja.

Jokaisen idean kohdalla on kysyttävä esimerkiksi nämä kysymykset: Onko tämä idea projekti? Vai hanke, jossa on monta projektia? Vai sittenkin linjaorganisaation työtä?

Teema 4: Oikeat resurssit oikeaan aikaan oikeassa paikassa

Organisaatiot ovat eri vaiheissa strategisen salkunhallinnan kypsyyden eli maturiteetin osalta. Juuri nyt resursointi pohdituttua, ja siksi valitsimme sen vuoden viimeisen round table -iltamme aiheeksi. Parisenkymmentä projektinhallinnan ammattilaista koontui vaihtamaan kokemuksia resursoinnin haasteista ja parhaista käytännöistä.

– Ensimmäisessä vaiheessa alkaa olla jonkin verran näkyvyyttä siihen, kuinka monta projektia organisaatiossa on meneillään. Kakkos- tai kolmosvaiheessa resursoinnista tulee monelle jo kriittinen teema, Anna-Riikka Hovi-Taunila kuvailee.

Esimerkiksi kriittiset IT-resurssit olivat vielä jonkin aikaa sitten kiven alla, mikä näkyi monella toimialalla rajoitteena projektien aloittamiselle.

– Kun resursointiin on salkunhallinnassa riittävä näkyvyys, tunnistetaan riippuvuuksia eri projektien välillä. Nähdään, milloin projekteja ei voida käynnistää ja milloin voidaan taas aloittaa uutta. **PM**

Mistä teemoista haluaisit päästä vaihtamaan ajatuksia kollegoiden kanssa?

Ehdota teemaryhmällemme aiheita:
anna-riikka.hovi-taunila@thinkingportfolio.com



**Ilmoittaudu
heti!**
Paikkoja rajoitetusti!
Max. 36 osallistujaa.
EarlyBird-hinta
1.2.2024 asti.

AI @Project Management Master Class Workshop

Projektiammattilaisten AI-Workshop
Tekoäly projektijohtamisessa
25.-26.4.2024
Kakolan vankilan kirkkosali, Turku

Tekoäly, AI – kuuluu jokaisen projektiammattilaisen ja -organisaation työkalupakkiin. Tekoälyn hyödyntäminen tuo mukanaan myös merkittäviä muutoksia projektityöhön ja -johtamiseen. Nopeimmille AI on kilpailuetu, kun taas hitaimmat...?

AI @Project Management -työpajan fasilitaattoreina huippuasiantuntijat

PMO- ja projektiliiketoiminnan johdolle, Portfolio-, Program managereille, -kehittäjille sekä kokeneille konsulteille ja valmentajille. Jokaiselle, joka suunnittelee ja vastaa AI:n käyttöönnotosta.

Tekoälytyöpaja "Hands-On"

Työpajassa on mukana Tekoäly. Työpajassa keskustellaan sekä kollegoiden että Tekoälyn kanssa. Saat uusia AI-kokemuksia ja ideoita omaan AI-käyttöön – Hands-On, käytännössä.

Kokonaiskuva AI-teknologian kehityksestä ja soveltamisesta projektialalla. Projektiammattilaisten ja -organisaatioiden nykytila ja odotukset. Esimerkkejä tekoälytoteutuksista ja saavutetuista hyödyistä. AI projektien menestystekijänä. AI-kilpailuetuna? Tekoälystrategia? Mitä osaamista ja resursseja tarvitaan? Business tavoitteet ja –hyödyt, Tekoälyn implementointi – Eli onnistuneen AI-käyttöönotton suunnittelu ja toteutus.

Seminaarin hinnat ja ilmoittautuminen

Hinnat eivät sisällä alv.

	Early Bird hinta 1.2.2024 asti	Norm. hinta
Työpajan hinta / hlö	1 690 €	1 960 €
PRY-jäsenhintana	1 450 €	1 690 €
Toinen osallistuja samasta organisaatiosta	1 250 €	1 490 €

VARAA PAIKKASI OSOITTEESSA: pry.fi/tapahtumat

Hintaan sisältyvät kaikki työpajan materiaalit ja dokumentointi sekä yhteinen verkostoitumisillallinen ensimmäisen workshop-päivän päätteeksi ja aamiainen, lounas ja kahvitarjoilu molempina päivinä. Erikoishintainen majoitus on varattavissa Hotelli Kakolasta työpajan osallistujille.

Keynote

Online



Antonio Nieto-Rodriguez

Member of Thinkers50, thought leader, author, writer @HBR, PM practitioner, and professor in project and strategy implementation, former PMI chairman
<https://antonionietorodriguez.com>



Pekka Abrahamsson, ohjelmistotekniikan professori, Tampereen yliopisto. Erikoisala: ChatGPT:n & kielimallien hyödyntäminen sovelluskehityksessä, AI & Agile Dev., AI-etiikka.

Antti Merilehto, KTM, johdon AI-konsultti, tietokirjailija, valmentaja, AI-evangelista
<https://merilehto.com>

Vesku Paananen, MSc, Teknologijahtaja @Microsoft AI-visionääri, Copilot & AI Cloud –asiantuntija, Founder of Mobile Monday. " Jokaisen täytyy ymmärtää tekoälyä".

Lisätietoja

AI @Project Management-työpajasta:
joxi.kaaja@pry.fi ja
anna-maria.makela@pry.fi



Skannaa koodi
mobiililaitteella
ja lue lisää
tapahtumasta.

Rakennerahaston rahoittamat kehittämiprojektit vaativat **ammattimaista projektipäällikkyyttä**

Rakennerahastojen ohjelmat ovat kausittain kehittyneet ja muuttuneet yhä laajemmiksi ja vaativimmiksi. Ohjelmia läpileikkaavat painopisteet kuten esimerkiksi kestävä kehitys, yhdenvertaisuus ja innovatiivisuus ovat globaalisti merkittäviä ja kompleksisia kehittämiskohteita. Vaatimusten kasvaessa kehittämisprojektien tulosten ja odotusten täyttämiseksi ammattimaiset projektijohtamisen taidot ovat ehdottomat.

EU:n rakennerahasto antaa projekteille erityispiirteitä

Julkisen rahoituksen kehittämisprojekteissa on ennalta määritelty rahoituksen tavoitteet, tarkoitus ja kohderyhmät. Rahoitus määrittää myös projektien toimintaraamit, budjetin, toteutusaikataulun ja viestintäsäännöt, muuten varsinaisessa toteutuksessa saa olla melko luova, kunhan luvatut toimenpiteet ja tavoitteet saavutetaan.

Kehittämisprojekteilla täytetään tarvetta tai ratkotaan usein yrityskehittämisessä olemassa olevaa ongelmaa. Tämän päivän kehittämisprojekteilta myös odotetaan vaikuttavuutta ja jatkuvuutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, useimmiten vielä yhteiskunnallisesti merkittävässä asiassa kuten aluekehittämisessä, henkilöstön työhyvinvoinnissa ja liiketoiminnan kasvussa.

Kehittämisprojektin toteutus on tavallisesti kaksi-kolme vuotta, mutta niiden suunnittelu on voinut kestää jo useamman vuoden. Lisäksi rahoittajan käsittelyssä hakemuksen arviointiin ja päätöksentekoon voi mennä jopa puoli vuotta. Maailma ehtii muuttua monta kertaa, joten jo suunnitteluvaiheessa on tärkeää osata katsoa tulevaisuuteen. Usein projektipäällikkö tulee mukaan vasta toteutusvaiheessa, jolloin erityisesti vaaditaan ammattitaitoa ottaa omakseen suunnitelma ja toteuttaa se annetuilla

reunaehdoilla. Ammattimainen projektipäällikkö tietää ja tunnistaa vastuut sekä löytää konkreettiset keinot projektin toteuttamiseksi ja viestimiseksi.

Keskiössä ihmisten johtaminen ja viestintä

Kehittämisprojektin johtaminen vaatii monimuotoista osaamista. Projektipäällikön tulee varmistaa, että kaikki toiminta on tavoitteiden ja rahoitusehtojen mukaista, ja motivoida ja johtaa (mahdollisesti monta kertaa vaihtuvaa) projektihenkilöstöä tulosten saavuttamiseen.

Ihmiset ovat kehittämisprojektien keskiössä tekijöinä ja toimenpiteiden kohteina. Projektipäällikön yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin huomioida ihmisten moninaisuus ja kohdentaa viestit kullekin sopivassa muodossa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi.

Kehittämisprojekteissa projektitiimi joutuu useimmiten etsimään asiakkaat ja myymään osallistumisen hyödyt joka kerta uudestaan. Kilpailu on lisääntynyt, jonka myötä tuloksellinen, erottuva viestintä ja oikeiden viestintäkanavien löytäminen on yhä haasteellisempää. Myös yhteistyökumppaneita on paljon ja heidän pitämisensä mukana ja sitoutuneena ilman rahallista korvausta vaatii projektipäälliköltä erityistä viestintäosaamista.

Meitä yhdistää tekemisen ilo, halu projektiosaamisen kehittämiseen ja lupaus laadusta.



HANNA HAUVALA

Sertifioitu
projektipäällikkö
IPMA Level C®
Jyväskylän
ammattikorkeakoulu

HILKKA HEIKKILÄ

Sertifioitu
projektipäällikkö
IPMA Level C®
Jyväskylän
ammattikorkeakoulu

Kuva: Jaakko Matela

Vaikuttavuus – yksikin paremmin toimiva yritys on alueelle merkityksellinen

Ammattikorkeakoulujen yksi lakisääteinen tehtävä on alueellinen kehittäminen. Yrityksistä alle 10 työntekijän (mikro) yrityksiä on 93 %, pienyrityksiä 6 % ja keskisuuria 1 %. Usein kehittämishankkeiden kohdeyryhmänä on koko pk-yrityssektori ja projektissa on mukana useita kymmeniä eri alan yrityksiä. Kehittämishankkeilla vastataan ammattikorkeakoululle asetettuihin odotuksiin mm. vastuullisuuden ja kestävä kehityksen edistämiseksi. Projektit ovat työkaluja, joilla tuetaan yritysten ja yrittäjien kehittämistä sekä tarjotaan osaamista ja resursseja pk-yritysten käyttöön kehittämistyöhön, joka muuten voisi jäädä tekemättä. Vaikutukset näkyvät suoraan yksittäisen henkilön osaamisen kehittymisenä ja ne vaikuttavat parhaimmillaan yrityksen liiketoiminnan tai työhyvinvoinnin parantumiseen. Kehittämishankkeiden vaikuttavuus voi olla jokin todella pieni juttu tai valtavan suuri, mutta kaikki ovat yhtä merkityksellisiä

joka kerta, kun on kyseessä yksilön kehittyminen tai hyvinvointi. Projektien tulokset ovat myös julkisia ja yleisesti hyödynnettävissä kaikille projektien jälkeen.

