

PROJEKTI-

MAAILMA

2 • 2022

6 Vastuullinen akku-
arvoketju on Suomelle
suuri mahdollisuus

16 Ketteryys nousi
komeasti komento-
sillalle

34 Metsähallituksen suuri
hankemäärä vaati toimivan
projekti-salkun



Monisalkkuympäristö

Ytimessä keskitetty
resurssisuunnittelu



Thinking Portfolion uusi HUB-alusta mahdollistaa useampien salkkujen tietomallien entistä tiiviimmän yhteen kytkemisen. Samalla monisalkkuympäristössä toteutuu keskitetty resurssisuunnittelu, riskienhallinta ja käyttäjähallinta. Eri salkkujen tietomallit voidaan parametroida joustavasti asiakkaiden tietomallitarpeen mukaan.

Autamme sinua salkunhallintaan liittyvissä kysymyksissä:



Marita Tuoma

Portfolio Sales Manager

050 502 3525

marita.tuoma@thinkingportfolio.com



Esa Toivonen

Senior Portfolio Advisor, Sales

040 733 6670

esa.toivonen@thinkingportfolio.com

Tutustu parhaisiin salkunhallinta- ja asiantuntijapalveluihimme: [thinkingportfolio.com](https://www.thinkingportfolio.com)

Yhteenkuuluvaisuus ja yhteisöllisyys ovat vahvuuksiamme

Vuosi on ollut erityinen monestakin eri syystä. Maailman tilanne yleisesti ja koronapandemian jälkeinen aika on vaatinut meiltä kaikilta sopeutumista uudenlaiseen tilanteeseen, muuntautumista uudenlaisten haasteiden edessä. Olemmeko valmiita muutokseen ja mitä se meiltä vaatii?

Me PRY:ssä olemme uutta strategiaa rakentaessamme tarkastelleet toimintaympäristön muutosvoimia ja niiden vaikutusta myös yhdistyksemme ja erityisesti jäseniemme, yritysten, mutta myös yksittäisten jäseniemme, toimintaan. Viimeisen yli kahden vuoden jakso pandemian aikana on tuonut muutoksia totuttuun työelämään ja sen tekemisen malleihin. Etätyö on uusi normaali; tehdäänkö työtä jatkossa etänä, läsnä vaiko jollakin hybridimallilla. Uusia työrooleja syntyy ja työroolit muuttuvat. Lähes alaa kuin alaa vaivaa tänään krooninen työvoimapula. Osaavaa ja ammattitaitoista tai ylipäänsä työvoimaa on joillekin aloille lähes mahdotonta saada.

Yhteenkuuluvaisuuden ja yhteisöllisyyden tarve lisääntyy kaiken tämän keskellä. Tämän olemme voineet todeta myös PRY:n toiminnassa. Vaikka webinaarit ovat olleet elintärkeä väylä kokoontua projektiaiheiden ympärille viimeisten vuosien aikana ja vaikka ne ovat tulleet jäädäkseen, on läsnä-tapaamisia odotettu hartaasti. Saimme kesäkuun alku-

puolella kokoontua vuosittaiseen **3PMO-tapahtumaan**. Palaute päivän annista oli kaikkien aikojen paras ja käytäväkeskusteluissa saattoi aistia ilon saadessamme nähdä jälleen toisiamme ja verkostoitua uusien projektialan ammattilaisten kesken. **Projektipäivät** järjestetään tänä vuonna lokakuussa messukeskuksessa ja tätä kirjoittaessani kesän helteillä ilmoittautuneita on jo huikeamäärä. Saamme siis jälleen nähdä toisiamme mielenkiintoisten puheenvuorojen ympärillä, teeman **"Kasvun paikka"** äärellä.

Tähän numeroon on haluttu erityisesti kerätä artikkeleita projektiammattilaisen työn merkityksellisyydestä ja siitä, mikä projektiammattilaista motivoi. Mikä saa innostumaan, mikä saa viihtymään ja pysymään työssä, sitoutumaan,

sekä parikin artikkelia kahden kokeneen projektiosajaan tyourasta ja polusta. Useissa tämän lehden artikkeleissa meille kaikille jaetaan oppeja ja vinkkejä, niitä arvokkaita kokemuksia, onnistuneen projektin läpiviemisestä. Ja kuten näissäkin tarinoissa todetaan, projektin läpiviemisestä oppii aina uutta ja kokemuksen eväillä on hyvä jatkaa kohti uusia haasteita. Tampereella 3PMO-tapahtumassa eräs luennoitsija kertoi erittäin kuvaavasti projektinsa matkasta merellisin termein; matkasta löytyy myrskyjä, tyveniä, karikoita ja myötätuulia. Mutta yhtä kaikki kokemukset vievät kohti tavoitetta, onnistunutta projektia. Mutta mikäli tavoite ei ole kaikille selvä, voi projekti kuin projekti karahtaa kiville. Näistä piilotavoitteista erittäin kiinnostava artikkeli myös tässä lehdessä. **PM**

Kauniita syksyisiä päiviä ja myötätuulta projekteihin!

ANNA-MARIA MÄKELÄ
Toimitusjohtaja
Projektiammattilaiset ry





Metsähallituksen suuri hankemäärä vaati toimivan projektisalkun

PROJEKTIMAAILMA

Julkaisija

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

Ilmoitukset

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

Toimitus

Anna-Maria Mäkelä, päätoimittaja
Jonna Vuorenpää, toimitussihteeri
Viestintätoimisto Medita Oy
Ulkoasu: Aki Latvanne

Painopaikka

Newprint Oy

Kannen kuva: Milla Keskipoikela
ISSN-L 1455-4178 (painettu)
ISSN 2242-9549 (verkkójulkaisu)

2022

- 3 Yhteenkuuluvaisuus ja yhteisöllisyys ovat vahvuksiamme
- 5 Projektityökö luovaa?
- 6 Vastuullinen akkuarvoketju on Suomelle suuri mahdollisuus
- 14 Matkan varrelta
- 16 Ketteryys nousi komeasti komentosillalle
- 19 Projektin onnistumisen elementit tasapainoon
- 22 Projektisalkun johtaminen ei ole rakettitiedettä
- 24 Simulaatio valmentaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen
- 26 Piilotavoitteet projekteissa - mitä ne ovat, mistä ne johtuvat ja mitä niille voi tehdä?
- 30 Mitä on merkityksellinen projektityö?
- 32 Avainhenkilön lähtö on riski
- 34 Metsähallituksen suuri hankemäärä vaati toimivan projektisalkun
- 43 Kehittäjä henkeen ja vereen - A-tason projektiammattilainen nauttii työn vaihtelusta
- 46 Konsultin saappaissa
- 48 Uudet IPMA CCT ja IPMA REG -sertifikaatit
- 52 The evolution of agile frameworks
- 56 Ketterä siirtymä – ansoja ja parhaita käytäntöjä
- 60 Aika kortilla – Laajan muutoshankkeen läpivienti kireässä aikataulussa
- 62 Tehokkuus ja työtyytyväisyys käsi kädessä – onnistuneen projektin menestysresepti
- 66 Winners of the Project Management Championship National Final
- 69 Tough competition against the best of the best
- 72 Projektinhallinnan kultainen kolmio
- 74 Nicholas Martin Limer Barnes, CBE



KOLUMNINI

TAINA RÄMÖ-KORPINEN

Hallituksen puheenjohtaja
Projektiammatilaiset ry

Projektityökö luovaa?

Väitän, että juuri sitä se parhaimmillaan on!