Kehittämishankkeet ovat lupauksia muutoksista

Jonkin tulisi aina muuttua kehittämishankkeen myötä tai sen avulla. Muutos tapahtuu vasta kun tarpeeksi iso joukko yksilöitä alkaa tehdä asioita uudella tavalla. Projektipäälliköllä on suuri vastuu annetuista muutoslupauksista, joiden täyttämiseen on hyvin tarkat toimintatavat. Samalla kuitenkin tulee olla jatkuvasti valmiudessa muuttua suuntaa tarvittaessa. Vaikuttava viestintä osaltaan varmistaa tavoitteiden kirkkauden ja resurssien sitoutumisen toteutumiseen. Ammattimainen projektijohtamisen osaaminen antaa hartiat ja varmuuden kantaa vastuut, rakentaa yhteistyön kulttuuria ja lisää muutostykyä viedä projektit onnistuneesti maaliin. **PM**

Mutkikkaan projektin riskit hallitaan yhteistyönä

Mitä monimutkaisempi projekti, sen kiinteämmin sen onnistuminen on sidoksissa ihmisten väliseen sitoutumiseen ja keskinäiseen viestintään. Laajoissa projekteissa on moniulotteisia riskejä, mutta myös mahdollisuuksia. Näiden tunnistaminen yhdessä avaa mahdollisuuksia kehittää paitsi projektihallinnan, myös koko organisaation kulttuuria kestävään suuntaan.



MIKAELI LANGINVAINIO

Ohjelmistoyritys Inklus Oy:n toimitusjohtaja ja perustaja.

Projektien monimutkaisuus haastaa riskienhallinnan

Riskienhallinta on keskeisessä roolissa erityisesti suurissa, pitkäkestoisissa tai muuten monimutkaisissa projekteissa, joissa mahdollisen epäonnistumisen riski on korkea ja hintalappu kallis. Osallistava lähestymistapa riskienhallintaan ottaa huomioon projektiin osallistuvien sidosryhmien erilaiset osaamisalueet ja näkökulmat.

Eri näkökulmia kuulemalla ja yhdistelemällä monimutkaisinkin

projektin riskit saadaan yhteiseen näkymään. Sitä kautta riskeistä päästään keskustelemaan yhdessä, ja niiden hallitseminenkin sujuu koordinoitusti yhteistyönä.

Millainen on 'monimutkainen projekti'?

Monimutkaisia ja haastavia projekteja tehdään lukuisilla toimialoilla ja yhteiskunnan osa-alueilla. Rakentaminen, teolliset investoinnit sekä geotekninen suunnittelu vaativat monialaista yhteistyötä, tarkkaa suunnittelua ja jatkuvaa riskienhallintaa, jotta projekteissa voidaan vastata aikataulu-, budjetti- ja laatuvaatimuksiin. Toisaalta myös aineettomammat, mutta paljon aikaa ja resursseja sitovat hankkeet, kuten kehitysyhteistyö, isot IT-projektit sekä julkishallinnon kehittämiseen tähtäävät hankkeet asettavat haasteita riskienhallinnalle.

Kompleksisille hankkeille on ominaista niiden luontainen epävarmuus, joka syntyy

- keskinäisistä riippuvuuksista
- dynamisesta toimintaympäristöstä
- monista sidosryhmistä

- mittavasta suunnittelutyön ja asiantuntemuksen tarpeesta.

Monimutkaiset hankkeet muodostavat monimutkaisen riskinäköymän. Lukuisat sidosryhmät voivat jo pelkällä olemassaolollaan johtaa viestinnän haasteisiin ja keskinäisiin ristiriitoihin. Kustannuksiin liittyy oleellisia riskejä, jotka johtuvat vaikeudesta luoda tarkkoja kustannusarvioita pitkän projektin alussa. Nopean koronnousun vaikutukset koko rakennusteollisuuteen ovat tästä kenties ilmeisin tuore esimerkki. Ja myös projektityön laatu voi kärsiä johtuen projektin laajuudesta, budjetista, aikataulupoikkeamista tai näistä kaikista.

Sidosryhmien osallistaminen on kaksisuuntaista viestintää

Varsinkin teknisluonteisten projektien läpivientiin liittyvä terminologia saattaa joskus hämärtää sitä, että projekteja tekevät aina ihmiset. Sidosryhmiin kuuluvat oman organisaation asiantuntijat, mutta tärkeitä ovat myös alihankintaketjun toimijat eri yrityksissä, julkiset ja poliittiset tahot sekä jos-

kus myös kuluttajayleisö, vaikkapa jonkin asuinalueen asukkaat.

Kun hankkeeseen liittyy laaja joukko sidosryhmiä, osallistamisen rooli korostuu riskienhallinnassa. Osallistaminen edistää jaetun omistajuuden ja yhteistyön tunnetta; sitä että haasteet ja mahdollisuudet eivät kuulu vain 'jollekin muulle' vaan myös minulle.

Projektiriskien hallinnassa käytetyt ohjelmistotyökalut on tarkoitettu 'pitämään langat johdon käsissä'. Sidosryhmien osallistaminen on lankojen käsissä pysymisen kannalta tärkeä elementti: Kuuntelemalla ja informoimalla projektin kannalta tärkeitä ihmisiä läpi riskienhallintaprosessin projektin johto voi varmistua siitä, ettei piileviä mutta tunnistettavissa olevia riskejä jää tutkan ulkopuolelle.

Mitä monimutkaisempi ja pitkäkestoisempi projekti, sen kiinteämmin sen onnistuminen on sidoksissa inhimilliseen elementtiin; tiimin jäsenten väliseen sitoutumiseen ja viestintään sekä heidän kykyynsä päättää yhdessä, mitkä tiedot ovat merkityksellisiä ja mitkä toimenpiteet ja johtopäätökset ovat päteviä.

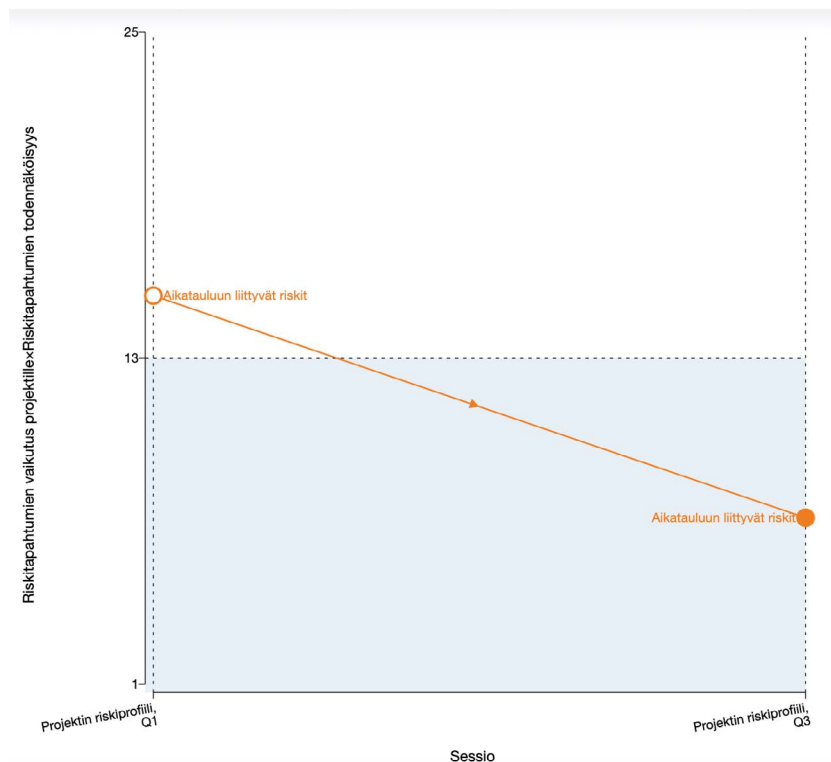
Monimutkaiset projektit avaavat riskejä, mutta myös mahdollisuuksia

Laajoissa projekteissa on siis moniulotteisia riskejä, mutta myös mahdollisuuksia. On olemassa runsaasti tutkittua tietoa siitä, että pelkkä negatiivisten riskien aktiivinen tunnistaminen ja niistä avoimesti keskusteleminen auttaa ehkäisemään niitä. Tämä on iso mahdollisuus kehittää organisaation koko kulttuuria turvalliseen suuntaan, mikä kannattaa tiedostaa ylimmissä johdossa.

Kestävyyden ja kilpailukyvn nimissä organisaatioiden kannattaa arvioida projektejaan myös



KUVA 1. TYPILLINEN RISKIMATRIISI AUTTAA PRIORISOIMAAN RISKEJÄ HALLINTAA VARTEN. ON KUITENKIN TÄRKEÄÄ YMMÄRTÄÄ ARVIOIDEN TAAKSE KÄTKETYVÄT EPÄVARMUUDET, EIKÄ KATSOA PELKÄSTÄÄN KESKIVARVOJA.



KUVA 2. RISKITASOJEN NOUSUA JA LASKUA YLI AJAN KANNATTAA SEURATA. USEIN KÄYTETTY TERMI RESIDUAALI- TAI JÄÄNNÖSRISKI KERTOO VAIN TEORIASSA, MITEN RISKITASOT MUUTTUVAT KONTROLLITOIMENPITEILLÄ. SEURANTAA RISKIEN KEHITYKSESTÄ KANNATTAA TEHDÄ AIDOSTI MYÖS YLI AJAN.

siitä näkökulmasta, että laadukas ja osallistava riskienhallinta voi tuottaa uusia ideoita toiminnan tehostamiseen, kustannussäästöihin sekä esimerkiksi vastuulli-

suustavoitteiden saavuttamiseen. Yhdessä tehdyt oivallukset voivat edelleen vauhdittaa vahvan ja turvallisuuden tähtäävän kulttuurin juurtumista työyhteisöön. **PM**

Miten hyödyntää projekteissa opittua paremmin?

Lessons learned ei nykyisellään toimi. Projekteissa opittua ei saada hyödynnettyä riittävästi. Mitä projektipäällikkö voi tehdä asian parantamiseksi?

On yleistä, että projekteissa toistuvat samat ongelmat. Monissa selvityksissä ja tutkimuksissa on vuosi vuoden jälkeen nostettu projektitoiminnan keskeiseksi kipukohtaksi opitun parempi hyödyntäminen. Näin oli myös PMO 2023 -selvityksessä, jossa vastaajat nostivat suurimmaksi projektien kehitystarpeeksi oppien ja kokemusten (Lessons learned) hyödyntämisen.

Tyypillisesti organisaatioissa opittuja asioita kerätään ja tallennetaan projektin lopussa. Joillakin organisaatioilla on omat prosessit, työkalut ja tietojärjestelmätkin opituille asioille. Tästä huolimatta opittuja asioita ei saada riittävästi hyödynnettyä. Voisiko nykyisessä lähestymistavassa olla jotain parannettavaa? Pitäisikö ratkaisua hakea jollain toisella tavalla?

Miksi oppiminen on haastavaa?

Organisaatioiden Lessons learned -prosesseissa oppimista lähestytään usein lineaarisesti (kuva 1). Yksinkertaistaen ajatellaan, että tehdään projekti ja projektin

lopussa pidetään loppukokous, missä käsitellään ja tallennetaan opitut asiat. Tämän jälkeen oppien toivotaan siirtyvän ihmisten tietoisuuteen ja sitä kautta arjen toimintaan. Toisin sanoen projekteista oppiminen mielletään lineaarisesti kertatapahtumaksi. Kun opitut asiat on tallennettu ja jaettu, ajatellaan oppimista tapahtuneen.

Kuitenkin vain eksplisiittistä tietoa voidaan tallentaa ja jakaa tällä tavalla. Tällaisen tiedon ongelma on se, että siitä puuttuu asiayhteys

ja se on alttiina erilaisille tulkintoille. Sitä on helppo jakaa, mutta se ei ole helposti ymmärrettävää tai hyödynnettävää.

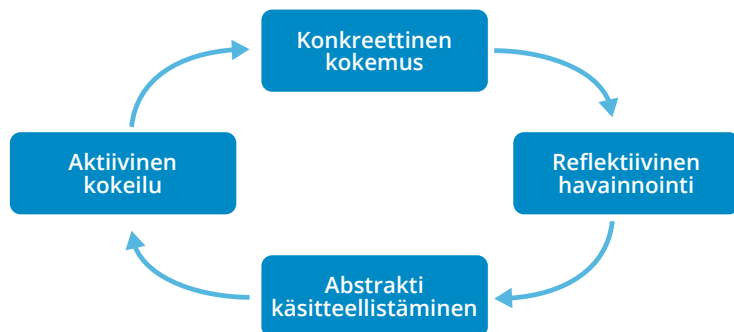
Lineaarinen lähestymistapa on myös ristiriidassa sen kanssa, miten ihmiset ja organisaatiot käytännössä oppivat. Siten se ei myöskään ole paras mahdollinen tapa saada opitut asiat muutettua toiminnaksi, joka auttaisi projekteja onnistumaan.

Mitä pitäisi muuttaa?

Oppiminen tulisi nähdä lineaarisen kertatapahtuman sijaan syklisenä prosessina, joka perustuu jatkuvaan vähittäiseen oppimiseen. Esimerkiksi Kolbin oppimi-



KUVA 1. LINEAARINEN PROSESSI



KUVA 2: KOLBIN OPPIMISEN KEHÄ

Tyypillisesti opittuja asioita kerätään ja tallennetaan projektin lopussa

sen kehässä (kuva 2) oppimisen lähtökohtana on konkreettinen kokemus. Konkreettista kokemusta reflektoidaan, jolloin erilaiset, osin hiljaistakin tietoa sisältävät kokemukset saadaan tehtyä näkyviksi.

Tämän jälkeen koettua ja reflektoitua käsitteellistetään, jolloin muodostuu uusia käsitteitä tai yleistyksiä. Neljäntenä vaiheena on näistä johdettujen toimenpiteiden aktiivinen kokeileminen, josta vuorostaan saadaan uusia kokemuksia reflektoitavaksi. Oleellista oppimisen kehässä on, että sitä toistetaan päättymättömästi.

Projektin johtamisella pitää tavoitella sitä, että tietoa ja opittuja asioita hyödynnetään projektissa, jotta projekti onnistuu ja tavoitteet saavutetaan. Oppimisen hyödyt voivat toteutua vain, jos oppiminen muutetaan toiminnaksi projektissa. Oppimisen kehässä tapahtuu juuri näin, sillä se kattaa sekä itse oppimisen että siihen perustuvat konkreettiset parannukset.

Lisäksi oppimisen kehässä pystytään hyödyntämään sekä eksplisiittinen että hiljainen tieto. Kun oppimisen kehää toistetaan riittävän nopealla syklillä, voidaan varmistua, että opittuja asioita ei unohdeta. Näin opit saadaan nopeasti hyötykäyttöön ja siten parannetaan käynnissä olevan projektin onnistumisen mahdollisuuksia.

Jos siis opitun hyödyntämistä halutaan edistää, lineaariseen prosessiin perustuvasta tiedonsiirrosta tulisi siirtyä jatkuvan oppimisen päättymättömään sykliin. Tämän toteuttamisessa projektipäälliköt ovat avainasemassa.

Projektipäällikön huoneentaulu opitun hyödyntämiseen

Projektien opit syntyvät projektien aikana ja niitä kannattaa hyödyntää viipymättä projektissa.

Projektipäällikön onkin syytä pitää mielessä kolme asiaa oppimisen edistämässä:

- 1. Hae jatkuvasti opeja.** Siirry sykliseen oppimiseen ja parantamiseen. Tunnista opittuja asioita koko projektin ajan, vertaa niitä muissa projekteissa saatuihin oppeihin ja tee tämän perusteella parannuksia.
- 2. Nopeuta oppimisen sykliä.** Siirry kuukausittaiseen tai vaikka viikoittaiseen oppimisen sykliin. Hae pieniä parannuskohteita ja toteuta ne nopeasti. Niistä muodostuu ajan mittaan isoja parannuksia.
- 3. Hyödynnä sidosryhmiä.** Älä yritä oppia ja ratkoa yksin kaikkia projektisi haasteita, vaan ota koko projektiryhmä mukaan. Keskustele muiden projektipäälliköiden kanssa kokemuksista. Pyydä myös rohkeasti näkemystä projektin omistajalta, ohjausryhmältä tai asiakkaalta. Heillä voi olla arvokkaita näkemyksiä ja kokemuksia projektissa hyödynnettäväksi.

Lopuksi on tärkeä muistaa, että organisaatioissa on usein helpompia pyytää anteeksi kuin lupaa. Niinpä projektipäällikön kannattaa tehdä se, mihin hänellä on valtuudet ja mahdollisuudet. Jos jätetään odottamaan valtuutuksia ylempää, oppimisen sykli tyssää helposti siihen. **PM**



ANDREA COLUSSI

Andrea työskentelee johtamisjärjestelmien arvioijana rakentamisen toimialalla Kiwa Inspectalla. Hän on työskennellyt pitkään rakennusalan asiakastoimitusprojektien kanssa johtamalla projekteja, projektisalkkuja, ohjelmia, PMO:ta sekä liiketoimintoja. Hän on vastannut mm. johtamisjärjestelmien kehittämisestä ja arvioinneista, projektitoiminnan koulutuksista sekä projektikulttuurin kehittämisestä.



RIKU OKSMAN

Kauppatieteiden tohtori Riku Oksman valmentaa organisaatioita viemään projekteissa opittua käytäntöön Projektivarikko Oy:ssä. Lisäksi hän toimii tuntiopettajana Aalto-yliopistossa sekä projekti- ja salkkujohtamisen kouluttajana AaltoEE:ssä.

PRINCE2 7th edition

tuo metodin lähemmäksi arkipäivää

PRINCE2 on maailman laajimmin käytetty projektijohdantamisen viitekehys. PRINCE2 on aiemmin saanut kritiikkiä raskaudesta ja teoreettisuudesta, sillä sen väitetään soveltuvan lähinnä suuriin projekteihin, vaikka siinä keskeistä on räätälöinti projektiin ja sen tarpeisiin. Juuri julkaistu 7th edition on rakennettu projektipäälliköiden palaute huomioiden – se on yhtäältä kevyempi ja tärkeiltä osin kattavampi kuin edellinen versio.



AARO OLLIKAINEN WAKARULTA ESIINTYI PROJEKTIPÄIVILLÄ 2023.

Kuva: Olli-Pekka Latvala

Ihmisten johtaminen

Aiemmin PRINCE2:ssa ihmetystä aiheutti ihmisten johtamisnäkökohdan puute, mihin syinä ovat olleet PRINCE2-oppaan pitäminen hallittavan mittaisena sekä se, että ihmisten johtamista on pidetty niin kontekstisidonnaisena, että sitä on ollut vaikea sisällyttää.

Nyt ihmiset ovat viides projektin integroitu elementti projektiympäristön, periaatteiden, prosessien ja käytäntöjen rinnalla. Näkymä ihmisten johtamiseen on onnistunut muutoksen johtaminen, onnistunut tiimin johtaminen ja viestintä. Luvussa kuvataan myös, miten periaatteet, käytännöt ja prosessit

nivoutuvat ihmisten johtamiseen. Vaikka ihmisten johtamiseen on käytetty vain noin 15 sivua, se on hyvä alku. Wakarulla uskomme, että motivoituneet ja osaavat ihmiset aikaansaavat menestyksensä projektin, minkä vuoksi tähän kannattaa panostaa.