Samana aamuna, kun kirjoitin tämän tekstin, osallistuin webinaariin, jossa innovoinnin, designin ja johtamisen professori **Alf Rehn** kyseenalaisti totuttua ajattelumme luovuudesta ja sen ulottuvuuksista provosoivalla otsikolla "Luovuus on lihas". Luovuus on kovaa työtä. Se haisee hieltä ja vaatii toistoja sekä sinnikkyyttä. Luovuus on kyseenlaistamista. Luovuus vaatii rohkeutta ja heittäytymistä epämurkavuusalueelle. Luovuus on arjessa työpöydän äärellä, se vaatii istumalihaksia.

Projekteissa toteutamme ainutkertaista tavoitetta ja tuotosta, etsimme uusia tehokkaampia tai toimivampia ratkaisuja, pyrimme suoriutumaan aina vain nopeammin ja nerokkaammin käsillä olevasta haasteesta. Etsimme uusia työtapoja ja parhaimmillaan asiakkaamme odotuksia ylittäviä ratkaisuja. Haastamme itseämme ajattelemaan uudella tavalla asioita, vaikka maali olisikin tarkkaan määritelty.

Projektiammatilainen ei pysähdy yhden toimintatavan äärelle, vaikka pyrkiikin hyödyntämään jo hyvin toimivaa ja koettua. Työ ja sen toteuttamisen tavat jalostuvat yrittäjä- ja erehdysten kautta. Lisäksi kykenemme kuorruttamaan työmme laatua huomioiden tulevaisuuden trendit ja vaatimukset. Lupa tehdä myös virheitä vapauttaa luovuutta.

Haastaisin kunkin Projektiammatilaisen miettimään, mitä luovuus meidän ammattissamme eri muodoissaan tarkoittaa. Se ei ole vain uudenlaisia ratkaisuja ja isoja innovaatioita, vaan toteuttamista luovalla tavalla. Luovuus ei ole irtaantumista rutiineista vaan rutiinien tuomista luovuuden lähteille. Ei Einsteinin ja Picasson mestariteoksetkaan syntyneet ensiyrittämällä, vaan sitkeän ja työteliään yrittämisen kautta.

Monelle se oleellisin kysymys on, mistä ottaa aika ja tila luovuudelle. Jos on kuormittunut, stressaantunut, kiireinen, mistä voi raivata ajan ja tilan, jolloin ajatukset virtaavat ja kykenemme tuottamaan parasta. Se ei tarkoita päiväunia ja unelmoitua, vaan aikaa ajattelun ajattelulle, Esa Saarista mukaillen. On ratkaistava, miten näitä hetkiä on järjestettävissä. Itsensä ja muiden johtamisen ytimessä on taito sietää rutiineja ja olla yhtä aikaa herkkä sille, miten raivaamme tilaa ja voimme jalostaa sekä valjastaa oman luovuutemme arjen työkaluksi. Tämä on organisointikysymys.

Viisaan johtajan, esihenkilön ja projektipäällikön on hyvä hiljentyä hetkeksi luovuuden äärelle, tasaisin väliajoin. Annamme sitä myötä itsellemme ja muille luvan kasvaa arjessa.

Myötätuulessa ja luovasti syksyä kohti!





Vastuullinen akkuarvoketju on Suomelle suuri mahdollisuus

EUROOPPALAISTEN AUTOVALMISTAJIEN SIIRTYMINEN SÄHKÖISTEN AJONEUVOJEN TUOTOON LUO YHÄ VAHVEMPAA KYSYNTÄÄ EUROOPPALAISILLE AKKUARVOKETJULLE. VASTUULLISEN AKKUARVOKETJUN KEHITTÄMINEN ON SUOMELLE SUURI MAHDOLLISUUS, JOKA VOI TUODA LÄHIVUOSINA MAAHAN NOIN 1,5 MILJARDIN EURON INVESTOINNIT.

TALOUDELLISEN HYVINVOINNIN LISÄKSI AKKUTEOLLISUUS EDISTÄÄ VIHREÄÄ SIIRTYMÄÄ – EI VAIN SUOMESSA VAAN KOKO EUROOPASSA. VALTTINA ON VASTUULLISUUS AINA KRIITTISTEN MINERAALIEN JA KEMIKAALIEN SEKÄ KATODIEN TUOTTAMISESTA ENERGIA- JA MATERIAALITEHOKKAASEEN AKKUKENNOJEN TUOTOON JA KIERRÄTYKSEEN ASTI.

Kuva: Suomen Malmijalostus Oy

TIMO STRENGELL

Project Director
Finnish Minerals Group -
Suomen Malmijalostus Oy

Kokenut projektijohtaja Timo
Strengell suoritti keväällä 2022
IPMA:n Project Excellence Assess-
ment Auditor -sertifikaatin, koska
halusi peilata parhaita käytäntöjä
ja teoreettisia malleja.



Euroopassa on julkistettu jatkuvasti uusia ns. gigaluokan tehdashankkeita liikenteen vihreän siirtymän mahdollistamiseksi. Markkinaennusteiden mukaan niiden kapasiteetti on vuoteen 2030 mennessä noin 950 GWh, mikä merkitsee katodiaktiivimateriaalin osalta yli 1 500 000 tonnin tuotantotarvetta.

– Autoteollisuuden akkumateriaalien tarve on niin valtavaa, että pidemmällä aikavälillä tavoittelemamme osuus siitä volyymistä voi tuoda Suomen kansantaloudelle enemmän kuin koko metsäteollisuus yhteensä, sanoo metsä- ja biotuoteteollisuuden hankkeissa aiemmin urallaan työskennellyt projektijohtaja Timo Strengell Suomen Malmijalostus Oy:stä.

Suomen Malmijalostus Oy on valtion erityistehtävayhtiö, jonka tavoitteena on nostaa Suomen kallioperän mineraalien jalostusarvoa edistämällä vastuullista liiketoimintaa ja innovaatioita. Suomen Malmijalostus-konserniin kuuluvat Terrafame Oy, Sokli Oy sekä hankeyhtiö Finnish Battery Chemicals. Lisäksi Suomen Malmijalostus Oy:n sijoitusportfoliossa on noin 20 prosenttia Keliber Oy:stä. Yhdessä ne tukevat osaltaan valtioneuvoston hyväksymää kansallista akkustrategiaa 2021–2025 akku- ja sähköistymisklusterin kasvattamiseksi ja uudistamiseksi.

– Meidän roolinamme on kehittää kotimaista teollisuutta siten, että akkuarvoketjussa päästään mahdollisimman pitkälle. Tällä hetkellä keskitymme prekursori- ja katodiaktiivimateriaalitehtaisiin. Lisäksi pyrimme siihen, että Suomeen saataisiin akkukennojen tuotantoa sekä akkuihin liittyvää kiertotalosteollisuutta, kahdesta akkumateriaalitehdashankkeesta vastaava Strengell jatkaa.

Uuden teollisuudenalan synnyttäminen on Suomelle monin tavoin tärkeää. Se luo työtä, tuotantoa ja osaamista, jotka kasvattavat bruttokansantuotetta pitkälle eteenpäin. Samalla se auttaa vapautumaan fossiilisesta energiasta ja sen tuottamista kasvihuonekaasupäästöistä. Investointien seurauksena

kasvaa myös asiantuntijoiden ja ammattilaisten tarve. Eri yritysten tarpeisiin on työ- ja elinkeinoministeriössä arvioitu tarvittavan joitakin satoja toimialan erityisosaajia.