Case-projekteilla konkretiaan

PRINCE2-oppaassa kuljetetaan neljää case-skenaariota ja tärkeimpiä kohtia havainnollistetaan niiden kautta. Tämäkin on tervetullut uudistus, ainakin PRINCE2-valmennuksista saamamme palautteen perusteella kaivataan

konkreettisia esimerkkejä. Wakarulla valmennuksiemme tavoitteena on konkreettinen toiminnan muutos, ei pelkkä sertifiointikokeen läpäiseminen, joten tästä käytännölläheisyydestä olemme erityisen ilahtuneita. PRINCE2 7 tuokin mukanaan mahdollisuuden sitoa valmennukset entistä paremmin konkretiaan siten, että se palvelee myös sertifiointia.

Kestävyys ja vastuullisuus uutena projektin tavoitteena

PRINCE2:ssa projektilla on sisältö-, aikataulu-, budjetti-, laatu-, riski- ja hyötytavoite. Nyt seitsemänneksi

tavoitteeksi nousee kestävyys ja vastuullisuus (sustainability). Tässä nojataan YK:n vahvistamiin 17 kestävästä kehityksen teemoihin, joihin viitataan eri käytäntöjen yhteydessä. Suunnitelmateemassa puhutaan tuotteen, toimitustavan ja projektin tuottamien hyötyjen kestävydestä. Esimerkiksi projektin käynnistämisdokumentaatioon tulisi sisällyttää – muiden strategioiden ohella – kestävyden hallintastrategia.

Käytännöt ja periaatteet

Integroiduista elementeistä periaatteisiin on tullut lähinnä semanttisia muutoksia. Entiset teemat ovat käytäntöjä (practices). Eräs version uudistuksista on parempi integroituminen ITILiin, ketteriin menetelmiin ja Lean-ajatteluun. PRINCE2n toimitustavat tukevat nyt paremmin iteratiivista ja hybridimallista toimitusta. Käytännöistä muutos on muutettu käsiteltäviksi asioiksi (issues). Tämä on loogista, sillä niiden hallintaa muutosteema käsitteli ja muutospyyntöhän on juuri yksi issue-tyyppi.

Pyrkimys epämuodollisuuteen ja keveyteen

Yksi pääviesti on pyrkimys epämuodollisuuteen ja keventämiseen. Aiemmin säikähdettiin 26:ta tarjolla olevaa hallinnollista tuotosta, dokumenttia. Monelta on ehkä unohtunut räätälöintisäännöt, jotka sallivat dokumenttien ulkoasun karsimista, uusien elementtien lisäämisen sekä dokumenttien yhdistämisen.

PRINCE2 7:ssä dokumentit on karsittu viiteentoista. Joitakin on poistettu sekä esimerkiksi eri lokit ja rekisterit yhdistetty Project Log -dokumentiksi. Erilaiset strategiat, kuten laadun- ja riskienhallin-

tastrategia on yhdistetty projektin käynnistysdokumentaatioon.

Pyrkimys käytännöllisyyteen näkyy. Jos edellistä versiota luki kirjaimellisesti, saattoi saada kovan, että kaikki hoituu dokumenttien kirjoittamisella ja lähettämällä. Nyt puhutaan kokouksista, yhteisistä työtiloista ja mainitaan esimerkiksi, että monen dokumentin kohdalla sähköposti saattaa riittää. Tämä keveys on tuttua P3.expressistä, jota kuvataan minimalistisena projektinhallintametodina.

Kohti kattavaa projektiosaamista

PRINCE2 7 edition on hyvä uudistus tähän päivään. Uudessa versi-

ossa näkyvät vahvasti myös taidot, jotka nostimme osaksi projektiosaamisen polkuamme. Raken- tamassamme polussa yhdistyvät vahva substanssiosaaminen sekä mahdollistavat taidot. Projektien onnistumista edesauttaa vahva projektijohtaminen ja projektinhallinta, mihin PRINCE2 7 on hyvä valinta. Tämän rinnalle tarvitaan mahdollistavia taitoja, joita ovat esimerkiksi tiimityö, vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot, konfliktien hallinta ja asiakaskokemus.

Lopulta tärkeintä projekteissa on yhteistyö, yhteinen kieli sekä tapa toimia, eikä se, mikä viitekehys on käytössä. **PM**

» **AARO OLLIKAINEN**



Kuva: Isabella Inutille

PROJEKTIPÄIVILLÄ 2023 AARO OLLIKAINEN, TUOMAS LEHTONEN JA MIKAEL KUUSISTO ESITTELVÄT WAKARUN PROJEKTIOSAAMISEN POLKUA.

Petri Heino PRY:n IPMA® sertifiointitoiminnan johtoon

Pitkään PRY:n IPMA® sertifiointitoiminnan johdossa toiminut Timo Saros jäi vuoden 2023 lopussa eläkkeelle. Minulla on ilo ja kunnia astua Timon saappaisiin ja lähteä johtamaan sertifiointitoimintaa vuoden 2024 alusta alkaen.



PETRI HEINO

Projektiammatillaiset ry
Sertifiointipäällikkö

PRY:n sertifiointitoiminta on aloitettu vuonna 1997 ja olen saanut olla mukana arvioitsijan tehtävässä melkein koko tuon ajan. Tästä kokemuksesta on varmasti hyötyä tulevaisuudessa sertifiointitoiminnan johtamisessa. Sertifiointitoiminnassa on mukana iso joukko IPMA:n hyväksymiä arvioitsijoita ja he ovat projektihallinnan ammattilaisia eri toimialoilta ja organisaatioista. Tämä upea arvioitsijoiden joukko tekee arviointityötä oman päätyönsä ohella ja ansaitsevat ison kiitoksen projektiammatillaisien hyödyksi tehdystä työstä.

IPMA®-sertifikaatista tunnistaa projektiammatillaisen

PRY:n Suomessa myönnettyjen IPMA-sertifikaattien lukumäärä ylitti viime vuonna 6000 sertifikaatin rajan. Suomessa on asukaslukuun suhteutettuna merkittävä määrä sertifioituneita projektitoiminnan ammattilaisia. Myönnettyjen IPMA-sertifikaattien lukumäärä kasvoi vuonna 2023 yli 10 % edelliseen vuoteen verrattuna. IPMA-sertifikaatit ovat yksi projektiammatillaisuuden osaamisen tunnusmerkeistä ja motivoivat kehittämään omaa ammattitaitoa ja

samalla edistävät projektiammatillaisien ammattikunnan ulkoista arvostusta. IPMA-sertifikaatti on erittäin arvostettu kansainvälinen puolueeton todiste projektinhallinnan ja -johtamisen kyvykkyydestä. IPMA-sertifiointi antaa tukea urakehitykselle projektinjohtotehtävissä ja nostaa suorittajansa arvostusta projektiammatillisena.

IPMA-sertifikaatteja on mahdollista hankkia myös projektijohtamisen kouluttajilla, kursseilla ja koulutusohjelmille.

Projektiammatillaisien IPMA®-sertifikaatit

Suomessa PRY sertifioi projektiammatillaisia kansainvälisen IPMA-sertifiointijärjestelmän mukaisesti neljällä ammattialalla: projektinjohtaminen, ohjelmanjohtaminen, salkunjohtaminen ja ketterä johtaminen. Projektinjohtamisessa voi sertifioitua kaikilla neljällä tasolla (Level A, B, C ja D), ohjelman- ja salkunjohtamisessa on mahdollista suorittaa Level A ja B-sertifikaatit.

Edellisten lisäksi on tarjolla Agile Leadership eli ketterän johtamisen sertifiointi, joka on suunnattu ketterillä menetelmillä johdettujen projektien ammattilaisille. Sertifioinnilla hakija voi osoittaa pätevyytensä ketterän johtamisen eli Agile Leadership -johtajana.



IPMA:n Agile-sertifikaatti eroaa muista ketterän kehittämisen sertifikaateista sillä, että se on riippumaton viitekehyksestä ja tuo esille sertifioituneen ammatillisen osaamisen tiimin johtajana ketterien menetelmien osaamisen sijaan.

Sertifiointia konsulteille ja valmentajille sekä kouluttajille

IPMA on julkaissut konsulteille ja valmentajille sekä kouluttajille uuden sertifikaatin IPMA CCT:n (Certified Project Management Consultant and Coach), joka noudattaa IPMA ICB4-pätevyysmäärittelyä. IPMA:n CCT-sertifioinnissa on kolme eri tasoa: C, B ja A. Sertifiointitason valinta riippuu hakijan kokemuksesta konsultoinnissa/koulutuksessa sekä hänen johtamiensa konsultointi/koulutustoimeksiantojen vaativuudesta.

Sertifiointia kursseille ja koulutusohjelmille

IPMA on kehittänyt IPMA REG sertifikaatin projektinhallinnan kursseille ja koulutusohjelmille. REG-sertifikaattia voi hakea kaikille projektialan kursseille tai koulutusohjelmille, joilla käsitellään IPMA® Competence Baseline -standardin mukaisia pätevyksiä. Suomessa on tällä hetkellä kolme eri koulu-

tusta, joille on myönnetty IPMA® REG sertifikaatti; Kumuran IPMA C-sertifiointivalmennus, Verona Consulting Project Excellence valmennusohjelma ja Aalto EE:n Diploma in Project Management -ohjelma.

Koulutus ja sertifiointi "yhden luukun" -periaatteella

PRY tarjoaa kumppanuutta kaikille projektialan koulutuksia järjestäville julkisille tai yksityisille organisaatioille. Nämä voivat liittää osaksi koulutustarjontaansa IPMA Level C- tai D-sertifioinnin. Sertifiointiprosessi on jatkossakin tiukasti erillinen kumppanin tarjoamasta koulutuksesta ja IPMA-sertifioinnin toteuttaa PRY. Kumppanin asiakas voi siten ostaa koulutuksen ja IPMA-sertifioinnin "yhden luukun"-periaatteella. Tällä hetkellä PRY:n sertifioinnin kumppaniverkostoon kuuluvat Kumura ja Verona Consulting.

Rohkaisen kaikkia projektihallinnan ammattilaisia hyödyntämään PRY:n laajaa IPMA-sertifikaattien tarjontaa oman ja projektiammattilaisten ammattitaidon osoittamiseksi. Menestystä uuteen vuoteen ja palataan asiaan sertifioitumisten merkeissä! **PM**

Taso	Projektinjohtaminen	Ohjelmanjohtaminen	Salkunjohtaminen	Agile Leader
A	Sertifioitu Projektinjohtaja	Sertifioitu Ohjelmanjohtaja	Sertifioitu Salkunjohtaja	Certified Agile Organizational Leader
B	Sertifioitu Vanhempi Projektinjohtaja	Sertifioitu Vanhempi Ohjelmanjohtaja	Sertifioitu Vanhempi Salkkupäällikkö	Certified Agile Senior Leader
C	Sertifioitu Projektipäällikkö			Certified Agile Leader
D	Sertifioitu Projektiosaaja			Certified Agile Associate

Projektikulttuuri on Vaisalan voimavara

Vaisalan tuotannon suunnittelussa työskentelevä Annamaaria Mytty suoritti D-tason IPMA-sertifikaatin keväällä 2023. Hän oli 6000. IPMA-sertifikaatin suorittaja Suomessa. Vaisalassa heitä on jo noin 80 ja osaamisen kehittäminen on juurtunut syväälle projektikulttuuriin.

Planning development specialist -nimikkeellä työskentelevä Mytty hallinnoi Vaisalassa sisäisiä tuotannon kehitysprojekteja, kuten ylläpitoprojekteja tuotannon suunnitteluun ja järjestelmiin.

Mytty kiinnostui sertifiointista jo vuoden kuluttua työsuhteen alkamisesta Vaisalassa, sillä hän halusi kehittyä työssään. Hän valmistui materiaalitekniikan diplomi-insinööriksi Aalto-yliopistosta kolme vuotta sitten. Vaisalaan hän tuli alkuvuodesta 2022.

– Työni on sisäistä kehittämistä. Nyt meillä on tuotannosuunnittelun uuteen järjestelmään liittyvä kehitysprojekti, Mytty kertoo. Hän myös sijaistaa esihenkilöään, tuotannosuunnittelun manageria.

Vaisalalla on Suomessa kolme eri tehdasta samassa osoitteessa Vantaalla. Mytty työskentelee kaikkien tehtaiden henkilöstön kanssa.

– Järjestän esimerkiksi henkilöstösuunnittelupalavereja, miten henkilöstö sijoittuu tuotannossa, paljonko missäkin pisteessä tarvitaan henkilöstöä. Olen mukana myös rekrytoinnin kehittämisprojektissa, vaikka en rekrytoi enkä työskentele henkilöstöhallinnossa, Mytty selvittää.

Tiedonkulku on projektin onnistumisen ydin

Mytyn omaan työhön sertifiointi on tuonut konkreettista hyötyä muun muassa parempana kommunikaationa.

– Olen nyt yrittänyt keskittyä siihen, miten kommunikoidaan, kenelle ja missä tilanteissa, sekä parantaa niin epävirallista kuin virallista tiedonkulkua, Mytty kuvaa.

– On hyvä muistaa, että muut eivät tiedä kaikkea, ja että tietoa tarvitaan asioiden sujuvaan hoitamiseen. Yritän keskustella ihmisten kanssa enemmän ja tehdä muistiot sovituista asioista ja työnjaosta.

Tulevaisuudessa Myttyä kiinnostavat esihenkilötehtävät ja projektiasiat ovat mielessä jatkossakin.

– Työskentelen nyt projektipäällikkönä, mutta myöhemmin ehkä projektien asettajana tai ohjausryhmässä. Siinä joutuu miettimään, miten pystyisi palvelemaan projektipäälliköitä ja antamaan heille parhaat mahdollisuudet tehdä työnsä hyvin.

Opit suoraan käytäntöön

Vaisalassa sertifiointeja suositellaan laajasti projekteissa työskenteleville. Myttykin



SALLA ALAJOKI (VAS.), ARTO KYLMÄNEN JA ANNA-MARIA MYTTY VIEVÄT ETEENPÄIN VAISALAN PROJEKTIKULTTUURIA. HE OVAT TYTYVÄISIÄ SIIHEN, MITEN YRITYKSESSÄ RESURSOIDAAN SEKÄ PROJEKTIN TOTEUTUSTA ETTÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ.

suunnittelee suorittavansa muita sertifiointin tasoja, kun työkokemusta kertyy lisää.

– Supply chain -tiimissä, jossa työskenteleen, monilla on jonkin sertifiikaatti, kertoo Mytty, joka on opiskellut projekteihin liittyviä asioita myös yliopistossa. Hänen mielestään IPMA-sertifiikaatti oli opiskeluaikoihin verrattuna opettavainen ja haastava.

– Sen suorittamiseen oli kuitenkin hyvä motivaatio, kun tiesin, että pääsen käyttämään osaamista heti työssäni.

Mytty kävi ennen sertifiointia parin päivän kurssin ja käytti noin viikon kirjojen ja materiaalien läpikäymiseen.

– Tämä koe oli vapaaehtoinen asia, johon itse halusin mennä. Yliopistukurssit ovat ehkä spesifisempiä, mutta tässä asioita katsottiin laajasti.

Vaisalassa projektiasiat on Mytyn mukaan organisoitu hyvin. Järjestelmät tukevat onnistumista ja valmiit työpohjat etenemistä. Osastolla, jossa Mytty työskentelee, on töissä 110 henkilöä. Projektikonaisuutta

seurataan ja suunnitellaan vuosi kerrallaan.


Hänen omalla vastuullaan olevissa kahdessa projektissa työskentelee molemmissa viisi henkilöä.

– He hyötyvät itse projektin tuloksista ja heillä on hyvä motivaatio edistää asiaa. Heidän esihenkilönsä ovat mukana ohjausryhmissä ja se takaa riittävän työajan projektien käyttöön.

Vaisalán vahvuus on toimiva projektikulttuuri

Vaisalassa on panostettu paljon projektikulttuurin kehittämiseen ja se on kannattanut: on syntynyt uusia tuotteita, uusia markkinoita ja tulosta. Vaisalán Head of Project Management Arto Kylmänen tuli taloon 2006 ja sai tehtäväkseen uudistaa koko projektitoiminnan.

– Uuden kasvun strategian mukaisesti keskiöön nostettiin uudet tuotteet ja niiden valmistus. Samalla todettiin, että projektikulttuuria piti kehittää ja valmistus piti »»



ANNAMAARIA MYTTY SUORITTI
SUOMEN 6000. IPMA-SERTIFIKAATIN.
HÄN ON PÄÄSSYT HYÖDYNTÄMÄÄN
OSAAMISTAAN SUORAAN KÄYTÄNTÖÖN.

toteuttaa fiksusti, Kylmänen muistelee.

Vaisalassa on otettu laajasti käyttöön IPMA-sertifiointi. Kylmäsen omassa tiimissä kaikilla on jokin sertifikaatti, osa ulkomailta.

– IPMAssa ollaan kiinnostuneita, kuinka hyvin asioita osaa ja kuinka hyvin niitä osaa soveltaa. Osaamisen kehittyminen näkyy suoraan liiketoiminnassa, Kylmänen kertoo.

– Viime vuosina Vaisalalan bisnes on kasvanut ja on menty uusille liiketoiminta-alueille. Tuotesuunnittelusta tulee oikeanlaisia tuotteita, joilla on arvoa asiakkaille. On menty myös tuntemattomille alueille, kuten muuntajakaasumittaukseen, biokaasuun ja vetyperoksidiin.

Sertifiointien merkitystä korostaa myös Salla Alajoki, deliver capability senior manager, joka on Vaisalassa saanut siirtyä projektitoiminnassa uudelle tasolle.

– Työskentelin aiemmin toisessa yrityksessä projektipäällikkönä. Siellä hyödynsin projektityössä lähinnä omia luonteenpiirteitäni, ja työ oli jatkuvaa resurssipalapelä.

Sertifioiduin vasta Vaisalassa, ja olen tehnyt C-tason IPMA-sertifikaatin, Alajoki kertoo.


– Vaisalassa projektit suunnitellaan ja resursoidaan alusta asti hyvin, ja se antaa työrauhan. Täällä luotetaan ihmisiin. Olen kehittynyt paitsi ammattilaisena myös ihmisenä. Kun muut ympärillä haluavat kehittyä, se imaisee mukaansa.

Kylmänen ja Alajoki kuvailevat, että tyypillisesti Vaisalalan työntekijät ovat tiedonjanoisia ja innokkaita osallistumaa koulutuksiin.

– Meillä halutaan ajatella, että ihminen onnistuu. Sitä tukevat projektikulttuuri ja sertifioinnit. On helpompi toimia, kun kaikki puhuvat projektikieltä. **PM**

» **MARJA KERÄNEN**

» **MEDITA OY**



IPMA-sertifikaatissa on useita tasoja uransa eri vaiheissa oleville ammattilaisille.

Vaisalan Annamaaria Mytty suoritti D-tason kokeen ja se oli samalla Suomen 6000. IPMA-sertifikaatti.

Monipuolisuus ja kehitysideat ovat IPMA-sertifikaatin valtteja

Projektipäivillä palkitaan joka vuosi ansiokkaasti sertifioituneita. Vuoden 2023 palkitut kuvailivat kunnianosoitusta iloiseksi yllätykseksi. Heidän esimerkkinsä osoittaa, miten projektiammattilaiseksi kehitytään paitsi erilaisilla koulutustaustoilla, myös mielenkiintoisilla ja yhteiskunnallisesti elintärkeillä aloilla.

Ensimmäisessä sertifikaatissa motivoi työelämälähtöisyys

Kimmo Jansson työskentelee Bayerilla konenäköinsinöörinä. Kaikki valmistettavat tuotteet kulkevat kamerakontrollin läpi. Siinä saadaan karsittua pois tuotteet, jotka eivät täytä vaatimuksia. Janssonin tehtävä on varmistaa, että laadunvarmistuksen kamerat toimivat moitteettomasti.



KIMMO JANSSON NAUTTII SIITÄ, ETTÄ PROJEKTI ON SELKEÄSTI MÄÄRITELTY KOKONAISUUS. ASIOIDEN RÖNSYILYLLE ON SIIS HYVÄ SYY SANOA EI PROJEKTIN PUITTEISSA.