– Kun akkuekosysteemi kehittyy, Suomeen tulee uutta tuotantoa, joka jo sinänsä työllistää suunnittelijoita ja rakentajia ja vahvistaa perustamisvaiheen osaamista. Lisäksi tarvitaan uutta koulutusta ja muita palveluja. Tämä on itseään ruokkiva masiina, Strengell kuvaa uuden toimialan seurannaisvaikutuksia.

KILPAILUETUINA VASTUULLISUUS JA MATERIAALIEN JÄLJITETTÄVYYS

Suomen Malmijalostus on liittynyt maailmanlaajuiseen yhteistyöfoorumiin, Global Battery Allianceen, joka kehittää akkualan vastuullisuutta ja yhteisiä standardeja. Vastuullisuus ja kiertotalous ovat kilpailuetuja Euroopassa. Akku on sähköauton kallein yksittäinen komponentti, ja kuluttaja haluaa tietää, onko sen mineraalit hankittu eettisesti. Jäljitettävyyss tiedetään tärkeäksi työkaluksi vastuullisuuden seuraamiseen ja todentamiseen. Se on kriittinen tekijä eurooppalaisen teollisuuden kilpailukyvyn kehittymiselle. »»

**Täysin uuden
teollisuudenalan
synnyttäminen on
Suomelle monin
tavoin tärkeää**



TERRAFAMEN AKKUKEMIKAALITEHTAAN NIKKELI-SULFAATIN HIILIJALANJÄLKI ON NOIN 60 % ALAN KESKIARVOA PIENEMPI.

Mineraalien vastuullisuus, jäljitettävyys ja kierrätys ovat kansallisen akkustrategian perusajatuksia. Kriittisten materiaalien hyödyntämisellä ja kierrätyksen kautta talteenotolla takaisin prosessiin niistä pyritään saamaan mahdollisimman suuri hyöty.

– Sähköauton akut kestävät käytössä tietyn määrän latauksia. Kun akkukennostoilla on vielä vaikka 70 prosenttia kapasiteettia jäljellä, niillä on edelleen käyttöä sähkövarastoina. Siinä vaiheessa, kun niitä ei voi enää käyttää sähkövarastonakaan, niistä saadaan vielä arvokkaat raaka-aineet takaisin prosessiin, Strengell kuvaa kiertoa.

Kierrätyksessä – ns. mustan massan kemiallisessa jalostuksessa – ratkaisevaa on juuri raaka-aineiden jäljitettävyys, johon Suomen Malmijalostus on panostanut yhdessä maailman johtavan jäljitettävyyden ja raaka-aineiden hiilijalanjäljen seurantaan tukevan brittiläisen asiantuntijayrityksen Circularin kanssa.

– Autovalmistajilla on tästä tiukat vaatimukset, sillä valveutuneet kuluttajat haluavat ostopäätöstä tehdessään tietää valintansa vaikutukset, Strengell sanoo.

Käytännössä jäljitettävyys tarkoittaa akkupassia eli digitaalista tuote- ja käyttöhistoriaselostetta, joka liitetään todennäköisesti jatkossa isompiin akkuihin. Haasteita tietää se, että kierrätykseen on otettava eri toimijoiden tuottamia mineraaleja.

TEOLLISEEN TUOTANTOON SOVELTUVAT TEKNOLOGIAT KIINASTA

Vielä vastuullinen akkuarvoketju ei ole valmis, mutta pelkistä odotuksista tai toiveista ei ole kysymys. Eri puolilla maata on tekeillä tai jo toiminnassa useita akkualaan liittyviä teollisia hankkeita, joista osa liittyy tarvittaviin kemikaaleihin ja osa itse akkukennoihin ja -kennostoihin. Valmet Automotive esimerkiksi on käynnistänyt autotehtaansa yhteydessä toimivan akkutehtaan, jolle odotetaan laajennusta jo 2024. Harjavaltaan nousut BASF:n akkumateriaalitehdas sen sijaan menetti sille jo myönnetyn ympäristöluvan kesän 2021 valitusprosessin seurauksena ja laatii nyt uutta lupahakemusta voidakseen käynnistää sata henkeä työllistävän tuotantonsa.

Vastuullisen akkuklusterin synnyttäminen on edellyttänyt Suomelta vakaata yhteiskun-

taa ja koulutettua työvoimaa ja kriittisten mineraalien irrottamista kallioperästä. Lisäksi mineraalien hyödyntäminen litiumakkukennojen vaatimien kemikaalien tuottamiseksi on edellyttänyt teolliseen tuotantoon soveltuvien teknologioiden hankkimista myös maailmalta.

– Innovaatiot ja teknologinen kehittäminen ovat erittäin keskeisessä roolissa, kun vahvistamme akkuarvoketjun syntymisen edellytyksiä Suomessa, Timo Strengell toteaa.

Akkuekosysteemiä edistetään laajassa yhteistyössä, johon kuuluu tutkimuslaitoksia, yliopistoja ja teknologian kehittäjiä akkuarvoketjun eri toimijoista.

Maailman johtavat akkukemikaalien tuottajat, joihin myös Terrafame lukeutuu, sekä tarvittavat teknologiat painottuvat Aasiaan. Suomen Malmijalostus on löytänyt yhteistyökumppaneikseen maailman suurimpia toimijoita Kiinasta. Yhteistyö on konkreetisoitunut yhteisyrityksenä CNGR Advanced Materialsin kanssa. Tavoitteena on perustaa yhteisyritys myös Beijing Easpringin kanssa.

– CNGR ja Easpring ovat alansa johtavia yrityksiä, ja heillä on tarvittava teknologia olemassa. He haluavat kansainvälistyä ja olla mukana globaalissa kilpailussa, Strengell sanoo.

PAHOLAINEN PIILEE DETALJEISSA

Haminan ja Kotkan tehdashankkeita on kehitetty vuodesta 2019 lähtien. Vuonna 2021 valmistuivat teknistaloudelliset selvitykset kummastakin tehtaasta. Haminan hankkeen ensivaiheen rakentamisen on arvioitu kestävän noin 18 kuukautta ja Kotkan hankkeen yli kaksi vuotta. »»

KANSALLINEN AKKUSTRATEGIA

Työryhmä esittää strategiakaudelle 2021–2025 seitsemää tavoitetta:

- akku- ja sähköistymisklusterin kasvu ja uudistuminen,
- investointien kasvu,
- kilpailukyvyyn edistäminen,
- tunnettuuden kasvattaminen maailmalla,
- vastuullisuus,
- keskeiset roolit alan uusissa arvoketjuissa sekä
- kiertotalouden ja digitaalisten ratkaisujen edistäminen.

Tavoitteiden saavuttamiseksi työryhmä esittää mm. seuraavia toimenpiteitä:

- yhteistyön edistäminen kansallisen yhteistyöelimen avulla,
- alan osaamisen laajentaminen,
- kansainvälisen yhteistyön syventäminen,
- investointeja houkuttelevan toimintaympäristön kehittäminen,
- alan vastuullisuuden edistäminen,
- brändin vahvistaminen ja alasta viestiminen sekä
- rahoituksen kehittäminen.

SANASTOA

- Prekursorimateriaali – litiumioni-akun katodiaktiivimateriaalin esiaste. Englanniksi precursor cathode active material, pCAM.
- Katodiaktiivimateriaali – jauhemainen lopputuote, jota käytetään kennotaissa akkukennon arvokkaimman osan, katodin, valmistukseen. Englanniksi cathode active material, CAM.