Projektitoiminnassa hän on ehtinyt olla mukana noin vuosikymmenen projektityöntekijänä vaihtelevissa tehtävissä. D-sertifikaatti oli Janssonin ensimmäinen projektitoiminnan sertifikaatti.

- Minulla ei ole ollut aiemmin projektinjohdollista vastuuta, mutta nyt sitä on jonkin verran. Tarvitsin syventymistä esimerkiksi siihen, miten projekteja johdetaan isossa organisaatiossa ja kaikki projektin sidosryhmät pidetään kartalla siitä, mitä tapahtuu, Jansson kertoo.

Hän kehuu työnantajan tarjoamaa koulutusta, joka kesti kolmen päivää. Kumuran pitämän koulutuksen jälkeen suoritettiin Sertifioidun projektiosajaan testi.

- Tämä on selkeästi työelämälähtöistä. Olen käynyt aiemmin AMK:ssa projektitoiminnan kursseja, joiden opettajat ovat siirtyneet opettamansa alan töistä opetustehtäviin ehkä kymmenen vuotta sitten. Kumuran kouluttajilla vaikuttaa olevan enemmän käytännön tuntumaa, koska he

ovat olleet pitkään aktiivisesti projektitoiminnassa, ja siirtyneet siitä suoraan kouluttamaan, hän pohtii.

Janssonia viehättää omassa työssään erityisesti uuden oppiminen ja projekteissa taas järjestelmällisyys ja suunniteltu tekeminen. C-sertifikaatti voisi olla mahdollisuus tulevaisuudessa, jos työnkuvaan tulee lisää projektivas- tuuta.

Sairaanhoitajasta projektiammattilaiseksi

Ansiokkaasti IPMA C-tasolla sertifioitunut **Elina Friederiksen** on työskennellyt hankepäällikön ja projektipäällikön tehtävissä sosi- aali- ja terveysalalla viitisen vuotta.

Sairaanhoitajana toimialatunte- mus on ollut vahva valtti nykyises- sä projektityössä 2M-IT:llä, joka tarjoaa ICT-palveluja hyvinvointi- alueille.

- Olen luonteeltani innokas kehittäjä, ja sairaanhoitajan työssä huomasin pian, ettei kehittämisha- luni tule huomioiduksi. Ylemmän AMK-tutkinnon jälkeen olen ollut

esihenkilö- ja johtotehtävissä, Friederiksen sanoo.

C-tason sertifikaatti on Friederiksenin ensimmäinen IPMA -sertifikaatti, vaikka muita projektitoiminnan sertifikaattisuorituksia takataskusta löytyykin.

– IPMA on mukavan monipuolinen verrattuna muihin. Sertifiointiin kuuluivat valmistautuminen, kokeet ja haastattelut. Ajattelen, että sertifiointi auttaa pitämään yllä omaa ammattitaitoa. Ja tärkeintä on, että sertifikaatti pätevöittää sen suorittajaa projekti-päällikkönä, hän pohtii.

Tulevaisuudessa Friederiksen haluaa tulla vielä paremmaksi projekti-päälliköksi ja kenties laajentaa osaamistaan eri toimialoille. Seuraava sertifikaattikin on jo työn alla.

Sertifiointi apuna organisaation projektikehitystyössä

Toisin kuin Jansson ja Friederiksen, jotka suorittivat sertifikaattinsa projektijohtamisen ammattialalta, **Johannes Siiki** Metsolta keskittyi projektiammatillaisen sertifikaattinsa projektisalkun johtamiseen.

– Sertifioinnilla halusin ennen kaikkea selvittää, miten meidän organisaatiollamme menee suunnittelun projektitoiminnassa verrattuna muihin. Viiden vuoden aikana talossa olen kehittänyt projektitoimintaa ja halusin lisää inspiraatiota siihen, missä voisi parantaa, Siiki perustelee sertifikaatin suorittamista.

Siiki toimii suunnittelupäällikköryhmän esihenkilönä. Suunnittelupäälliköt vastaavat laitosprojektien suunnittelusta. Organisaatiossa suunnitellaan ja toimitetaan teknologiaa kaivosteollisuuden rikastamoihin ja vesienkäsittelylaitoksiin. Projekteina ne ovat kansainvälisiä ja monipuolisia. Siiki sparraa ryhmäänsä haastavissa



ELINA FRIEDERIKSENILLE PROJEKTITYÖN SUOLA ON YHTEISTYÖ ERILAISTEN IHMISTEN KANSSA JA YHTEISTÄ TAVOITETTA KOHTI MENEMINEN.



JOHANNES SIIKI SUORITTI HARVINAISEN SALKUNHALLINNAN SERTIFIKAATIN, JOSSA TUTKITIIN ORGANISAATION SUUNNITTELU-PROJEKTITOIMINNAN SUORITUSKYKYÄ.

tilanteissa sekä tukee myyntiä.

– Täytyy pitää huolta, että säilymme kilpailukykyisinä maailmanlaajuisilla markkinoilla, hän huomauttaa.

B-tason sertifiointumista Siiki kuvailee todella olennaiseksi oman työn kannalta. Sertifioitumalla hän sai toivomiaan kehitysideoita, joita hän aikoo panna käytäntöön projektitiimien kanssa.

Projektitoiminnassa Siiki on ollut mukana tavalla tai toisella koko työuransa, 21 vuotta. Hän muistuttaa, että omassa työssä kehitytään vain tekemällä.

– Projektiammatillaiseksi tullaan ennen kaikkea ottamalla rohkeasti vastaan uusia kiinnostavia tehtäviä ja vastuita. **PM**

» **TEKSTI: AINO SOUTSALMI**



Projektiosaamisen kehittäminen organisaation liiketoiminnan tukena

Osaamispääoman kehittämiseen kannattaa todella panostaa; henkilöstö on yhteisön tärkein voimavara ja työntekijöiden mahdollisuus kehittyä omassa työssään ja käyttää omia vahvuuksiaan on vahvasti sidoksissa työn tuottavuuteen. Osaava henkilöstö on myös motivoitunutta, voi hyvin työssään ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Monen yrityksen liiketoiminta on projektiperustaista, ja siksi projektiosaaminen on yksi osaamisen kulmakivistä ja asiantuntijatyössä keskeinen kompetenssi. Siksi siihenkin siis kannattaa sijoittaa.





TIINA VÄLIKANGAS

Senior Program Manager
Aalto EE (Aalto University Executive
Education and Professional Development)

Niin kutsutut ”kovat” ydintiedot ja -taidot eivät tosin nykyään enää riitä vaan rinnalle tarvitaan myös muita ns. pehmeämpiä taitoja kuten vuorovaikutus- ja vaikuttamistaitoja sekä oman työn johtamista. Projektityössä tämä voidaan nähdä niin projektinhallinnan tekniikoiden ja käytänteiden osaamisena kuin johtamistaitoina, mikä käytännössä tarkoittaa ihmisten, tiimien ja sidosryhmien johtamista.

Organisaatioiden kannattaisi ottaa agendalleen henkilökohtaisen, tiimin tai tulosityksikön sekä koko organisaation osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen.

Osaamistavoitteet tulisi laatia organisaation strategiaan tavoitteisiin pohjautuen. Kun on tiedossa, mitä osaamista eri toiminoissa ja tehtävissä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, kokonaisuus palvelee strategisia tavoitteita. Jos projektit ovat organisaation keskeistä toimintaa ja strateginen kyvykkyys, myös projektiosaamisen kehittäminen on osa laajempaa suunnitelmaa. Ennen kaikkea osaamisen kehittäminen vaatii osaamisen johtamista ja että johto panostaa tähän tärkeään osa-alueeseen.

Kokonaisvaltaista projektiosaamista vahvalla kokemuksella

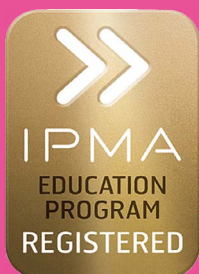
Aalto EE:llä on pitkät perinteet ja laaja-alainen kokemus projektinhallinnan ja -johtamisen valmennuksista ja koulutuksista. Koulutuksia ja valmennuksia on tarjolla niin uraansa aloittelevalle kuin kokeneelle projektipäällikölle..

Koulutuksissa ja valmennuksissa projekteja lähestytään holistisesti – ilman ”one-size-fits-all” ajatusta. Tavoitteena on pikemminkin, että osallistuja saisi uutta tietoa ja osaamista, monipuolisia näkökulmia ja avaimia omaan kehittymiseen ja hän voi skaalata ja sovittaa oppimaansa oman työnsä ja organisaation tarpeisiin.

Syvällinen oppiminen syntyy opitun kokeilemisella ja soveltamisella käytännön työssä ja omassa kontekstissa. Koulutus ja valmennus ovat parhaimmillaan kipinä ja sysäys uusille oivalluksille ja muutokselle omassa ja organisaation toiminnassa. **PM**



Diploma in Project Management



Aalto EE:n Diploma in Project Management -koulutusohjelmalle myönnettiin syksyllä 2023 arvostettu IPMA:n kurssisertifikaatti (IPMA REG Education Programme Certification), joten siinä huomioidaan IPMA-sertifioinnin yksilön pätevyudet (näkökulma, ihmiset ja käytäntö). Laajuudeltaan ohjelma on 10 opintopistettä ja se sisältää pääosin lähiopetusta mutta myös verkkoluentoja ja -opintoja sekä omaa kehittymistä ja koulutusohjelman sisältöjä tukevia aineistoja ja tehtäviä.

Diploma in Project Management on kokonaisvaltainen ja monimuotoinen koulutusohjelma, joka kattaa laajasti projektinhallinnan ja -johtamisen keskeiset tieto- ja kompetenssialueet. Se on ollut Aalto EE:n ohjelmistossa yli 20 vuotta ja on vuosien saatossa luonut nahkaansa ajan ja sen vaatimusten mukaisesti.

Koulutusohjelman käytyään osallistujalla on kokonaisvaltainen ja moniulotteinen näkemys projektinhallintaan sekä tiedot ja taidot laajojenkin projektien johtamiseen sekä oman organisaation projektikulttuurin kehittämiseen. Koulutusohjelma auttaa projektiosaajaa kehittymään menestyväksi projektien johtajaksi ja viemään oppeja omaan organisaatioon.

Koulutusohjelma on suunnattu jo kokemusta saaneille projektipäälliköille ja projektiasiantuntijoille, jotka haluavat saada uusia näkökulmia, tietoa ja menetelmiä sekä nostaa projektiosaamisensa uudelle tasolle.

Koulutusohjelman valmentajat ja asiantuntijat edustavat monipuolisesti eri toimialoja ja useilla on Aalto-yliopiston kouluttaja- ja tutkijatausta.

IPMA-vastaavuuden arvioitsijoiden lausuntoja koulutusohjelman aineistosta:

- Materiaalipaketti muodostaa hyvän kokonaisuuden ns. kovia asioita ja teoriaa mutta myös projektijohtamisen ihmiskeskeisempää, humanimpaa puolta.
- Opetusmateriaalissa on huomioitu hyvin ajankohtaisia projektien johtamisen teemoja, kuten kestävyyttä ja vaikuttavuutta.
- Materiaali sisältää monipuolisia harjoituksia, joissa hyödynnetään luovasti ryhmätöitä sekä erilaisia digitaalisia sovelluksia ja alustoja.
- Materiaali sisältää arvokasta aineistoa myös erittäin laajojen projektien johtamisen tueksi.



Valitse IPMA® sertifioitu koulutus

Valitsemalla IPMA-sertifioidun koulutuksen voit olla varma laadusta ja samalla valmennat itseäsi suorittamaan IPMA-sertifikaatin. Seuraavat jäsenorganisaatiomme tarjoavat IPMA-sertifioitua koulutusta:



kumura



A! Aalto University
Executive Education
Professional Development

LISÄTIETOJA:

www.pry.fi/sertifiointi



Verrattuna muihin sertifikaatteihin IPMA C -tasolla täytyy olla myös käytännön johtamiskokemusta.

Kirjoja voivat lukea kaikki, mutta käytännön johtamistyötä ei tehdä ilman jatkuvaa oppimista. Alan koulun puuttuessa sertifikaatit käykööt todistuksina siitä, että olen opiskellut, oppinut ja kokenut.

**Johanna Leviäkangas, Agile Coach, Service Architect, Gofore
IPMA Level C® ja IPMA Level C® Agile Leader**



Tutustu IPMA-sertifiointiin

Suomessa IPMA-sertifioinnista vastaa yksinoikeudella PRY. Sertifikaatteja on tarjolla eri rooleille ja tasoille. IPMA sertifikaatit ovat kansainvälisesti arvostettuja todistuksia henkilön pätevyydestä projektiammatillisena

Kevään 2024 sertikoepäivät

7.2.2024
14.3.2024
10.4.2024
14.5.2024
7.6.2024

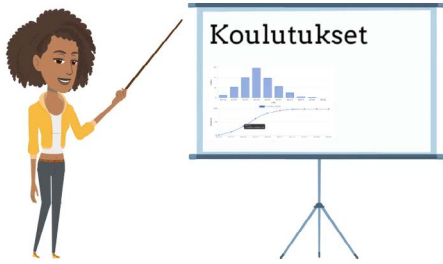


LISÄTIETOJA:

www.pry.fi sertifiointi@pry.fi

PRY
Projektiammatillaiset ry

IPMA
international
project
management
association



Starttipaketti
Projektipäällikkövalmennus
Sertifiointivalmennukset
Kuntoklinikka
Kestävä kehitys
Aikataulu- ja kustannusohjaus
Riskienhallinta
Projektkriisit ja kriisiprojektit

Kanavat ja itseopiskelupaketit

<p>PROJEKTIOHTAMINEN, KUUKAUSI</p> <p>10€ / kuukaudesta</p>	<p>IPMA-SERTIFIKOINTI, ITSEOPISKELU</p> <p>199€ / 12 kuukaudesta</p>	<p>PMP®-SERTIFIKOINTI, ITSEOPISKELU</p> <p>199€ / 12 kuukaudesta</p>
--	---	---

Projektijohtaminen
Projektijohtaminen+
IPMA- ja PMI-sertifiointi, itseopiskelupaketit

MONTECARLOPROJECT - PROJEKTINHALLINTARATKAISU

<p>SELAINPOHJAINEN</p>	<p>HAVAINNOLLINEN KÄYTTÖLIITTYMÄ</p>	<p>SIMULOINTI-TOIMINNOT</p>
------------------------	--------------------------------------	-----------------------------

Palvelupaketit

- * **Free** - perustoiminnot
- * **Simulation** - projektin mallinnus
- * **Crystal** - riskien ja historiatietojen hallinta

www.projektijohtaminen.fi

Proha Camako

Suunnittele, ennusta, ohjaa
Salkut, työt, resurssit, kustannukset

Kokonaisuus hallintaan Camakolla
 Proha auttaa asiakkaitaan onnistumaan projekteissaan.

Ota yhteyttä ja tutustu Prohan tuotteisiin ja palveluihin.
www.proha.com
www.camako.com



Johtamisosaamisen kehittäminen mahdollistaa projektien onnistumisen



MARKO RUUSKA

Marko Ruuskan taustakokemus on vahvasti kyberturvallisuuden ja strategisten ohjelmien ja asiakkuustoimintojen johtotehtävissä. Hän on myös itse suorittanut ”IPMA A Sertifioitu Ohjelmanjohtaja” -sertifioinnin 2021 keväällä ja työskentelee tällä hetkellä Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa ohjelmapäällikkönä.

Marko Ruuska on tutkinut Jyväskylän ammattikorkeakoululle tehdystä ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään IPMA ICB projektinhallinnan laatu- / kompetenssikriteeristön toimivuutta johtamisosaamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen mukaan IPMA:n osaamisvaatimukset A- ja B- tasolla ovat kansainvälisesti kovatasoisia. Tämä asettaa vaatimuksia hakijoille sertifikaatin suorittamiselle sekä sen uusimisen yhteydessä. Sertifiointi ja sertifikaatin uusimisprosessi antavat selkeät kehittämisvaatimukset ja -puitteet projektijohtamisen kyvykkyyksien kehittämiseen. Sertifiointiprosessilla on luonteva yhteys ammatilliseen sitoutumiseen ja pitkään nousujohteiseen työuraan projektijohtamisen parissa. Tutkimuksen tulosten voidaan todeta tukevan myös yhteiskunnassa tapahtuvaa työn merkittävyyden sekä aika- ja paikkariippumattomuuden muutosta. Kyselytutkimuksessa saatiin lisäksi kiinnostava otanta projektinhallinnan huippuammattilaisten näkökulmista ja tarpeista nykypäivän johtamisessa.

Johtamisen laatua projektitoiminnassa mitataan useanlaisilla menetelmäkehyksillä, joiden tärkeimpänä päämääränä tyypillisesti on tuloksen ja laadun kasvattaminen organisaatioissa. IPMA Individual Competence

Tutkimuksessa korostuvat viestinnän ja vuorovaikutustaitojen merkitys koronan jälkeisessä etätyökeskeisessä työkuultuurissa

Baseline (IPMA ICB) laatu- / kompetenssikriteeristö tarjoaa hyvän kehyksen johtamisen laadun ja tuloksellisuuden mittaamiseen käytäntöpätevyyksien, näkökulmapätevyyksien ja ihmispätevyyksien projektijohtamisen arviointikehyksenä.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat IPMA level A ja/tai IPMA level B-sertifiointin suorittaneet projektinhallinnan ammattilaiset. A-tasolla henkilön tehtävänimikkeenä voi olla esim. (sertifioitu) projektinjohtaja, ohjelmanjohtaja, salkunjohtaja tai Certified Agile Organisational Leader. Ammatillisen kokemuksen vaatimuksena on työskentely vastuullisessa johtamisroolissa viimeisen 12 vuoden ajalla vähintään viisi (5) vuotta erittäin vaativassa ympäristössä, joista vähintään kolme (3) vuotta henkilö on työskennellyt strategisen tason tehtävissä. B-tasolla tehtävänimikkeenä voi olla esim. (sertifioitu) vanhempi projektipäällikkö, vanhempi ohjelmapäällikkö, vanhempi salkkupäällikkö tai Certified Agile Senior Leader. Kokemusvaatimuksena on työskentely johtamisroolissa viimeisen kahdeksan (8) vuoden ajalta vähintään viisi (5) vuotta, joista vähintään kolme (3) vuotta vaativassa projektitoimintaympäristössä.

Viestinnän ja vuorovaikutustaitojen merkitys koronan jälkeisessä etätyökeskeisessä työkuultuurissa nousevat tutkimuksessa korostuneesti esille. Nopeat, totaalit toimintaympäristön muutokset ja niihin mukau-

tuminen sekä tilannesidonnaisuus koetaan merkittäväksi osaksi nykypäivän käytännön johtamistoimintaa. Uusimman teknologian käyttöönotto ja hyödyntäminen haluttaisiin nostaa nykyistä keskeisempään rooliin IPMA:n kompetenssimäärittelyssä. Johtamisen kokemukset ovat usein subjektiivisia ja näin ollen tilannekontekstin muutokset vaikuttavat kaikkiin johdettaviin yksilöllisellä tavalla.

Marko Ruuskan opinnäytetyön aineistoa voidaan hyödyntää jatkossa IPMA ICB:n kriteeristön kehittämistyössä ja tutkimus antaa myös uskottavuutta sekä näkyvyyttä IPMA-sertifiointille.

Projektiammattilaiset ry (PRY) on osallistunut aktiivisesti mukaan kyselytutkimuksen tekemiseen ja tutkimus antaa hyvän tilannekuvan projektiammattilaisten näkemyksistä ja ajatuksista koskien johtajuutta ja projektijohtamista voimakkaasti muuttuvassa maailmantilanteessa. **PM**



Opinnäytetyö

Ruuska, M. 2023. IPMA ICB laatukriteeristö johtamisaamisen kehittämisessä. YAMK opinnäytetyö. Tekniikan ala, tutkinto-ohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

AIHEKOHTAISET TEEMARYHMÄT

Vastuullisuus ja kestävä kehitys

Johtajuus

PMO

Ketterä organisaatio

Mentorointi

Project Excellence –
Projektipääällikkyyks ammattina

Riskien hallinta

Strateginen salkunhallinta

Sopimusten hallinta

Rakennustalous

ALUETOIMINTA, PM CLUBIT

PM Club Jyväskylä,
yhteistyökumppanina Kumura Oy

PM Club Tampere,
yhteistyössä Pirkanmaan
Tietojenkäsittely-yhdistys (Pitky) ja
Kumura Oy

PM Club Turku,
yhteistyössä Varsinais-Suomen
Tietojenkäsittely-yhdistys (VSTKY) ry ja
Turun Ammattikorkeakoulu

Lue lisää Teemaryhmien ja PM Clubien
toiminnasta verkkosivuiltamme
tai kysy lisätietoja toimistolta!