TERRAFAMEN AKKUKEMIKAALITEHDAS SOTKAMOSSA ON OLENNAINEN OSA SUOMEN TAVOITTELEMAA VASTUULLISTA AKKUARVOKETJUA. MINERAALIEN VASTUULLISUUS, JÄLJITETTÄVYYS JA KIERRÄTYS OVAT KANSALLISEN AKKUSTRATEGIAN PERUSAJATUKSIA.

Kahden satojen miljoonien eurojen tehdasprojektien johtamisen näkökulmasta huomioon otettavia muuttujia on loputtomasti: kumppani Kiinassa ja monikansallinen tiimi, laitetoimittajia eri puolilta maailmaa ja ratkaisevan tärkeä paikallisten toimijoiden ja asukkaiden tuki ja hyväksyntä.

Riskitöntä hanketta ei ole olemassakaan, mutta huolellisella suunnittelulla ja rakentamalla yhteistyöllä riskitaso pyritään Strengellin mukaan saamaan siedettävälle tasolla.

– Mitä kokonaan uudelta teollisuudenalalta voi odottaa, kun ei ole yhtään verrokkitapausta. Ratkaisevaa on hankkeiden sosiaalinen hyväksyttävyyys. Olemme yrittäneet olla avoimia ja kertoa projektista laajalle yleisölle Haminan ja Kotkan seudulla, hän kertoo.

RATKaisevaa on hankkeiden sosiaalinen hyväksyttävyyys

Maaliskuussa 2022 tehty kyselytutkimus alueella osoittaa enemmistön asukkaista suhtautuvan suopeasti tehtaiden rakentamiseen. Haminan hanke tunnetaan jo hyvin, mutta Kotkasta tarvitaan lisää tietoa ja avointa vuoropuhelua. Kyselyn perusteella kymenlaaksolaiset ovat kiinnostuneita saamaan tietoa etenkin tuotannon ympäristövaikutuksista, tehtaiden omistuksesta, työpaikoista ja vaikutuksista lähiasutukseen.

Projektijohtaja on keskustellut kymmenien urakoitsijoiden kanssa hankkeiden rakentamisvaiheissa tulevista työmahdollisuuksista. Ne kiinnostavat niin paikallisia, kansallisia kuin globaaleja toimijoita.

Huippumodernin tuotantolaitoksen hiilijalanjäljestä tulee ennätyskellisen pieni

– Projektit tulevat hyödyntämään paikallista tarjontaa, mutta tarvitsevat myös globaaleja toimijoita toteutuksen tueksi, Strengell kertoo.

KOMPLEKSISET PROJEKTIT VAATIVAT KÄRSIVÄLLISYYTTÄ

Timo Strengell kertoi kokonaisen teollisuudenalan perustamisen haasteista Projektipäivillä 2021. Palapelin rakentamiseen tarvitaan kärsivällisyyden lisäksi johdonmukaista suunnitelmien mukaan etenemistä. Ydintien lisäksi on hyvä kuulla myös ulkopuolisia konsultteja.

– On paras hyväksyä, että aina on näkemyseroja, ja tunnustaa, ettei kukaan ole 100-prosenttisesti oikeassa tai väärässä, Strengell sanoo.

– Koen onnistuvani omassa tehtävässäni, jos teen itseni tarpeettomaksi, Timo Strengell sanoo.

Kun yhteiset yhtiöt on perustettu ja saatu oikeat prosessit käyntiin, vastuu esimerkiksi tuotantolaitosten rekrytoinneista siirtyy yhtiöiden käsiin. Vastikään CNGR Advanced Materialsin kanssa perustettu yhteisyrittä CNGR Finland Oy vastaa Haminaan rakennettavasta prekursoritehtaasta. CNGR omistaa uudesta yrityksestä 60 prosenttia ja Suomen Malmijalostus 40 prosenttia. Huippumodernin tuotantolaitoksen prekursorituotteen hiilijalanjäljestä tulee ennätyskellisen pieni.

Kotkaan yhdessä Shenzhenin pörssiin listatun Beijing Earspringin kanssa suunniteltu

tehdas puolestaan jatkojalostaa prekursoria katodiaktiivimateriaaliksi, jota käytetään kennotehaissa akkukennon katodin valmistukseen. Käynnistyttyään se merkitsisi arviolta 250 henkilötyövuotta.

Projektijohtaja on saanut toistuvasti vastata kysymyksiin hankkeiden toteutumisen ajankohdista.

– Kaikki haluavat tietää aikataulun, mutta sellaista ei voi olla, ennen kuin saadaan rakentamispäätös. Haminan rakentamispäätöstä odotetaan tämän vuoden aikana, Strengell arvioi.

Sitä ennen tehtaan tontilla tehdään valmiitelevia töitä olemassa olevaan infraan. Esimerkiksi kaapeleita siirretään pois työmaan alta paikallisen kumppanin kanssa ja yhteistyössä voimajohtojen ja tietoliikennekaapeleiden omistajien kanssa.

– Tavoitteisiin pyritään aina tietyillä askeleilla, ja se vaatii kärsivällisyyttä. Maailma on myös ennakoimaton, Strengell muistuttaa. **PM**

» **TIINU VUOLIO**

» **VIESTINTÄTOIMISTO MEDITA OY**



MATKAN VARRELTA

Matkan varrelta -osio kerää yhteen
Projektiammattilaisten huippupuhetkiä
ja onnistumisia.

TURUN PROJEKTIAAMIAINEN 2022 KERÄSI YHTEEN YLI 80 PROJEKTIAMMATTILAISTA



Toukokuussa pääsimme ensimmäistä kertaa yli kahteen vuoteen järjestämään täysin paikan päällä järjestettävän tapahtuman. Yli 80 projektiammattilaista uhmasi perjantai 13. päivää ja saapui paikan päälle Turun Vierailu- ja innovaatiokeskus Jokeen Projektiamaiaiselle.

Turun Projektiamaiainen järjestettiin tänä vuonna kolmatta kertaa. Vuosina 2017 ja 2019 aiemmin pidetyt tilaisuudet saivat viimein jatkoa pitkän koronatauon jälkeen. Ehkäpä nyt voidaankin alkaa jo puhua perinteestä, kun toivottavasti tapahtumien järjestäminen on jälleen mahdollista.

Aamiaistilaisuuden arkkitehteina toimii perinteisesti opiskelijaryhmä **Turun ammattikorkeakoulu**, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, Projektijohtamisen koulutusohjelmasta. He ovat rakentaneet tilaisuuden alusta loppuun, hankkineet sille sponsoreita ja toteuttaneet tapahtuman



harjoitustyönä, osana opintojaan. Opiskelijaryhmään kuului neljä Projo-opiskelijaa **Olavi Savolainen**, **Laura Kokkonen**, **Rita Koivisto** ja **Tuija Nikkanen**. Opiskelijaryhmää mukana tukemassa ovat olleet koko projektin ajan **Turun Ammattikorkeakoulu**, **Projektiammatillaiset ry** sekä **Turun PM Club**.

- Oli todella hienoa olla mukana tekemässä konkreettista tapahtumaa ja ennen kaikkea päästä laajentamaan omaa verkostoaan projektin aikana, kertoo Olavi Savolainen tapahtuman jälkeen.

Teema tämän vuoden tapahtumassa oli "Kestävä kehitys projektityön kannalta". Kaikki puheenvuorot lähestyivät tilaisuuden teemaa eri näkökulmista, mikä mahdollisti monipuolisen annin osallistujille.

SERTIFIOINTIARVIOITSIJAT KOKOONTUIVAT PERINTEISEEN KESÄTAPAAMISEENSA



Tauon jälkeen pääsimme jälleen tapaamaan perinteisellä kesäristeilyllä, nauttimaan Helsingin edustan kauniista maisemista ja saaristolaispöydän antimista sekä ennen kaikkea vaihtamaan ajatuksiamme ja kokemuksiamme sertifiointitoiminnan keväästä. Timo Saros kertoi lyhyesti vuoden ensimmäisestä viidestä kuukaudesta ja avasi myös näkymiä loppuvuoteen.

"Alkuvuosi on tuntunut hiljaiselta, mutta tilastojen mukaan olemme sertifiointineet enemmän kuin vastaavana aikana viime vuonna. Sertifiointiin kiinnostus on kasvamaan päin ja uusille arvioitsijoille on tarvetta. Projektiammattilaisten sertifiointitoiminta on saanut erittäin hyvää palautetta. Yhteistyö uusien sertifiointikumppanien kanssa on lähtenyt hyvin liikkeelle. IPMA tulee validoimaan sertifiointitoimintaamme tulevana syksynä. Aiemmissä validoinneissa olemme saaneet pelkästään kiitettävää palautetta myös heidän suunnastaan", Saros iloitsee.

Kesäinen aurinko kruunasi arvioitsijoiden kesätapaamisen kesäkuussa.

KUMURA OSTI SUOMEN PROJEKTI-INSTITUUTIN



1.2.2022 toteutetussa yrityskaupassa Kumura Oy on ostanut Adapro -nimellä toimivan Suomen Projekti-Instituutti Oy:n osake-enemmistön. Yrityskaupan jälkeen yritykset muodostavat yhdessä yli 50 henkilöä työllistävän projektijohtamisen asiantuntijaorganisaation, jonka asiakaskunta koostuu niin yrityksistä kuin julkisyhteisöistä. Yhtiöillä on toimipisteet Tampereella, Jyväskylässä ja Espoossa, joiden lisäksi iso osa yhtiöiden henkilökunnasta työskentelee eri puolella Suomea. Molemmat yritykset ovat PRY:n pitkäaikaisia jäseniä.

Yrityskaupan myötä Kumura ja Adapro -yhteenliittymä on Suomen suurin projektitoiminnan kehittämisen ja ICT-projektien johtamisen asiantuntijaorganisaatio. Yhtiöiden yhteenlaskettava liikevaihtotavoite vuodelle 2022 on n. 5 milj. euroa.

Kaupan ansiosta aikaisemmin ulkoistettuihin ICT-projektinjohtopalveluihin keskittynyt Kumura vahvistaa huomattavasti valmennus- ja kehittämisliiketoimintaansa, sillä ICT-projektinjohtopalveluiden rinnalle rakentuu nyt myös merkittävä projektitoiminnan koulutus- ja konsultointitoiminto. Paremminkin Adapro -nimellä tunnetun Projekti-Instituutin ydinosasta on juuri osaamisen ja toiminnan kehittäminen. Näin yhtiöt yhdessä voivat palvella asiakkaitaan entistä laajemmin: Asiakas voi tarvittaessa ulkoistaa ICT-projektinjohton Kumuralle, mutta samalla hän voi saada apua oman organisaationsa projektikompetenssien ja -prosessien kehittämisestä Adaprolta. Suurissa organisaatioissa, joissa projektit ovat keskeinen osa liiketoimintaa ja sen kehittämistä, on usein tarve molemmille osa-alueille.

”Välitämme ihmisistä ja projekteista -lupauksemme on meille edelleen sydämen asia, ja siitä pidämme jatkossakin yhdessä kiinni. Yhteistyömme on alkanut todella hyvässä hengessä ja innokkaasti” hehkuttavat toimitusjohtajat Mikko Saastamoinen Kumuralta ja Teppo Nurminen Adaprolta.”

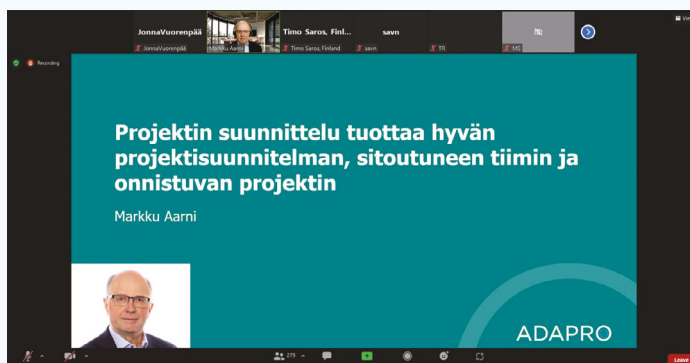
WEBINAAREISTA

Toteutimme kevään aikana 22 webinaaria, joihin ilmoittautui 1717 ihmistä.

Teams-väsymys on ollut tapetilla viimeiset kaksi vuotta. Siitä huolimatta helmikuussa rikoimme omia webinaarinätyksiämme, kun Markku Aarnin asiantuntijawebinaari ”Hyvä projektisuunnitelma ja -suunnittelu on askel kohti onnistumista” keräsi huikeat yli 400 ilmoittautumista. Samaisen webinaarin tallenne on webinaariarkistomme katsotuin video.

Kaikki webinaarimme tallennetaan ja tallenteet ovat katsottavissa PRY:n Youtube kanavalta. Käy vilkaisemassa tarjontaa ja vinkkaa myös kollegalle.

”Than mahtavaa ohjelmaa järjestätte. Innolla seuraan tapahtumakalenteria.”



”Paljon hyviä webinaareja, joihin helppo osallistua etänä. Hyvä kun aihepiirejä mietitään monipuolisesti eri näkökulmista.”



Ketteryys nousi kome

Kahden koronakesän ja 3PMO Online-tapahtuman jälkeen pääsimme vihdoon taapaamaan toisiamme livenä Tampere -talolla kesäkuun alussa. Lähes 140 osallistujaa koonnut tapahtuma oli 3PMO historian yhdeksäs. Osallistujien joukosta löytyi niin 3PMO-konkareita kuin uusiakin tuttavuuksia. Osallistujista yli puolet oli nimittäin mukana ensimmäistä kertaa.

3PMO-tapahtuma pui tänä vuonna ketteryyttä muutoksen mahdollistajana, johtamisen näkökulmana, osana arvoja ja ajattelutapaa. Päivien neljä puhujaa alustivat aiheitaan innostavasti ja ajatuksia herättävästi antaen vilkkaisiin pöytäkeskusteluihin eväitä.

Kansainvälinen vieraamme **Henny Portman** kertoi seikkaperäisesti ketteryyden menetelmien kehittämisestä ja siitä, miten projektiammattilainen voi ja osaa tehdä oikean valinnan kaikkien niiden sadan työkalun ja viitekehyksen joukosta. Esityksen ja pöytäkeskustelujen jälkeen Portman vastasi aihealuetta laajentaen esimerkein esitettyihin kysymyksiin, mikä saikin osallistujapalautteissa kiitettäviä erityismainintoja. Tässä lehdessä on Portmanilta laaja ja erittäin

mielenkiintoinen artikkeli samaan aihealueeseen liittyen.