**PROJEKTIAMMATILAISET RY
HALLITUS 2024**

PUHEENJOHTAJA

Rämö-Korpinen Taina

Peili Consulting Oy
tramo@peiliconsulting.fi
050 492 4662

JÄSENET

Kosonen Jori

Verona Consulting Oy
jori.kosonen@verona.fi
050 518 4790

Ilama Vesa

Fortum Oyj
vesa.ilama@fortum.com
040 548 3529

Mäki-Kala Sara

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

Malkamäki Hannu

Oikeusrekisterikeskus
malkamakihannu@gmail.com
050 476 881

Paasilinna Elsa

Helsingin kaupunki
elsa.paasilinna@gmail.com
09 3101 5473

Valkama Teppo

Tieto EVRY
teppo.valkama@tietoevry.com
050 522 3648

TYÖRYHMIEN EDUSTAJAT

Hellström Magnus

Tieteellinen neuvottelukunta
Åbo Akademi
magnus.hellstrom@abo.fi
040 737 9980

Heino Petri

Sertifiointi
petri.heino@pry.fi

Projektiammatilaiset ry:n yhteisöjäsenet

A

Aalto University Executive Education
ABB Oy, Drives
Agile Finland ry
A-Insinöörit Rakennuttaminen Oy
Alva-yhtiöt Oy
Andritz Oy
Atea Finland 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

Digi- ja väestötietovirasto
Digia Finland Oy
DigiFinland Oy
DiscoverIT
DNA Oyj

E

Eduskunta
Elisa Oyj
Elomatic Oy
Eläketurvakeskus
Enfo Oyj
EPV Energia Oy
Espoon kaupunki, Tekninen ja ympäristötoimi
Esri Finland

F

Fastems Oy Ab
FCG Finnish Consulting Group Oy
Fellowmind Finland Oy Ab
Fimpec Engineering Oy
Fingrid Oyj
Finnvera Oyj
FinVector Oy
Fortum Power and Heat Oy

Fujitsu Finland Oy

G

Gofore Lead Oy
Gramex äänitemusiikin tekijänoikeusjärjestö ry
Grano Oy

H

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy
Helen Oy/Helen Engineering
Helsingin yliopisto Tietotekniikkakeskus
Helsinki Metropolia University of Applied Sciences
Honeywell Oy
Hätäkeskuslaitos

I

IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy
IFS Finland Oy Ab
Inclus Oy
Innofactor Oyj
Integrata Oy
Istekki Oy

J

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy Talouspalvelut
Jyväskylän kaupunki
Jyväskylän yliopisto

K

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu XAMK Oy
Kela
Kemira Oy
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Keskusrikospoliisi / Rikostekninen laboratorio
Keto Software Oy
Kirkkohallitus
Kumura Oy

L

Landis+Gyr Oy
LapIT Oy
Lemonsoft Oy

Lidl Suomi Ky

Liikenne- ja viestintävirasto Traficom
Liikenteenohjausyhtiö Fintraffic Oy
Lindström Oy
Loihde Analytics Oy
Lowell Suomi Oy
LähiTapiola Palvelut Oy

M

Maanmittauslaitos
Meidän IT ja Talous Oy
Metsähallitus
Metsäliitto Osuuskunta, Metsä Group
Mipro Oy
Murata Electronics Oy

N

NDT Inspection & Consulting Oy
Neste Engineering Solutions Oy
Netox Oy
Netum Oy
Nordautomation Oy
Notkia IT Oy

O

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

P

Patria Oyj
Peili Consulting Oy
Pirkanmaan hyvinvointialue Pirha
Poliisihallitus
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

Sandvik Mining and Construction Oy
Savonia-ammattikorkeakoulu Oy
Scudo Solutions Oy
Semat Oy
Siemens Osakeyhtiö
Siili Solutions Oyj
Silta Oy
Sirius Engineers Ltd
Sitowise Oy
Sofigate Oy
Solita Oy
Solu Digital Oy
SSAB Europe Oy
STE Analytics Oy
Sumitomo SHI FW Energia Oy
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra
Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry
Suomen Pankki
Suomen Standardisoimisliitto SFS ry
Suomen Teollisuuden Energiapalvelut – STEP Oy
Suunnittelu- ja konsultointiryhdykset SKOL ry
SWECO Finland Oy
Säästöpankkiliitto osk

T

Talent Network
Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
Tampereen kaupunki
Tampereen yliopisto
Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
Teknoware Oy
Telia Finland Oyj
Teollisuuden Voima TVO Oyj
Thermo Fisher Scientific Oy
Thinking Portfolio Oy

THO Consulting Oy
TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry
Tietoevry Finland Oy
Tietokeskus Finland Oy
Tieturi Oy
Tikkurila Oyj
Tilastokeskus
TIVIA Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset
Toyota Auto Finland Oy
Turun Ammattikorkeakoulu Oy
Turun kaupunki/Konsernihallinto
Turun yliopisto
Tuusulan kunta
Työllisyysrahasto

V

Vaasan kaupunki
Vaisala Oyj
Valmet Automation Oy
Valmet Automotive Inc
Valmet Technologies Oy
Valtiokonttori
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori
Veho Oy Ab
Verohallinto
Verona Consulting Oy
Vitec Acute Oy

W


Wakaru Oy
Wapice Oy
Wärtsilä Finland Oy

Y

Yara Suomi Oy Siilinjärvi Plant (SVI)
Ylä-Savon koulutus kuntayhtymä
YTK Työttömyyskassa

Muu

2M-IT Oy



**Yhdessä kohti maailmaa, jossa
projektit onnistuvat.**

Liity projektiammattilaisten joukkoon

Projektiammattilaiset ry on projektialan osaajien oma yhdistys.

Kanssamme verkostoidut ja kehityt projektiammattilaisena. Tarjoamme monipuolisia toimintaa ja tilaisuuksia. Kun haluat kehittää projektiosaamistasi ja mennä eteenpäin projektiammattilaisen urapolulla, olet oikeassa porukassa!

Organisaatiojäsenenä voit valita omalle organisaatiollesi sopivan jäsenkiintiön ja jäsenkiintiöosi valitsevat henkilöt nauttivat samoista eduista kuin henkilöjäsenet. Lisäksi organisaatiojäsenille on omia jäsenetuja.

Henkilöjäsenyys vain 100 € / vuosi (sis. alv 24%)

Jäsenenämme saat pääsyn mm. kaikkeen tähän:

- Teemaryhmät
- Lukuisat tapahtumat
- Aluetoimintaa
- Nuorten ammattilaisten verkosto
- Projektimaailma-lehti
- Kattavat jäsenedut ja -alennukset

Projektiammattilaisena onnistut paremmin.

»»» Jätä jäsenhakemus verkkosivuillamme

Verkkosivuiltamme löydät lisätietoa jäsenyyden eri vaihtoehtoista ja näet, mitkä organisaatiot ovat jo jäseniämme. Ota yhteyttä PRY:n toimistoon tai täytä hakemus sivuillamme.

LISÄTIETOJA:

www.pry.fi

info@pry.fi

PRY
Projektiammattilaiset ry

IPMA
international
project
management
association

Wakaru.

#1 Osaamisen kehittämisen
ykkösvalinta

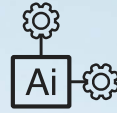
Kuuminta projektiosaamista juuri nyt



**Kompetenssien
hallinta ja johtaminen
projekteissa**



**Green Project
Management**



**Tekoäly
projektinhallinnassa**



**Laadunhallinta –
ISO-standardit**



Eettinen tekoäly



**Monitoimittajaympäristön
hallinta**



Empatiataidot



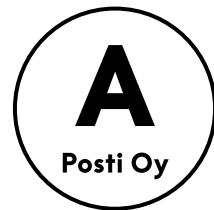
Wakarun projektiosaamisen polku

Osaamistalo Wakarulla olemme rakentaneet osaamispolut eri rooleihin. Projektiosaamisen polku tukee organisaatioita kilpailukyvyn ylläpitämisessä, organisaation ja yksilöiden kasvumatkassa sekä liiketoiminnan muutoksessa. Menestyvän projektistrategian toteuttamiseen tarvitaan monipuolista osaamista, joka rakentuu vahvasta substanssista sekä mahdollistavista taidoista.

**Käy kurkkaamassa Wakarun projektiosaamisen polku
ja kysy meiltä lisää »**



wakaru.fi



Posti Oy

Posti Green



kumura



3PMO

PROJECT - PROGRAMME - PORTFOLIO

5.6.2024 TAMPERE-TALO

Muutoksen moottorina?



**Tule mukaan vuoden merkittävimpään
projektitoimistojen tapahtumaan,
3PMO:hon Tampere-talolle 5.6.2024!**

3PMO on Projektiammatillaiset ry:n järjestämä vuosittainen projektitoimistoja käsittelevä tapahtuma. 3PMO pyrkii vastaamaan projektitoimistojen haasteisiin ja muutostarpeisiin yksipäiväisessä seminaarissa tuomalla esille uusimpia ratkaisuja, malleja, menetelmiä ja työkaluja, joilla projektitoimistoja, ohjelmia, portfolioita ja projekteja hallitaan.

Vuoden 2024 teemana on muutosjohtaminen – avainasemassa oleva aihe jokaiselle projektialan ammattilaiselle. Tule kuulemaan asiantuntijoiden puheenvuoroja, verkostoitumaan kollegoiden kanssa ja inspiroitumaan uusista ideoista.

Oletko valmis muutokseen? Nähdään Tampereella!



Lue lisää ja ilmoittaudu:
3pmo.fi