Kolme yritystarinaa syvensi käytännön esimerkein ketteryyden merkitystä asiakasarvon tuottamisessa, asiakaslähtöisessä tuotehallinnassa ja komentosillan sitoutumisessa muutokseen. Ponsen tarinan jakoi digitaalisista projekteista, IT kehitysportfolioista ja laadunvarmistuksesta vastaava **Teija Pesonen**. Hän korosti ketterien palautesyklien merkitystä asiakasarvolle ja kertoi, miten asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kuunteleminen ovat Ponsseen kaiken tekemisen keskiössä. Yrityksen perustaja Einari Vidgrénin sanoin "Machine users are the best experts, so we always listen to them".

Lounaan jälkeen Verohallinnon tuotehallintayksikön ylijohdaja **Saku Airosmäe** kertoi



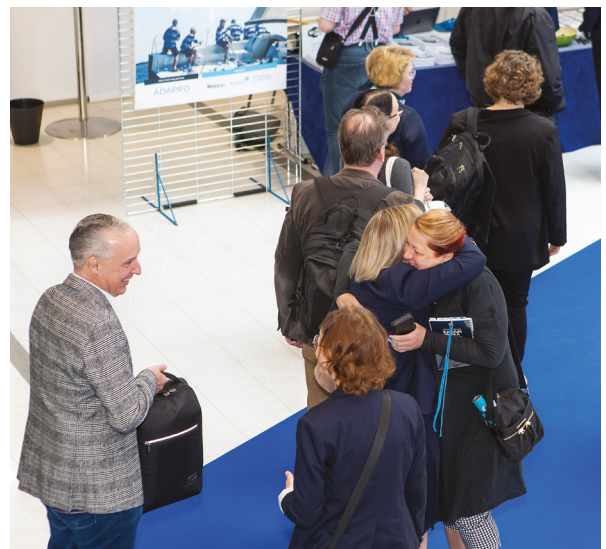
easti komentosillalle

Verohallinnon ketterästä ja asiakaslähtöisestä tuotehallinnasta. Miksi ketterää tuotehallintaa tarvitaan? Airosmaa avasi Verohallinnon uusimmat ketterään toimintamalliin liittyvät ajatukset konkreettisilla esimerkeillä; se pakottaa jatkuvaan priorisointiin, tilaus-toimitusmallin kautta päästään yhteisiin tavoitteisiin, sprinttimäinen tekeminen vaatii saamaan jatkuvasti jotain ”putkesta” ulos ja tavoitteiden sekä mittareiden avulla johtaminen ravistelee perinteisiä tapoja toimia ja vaatii uutta ajattelua. Saimme myös kuulla meille kaikille niin tuttuja Verohallinnon tuotteiden, kuten Omaveron, kehityshankkeista.

Neljäntenä puhujana oli Postin **Sari Hildén**, Head of Transformation and Development, joka kertoi Postin muutoshankkeesta nimenomaan komentosillalta katsottuna. Hildén avasi Postin muutoshankkeen myrskyt, tyvenet, karikot ja myötätuulet. Hän toi vahvasti esiin muutoshankkeen lähtövalmistelujen ja johdon sitoutumisen merkitystä. Lisäksi hän korosti strategian linkityksen

tärkeyttä jokapäiväiseen työhön. Postin tarina opetti, että muutos saavutetaan konkreettisilla arjen askelin asiakkaan ollessa kaiken keskiössä.

Päivän kokosi yhteen Adapron **Millan Rannan** asiantuntevasti juontama puhujista koottu paneelikeskustelu. Keskusteluun »»





osallistui myös Adapron **Matti Haukka**. Paneelikeskustelussa palattiin vielä panelistien omiin kokemuksiin organisaatioiden matkasta ketteryyteen. Teija Pesonen kommentoi: - Organisaation matka ketteräksi on vaatinut määrätietoisuutta, aluksi tiukkaakin otetta ja yhteistyötä. Mutta luottamus on matkalla kasvanut. Verohallinnon opit ketteryyden matkalla liittyvät erityisesti erilaisuuden huomioimiseen.

- Tärkeää on, että matkalla tunnistetaan eri organisaatiotasojen odotukset ja tarpeet, jotta porukka hitsautuu yhteen ja sitoutuu ketteryyteen ja muutokseen, kertoi Airosmäe.

Lisäksi panelistit keskustelivat ketterän toimintamallin toimivuudesta, kun pakollista tekemistä ja korjausvelkaa on jokaisella paljon. Hildén ja Pesonen kommentoivat, että jokaisessa yrityksessä on tekemisen velkaa, mutta korjausvelankin voi tehdä ketterästi. Asiat voi palastella osiin ja tehdä yhden asian kerrallaan. Päivän päätteeksi osallistujat saivat vielä esittää kysymyksiä panelisteille. Erityisesti kysymyksissä haluttiin kuulla panelisteilta; miksi ketteryyttä ja mitä tekisit nyt toisin? Keskustelu virisikin vilkkaaksi ja kysymyksiä jäi varastoon vielä seuraavaakin kertaa varten runsaasti.

Tämän vuoden 3PMO -tapahtuma sai erinomaisen hyvää palautetta osallistujilta. Arvosanat järjestelyjen ja puhujien osalta olivat kaikkien aikojen korkeimmat. Ensi vuoden tapahtumaa jäädään odottamaan innolla. Kehitysehdotuksia ensi vuodeksi saimme myös runsaasti. Saimme ehdotuksia sekä puhujista että aihealueista. Mutta kaksi aihealuetta nousi erityisesti toivelistalla esiin; asiakaslähtöisyys ja johtaminen. Nämä kaksi PMO:n ohjenuoraa pidämme mielessämme joka päivä projekteja eteenpäin viedessämme.

Projektiammatillaiset ry kiittää osallistujia, puhujia ja kaikkia järjestelyissä mukana olleita erittäin onnistuneesta päivästä. Nähdään ensi vuonna!

Ensi vuonna 3PMO järjestetään 13.6. jälleen Tampere-talolla 10-vuotisjuhlatahtumana merkeissä. **PM**

» **ANNA-MARIA MÄKELÄ**

» **KUVAT: OLLI-PEKKA LATVALA**

Projektin onnistumisen elementit tasapainoon –

PROJEKTIJOHTAMISEN KYSELYSTÄ LISÄVALAISTUSTA VAATIVIEN PROJEKTIEEN ONNISTUMISEEN

Jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä liiketoiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittäminen toteutuu projektitoiminnan kautta. Onnistunut projekti on aina mahdollisuus tuottavuuden kasvuun, markkina-aseman vahvistumiseen ja merkittävään arvonluontiin. Vastaavasti epäonnistuminen kuluttaa resursseja ja vaarantaa sidosryhmien luottamuksen organisaation kykyyn saavuttaa strategiset tavoitteensa. Organisaation strategian toimeenpanokyky ja operatiivinen ketteryys edellyttävätkin jatkuvaa projektikulttuurin kehittämistä.



JORI KOSONEN

Jori Kosonen toimii Senior Executive Consultantina Verona Consultingissa. Hän on myös Projektiammatillaiset ry:n hallituksen varapuheenjohtaja.

Projektin onnistumista arvioidaan tyypillisesti sen valmistumisella aikataulussa ja kustannusarvion rajoissa. Kustannusten hallinta ja aikataulussa pysyminen ovat projektin avaintehtäviä, mutta tärkeitä onnistuneen projektin elementtejä on enemmän. Lisäksi näiden elementtien on myös oltava tasapainossa keskenään.

Mitä vaaditaan projektien onnistumiseen kerta toisensa jälkeen?

Tuoreen (syksy 2021) kyselytutkimuksen mukaan projektijohdon tärkeimpänä tehtävänä pidetään projektin hyötyjen toteutumisen varmistamista. Projektin pitää tuottaa arvoa asiakkaalle, ja sen onnistumista arvioidaan asiakkaiden ja muiden avainsidosryhmien tyytyväisyyden perusteella. Tyyty-

väisyyteen vaikuttaa lopputuloksen lisäksi prosessi, jolla tuloksiin on päästy.

Prosessin eteneminen on tärkeää myös projektin käytännön toteutuksesta vastaavalle projektitiimille. Tiimin tyytyväisyys edellyttää selkeästi määriteltyä ja sopivasti rajattua tavoitetta sekä riittäviä resursseja projektin haasteiden ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektin sisältö itsessään on sekin onnistumisen elementti.

1. Onnistumista tukevin tekijöinä kyselyssä korostuvat
2. Erilaisten tavoitteiden huomiointi
3. Projektin riittävä määrittely ja sisällön rajaus
4. Resurssien riittävyys
5. Johdon sitoutuneisuus »»

Organisaatiossa, joissa projektipäälliköt **eivät ole sertifioituja**, korostuvat projektipäällikön **osaaminen ja kokemus** yksittäisen projektin onnistumistekijöinä

Onnistumista heikentävinä tekijöinä puolestaan nähtiin

1. Projektipäällikön osaamisen tai kokemuksen puute
2. Oikean sisällöllisen osaamisen puute
3. Liian laaja tai huonosti määritelty sisältö.

Jos projekti epäonnistuu, tilille usein joutuu vain projektipäällikkö. Kuitenkin siitä pitäisi vastata myös projektin omistajan ja koko ohjausryhmän. Ohjausryhmän roolia voi verrata yhtiön hallitukseen ja projektinomistajan roolia hallituksen puheenjohtajan rooliin. Hallitushan tekee päätöksiä yhdessä.

Projektinomistaja on tyypillisesti liiketoimintajohtaja, joka näkee projektin hyödyt ja ottaa riskin niiden saavuttamiseksi. Hänellä on vastuu resursseista, etenemisestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta, joista hän raportoi esimiehelleen ja kollegoilleen. Projektin omistaja kokoaa projektille ohjausryhmän ja varmistaa ohjausryhmän jäsenten kanssa riittävät resurssit. Hänen tehtävänsä on tukea projektipäällikköä luottamukseen ja jatkuvaan kehittymiseen perustuvan projektikulttuurin rakentamisessa. Ohjausryhmä taas täyttää tehtävänsä ja tuottaa projektille lisäarvoa, kun sillä on kyky tehdä projektiin liittyviä päätöksiä.

Projektipäälliköltä puuttuu usein johdon tuki

Ohjausryhmätyön tilaa selvitettiin erillisessä Ammattimainen ohjausryhmä -kyselyssä vuonna 2019. Valtaosa siihen vastanneista piti ohjausryhmätoimintaa tärkeänä tai erittäin tärkeänä. 88 prosenttia vastanneista myös arvioi, että ohjausryhmätyön merkitys pysyy samana tai kasvaa. Merkittävimpänä esteenä ammattimaiselle ohjausryhmätyölle nähtiin sitoutuminen ohjausryhmän

toimintaan ja omistajuuden puute, sekä priorisointikyky ja ajanpuute.

Valtaosa vuoden 2021 projektijohtamisen tilaa kartoittaneeseen kyselyyn vastanneista projektipäällikköistä (73 %) ja liiketoimintajohtajista (76 %) arvioi, että ohjausryhmät sitoutuvat huonosti projekteihin, ne eivät tunnista projektin onnistumisen kannalta kriittistä rooliaan eikä niiden jäsenillä ehkä ole riittävästi osaamista tehtävänsä.

Ohjausryhmän osaamistarpeissa korostuivat tässä kyselyssä liiketoiminta- ja strategiaosaaminen (82 %) sekä oman roolin ja vastuun ymmärtäminen (72 %).

Projektit ovat yhä kompleksisempia ja niissä on entistä useampia osapuolia ja ulottuvuuksia hallittavana. Niiden monimutkaisuutta lisäävät esimerkiksi uudet työn vaatimukset, monimuotoisuus ja työroolit, digitalisaatio, verkostot sekä sidosryhmien kasvavat odotukset projekteille. Tieto lukemattomista muuttujista ja vuorovaikutus eri osapuolten kesken koettelevat niin ohjausryhmän kuin projektipäällikön kyvykkyyttä. Projekti onnistuu varmemmin, kun avainrooleissa on projektiosaamista eli kykyä tehdä projektiin liittyviä päätöksiä. On osattava puhua yhteistä kieltä erilaisista taustoista, samanaikaisista vastuista ja rooleista riippumatta.

Sertifioitujen projektipäälliköiden projektit onnistuvat toistuvasti

Kun ollaan luomassa jotain uutta ja ennennäkemätöntä, tarvittavaa osaamista ei välttämättä ole helppoa tunnistaa. Hyvänä vaihtoehtona on projektiosaamisen sertifiointi. Sertifiointin avulla osaamisen taso saadaan mahdollisimman objektiivisesti arvioiduksi.

Kansainvälinen IPMA sertifiointi on Suomen yleisin tapa osoittaa objektiivisesti

projektijohtamisen korkea laatutaso. Käytännölläheisyyttä painottavassa prosessissa otetaan huomioon projektiammattilaisen kokemus vaatimustasoltaan vastaavista, monitahoisista projekteista. Käytännön kokemusta edellytetään jo sertifiointia haettaessa, mutta sitä arvioidaan myös itse kokeessa sekä haastattelussa.

PRY:n ja konsulttiyhtiö Verona Consulting tuore tutkimus (2021) osoittaa, että sertifioidujen projektijohtajien projektit onnistuvat paremmin kuin ei-sertifioidujen projektijohtajien. Tätä mieltä oli 71 prosenttia kysymykseen vastanneista.

Sertifioidut projektipäälliköt arvostavat ja tunnistavat hyvän ohjausryhmätyön merkityksen. Enemmistö vastaajista katsoi, että projektin omistajuus on projektin laadun toteutumisen perusedellytys.

Organisaatioissa, joissa projektipäälliköt eivät ole sertifioiduja, korostuvat projektipäällikön osaaminen ja kokemus yksittäisen projektin onnistumistekijöinä.

Sertifioidujen projektipäälliköiden vastauksissa tärkeimpinä tekijöinä nousevat esiin myös riittävä resurssointi, projektin rajaus ja johdon sitoutuminen. Sertifioidut projektipäälliköt tunnistavat hyvän ohjausryhmätyön merkityksen.

Käsityksissä projektipäällikön osaamisvaatimuksista oli nähtävissä muutoksia verrattuna aiempiin kyselytutkimuksiin. Etätyön yleistyminen todennäköisesti vaikutti hyvän hallintatavan ja ihmisten johtamisen nousuun tärkeimmiksi osaamisalueiksi ohi kommunikointitaitojen ja -halun. Osaamisvajetta tunnistettiin etenkin kriisi- ja ristiriitatilanteiden hoitamisessa. **PM**

» **ASiantuntija: JORI KOSONEN**

» **Kirjoittaja: TIINU WUOLIO**

» **Viestintätoimisto MEDITA OY**

Projektijohtamisen kyselytutkimus

Verona Consulting toteutti projektijohtamisen kyselytutkimuksen lokakuussa 2021 viidennen kerran. Alan tulevaisuuden suuntauksia kartoittava kysely tehtiin yhteistyössä Projektiammattilaiset ry:n kanssa. Organisaatiot valittiin mukaan mahdollisimman kattavasti eri toimialoja edustavista erikokoisista organisaatioista. Kyselyyn vastasi yhteensä 126 henkilöä julkishallinnosta ja yksityissektorilta, pääosin isoista organisaatioista. Aiemmat selvitykset on tehty 2007, 2009, 2011 ja 2016. Yhteensä kyselyihin vastanneita on noin 1600.

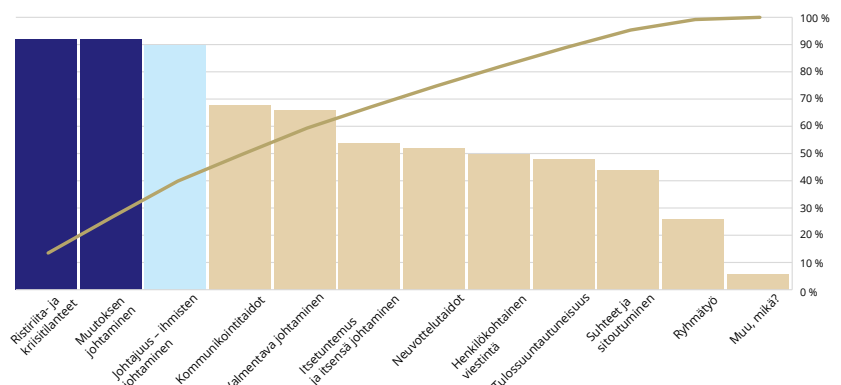
Projektipäälliköiden tärkeimmät osaamisalueet 2021

1. Hyvä hallintatapa
2. Ihmisten johtaminen
3. Kommunikointihalu ja -taidot
4. Ihmisten motivointi ja sitouttaminen
5. Itsensä johtaminen
6. Verkoston ja sidosryhmien johtaminen
7. Avoimuus ja luottamus
8. Ongelmaratkaisutaidot
9. Projekteille tärkeiden asiasisältöjen hallinta

Projektipäälliköiden tärkeimmät osaamisalueet 2016

1. Kommunikointihalu ja -taidot
2. Ihmisten johtaminen
3. Ihmisten motivointi ja sitouttaminen
4. Verkoston ja sidosryhmien johtaminen
5. Ongelmaratkaisutaidot
6. Hyvä hallintatapa ja projektihallinnan prosessit
7. Asioiden johtaminen
8. Neuvottelutaidot
9. Muutosjohtaminen

KUVA PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN TÄRKEIMMISTÄ OSAAMISALUEISTA 2021/2016.



PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN OSAAMISVAJEET JA KEHITTÄMISKOHEET 2021.

Projektisalkun johtaminen ei ole rakettitiedettä

Projektisalkun johtamista mystifioidaan usein tarpeettomasti. Loppujen lopuksi kyse on varsin yksinkertaisista asioista – vaikka niiden tekeminen käytännössä ei aina olekaan helppoa.



RIKU OKSMAN

Riku Oksman toimii projektien ja projektisalkkujen johtamistyön kouluttaja-kehittäjänä Projektivarikko Oy:ssä sekä tuntiopettajana Aalto-yliopistossa.

Sitä mukaa kuin projektien määrä organisaatioissa on lisääntynyt, myös tarve niiden muodostaman kokonaisuuden koordinoinnille on kasvanut. Niinpä projektisalkun johtamisesta on tullut monessa organisaatiossa keskeinen projektitoiminnan kehittämiskohde – puhuttiin siitä sitten projektisalkun johtamisena tai projektisalkun tai -portfolion hallintana.

Ei olekaan ihme, että samalla myös kysyntä projektisalkun johtamista koskevalle tiedolle ja osaamiselle on ollut kasvussa. Johtamistyön kehittämiseksi ja tukemiseksi haetaan kättä pidempää erilaisista oppaista ja koulutuksista, joita niitäkin on enenevässä määrin ollut tarjolla.

Valitettavasti valtaosaa aihetta käsitteleviä oppaita ja koulutuksia tuntuu kuitenkin vaivaavan sama ongelma. Niiden valossa projektisalkun johtaminen on jonkinasteista salatiedettä, jota ei ole mahdollista harjoittaa ilman niissä kuvattuja

monimutkaisia prosesseja, vaikeaselkoista terminologiaa ja erilaisia työkaluja.

Vaikka eihän se niin mene.

MISTÄ PROJEKTISALKUN JOHTAMISESSA ON KYSYMYKSIÄ?

Kuten kaikessa muussakin johtamistyössä, myös projektisalkun johtamisessa on viime kädessä kyse ihmisten tekemän työn johtamisesta. Projektisalkkujahan sinänsä ei voi ”johtaa”, sillä ne ovat ainoastaan käsitteellisiä abstraktioita, joiden avulla projekteissa tehtävää työtä voidaan jäsentää ja organisoida koko organisaation näkökulmasta.

Projektisalkun johtamisen keskeisenä tavoitteena on ohjata projekteissa ja ohjelmissa tehtävää työtä tukemaan organisaation strategisia tavoitteita. Samalla siinä pyritään usein optimoimaan henkilöstön ja resurssien käyttöä sekä pienentämään organisaation riskejä.

Käytännössä projektisalkun johtaminen on pitkälti erilaisten päätösten tekemistä ja toimeenpanoa. Se

Kyse on ihmisten tekemän työn johtamisesta

on valintojen tekemistä siitä, mitä projekteja tai ohjelmia organisaatiossa tehdään ja mitä ei tehdä, sekä miten paljon niihin milloinkin panostetaan.

Tämä kaikki taas on ennen kaikkea arjen työtä ja tekemistä, joka tapahtuu aktiivisessa vuorovaikutuksessa muiden siihen osallisten kanssa. Erilaiset prosessit ja työkalut voivat tukea tätä työtä, mutta ne eivät ole sen edellytys.

PROJEKTISALKUN JOHTAMISEN AVAINTEHTÄVÄT

Projektisalkun johtamistyön voi käytännössä mieltää koostuvan kolmesta toisiinsa liittyvästä avaintehtävästä:

- 1. Projektisalkun sisällön määrittäminen.** Osallistuminen päätöksentekoon siitä, mitä projekteja tai ohjelmia projektisalkkuun valitaan tai sieltä poistetaan ja millä kriteereillä.
- 2. Henkilöstön ja resurssien jakaminen.** Osallistuminen päätöksentekoon siitä, miten projektisalkun eri projekteja ja ohjelmia priorisoidaan ja minkä verran niihin panostetaan.
- 3. Projektisalkun projektien seuraaminen.** Osallistuminen relevanttien mittareiden määrittämiseen ja seurantatiedon kokoamiseen sekä projekteista saatujen oppien kokoamiseen ja levittämiseen.

Lähtökohtana näiden avaintehtävien tekemiselle tulisi tietysti

periaatteessa olla organisaation misio, visio ja strategia. Usein nämä ovat kuitenkin luonteeltaan aika korkealentoisia. Konkreettisemman lähtökohdan projektisalkun johtamisen arkeen tarjoavatkin yleensä yhteiset keskustelut projektisalkulle määritetyistä käytännön tavoitteista.

Parhaimmillaan avaintehtävien tekemistä voi myös tukea erilaisilla prosesseilla ja työkaluilla. Juuri tietynlaisten prosessien ja työkalujen puuttuminen ei kuitenkaan estä avaintehtävissä onnistumista. Olennaista on vain se, että sovelletut prosessit ja työkalut helpottavat avaintehtäviin liittyvää vuorovaikutusta ja päätöksentekoa.

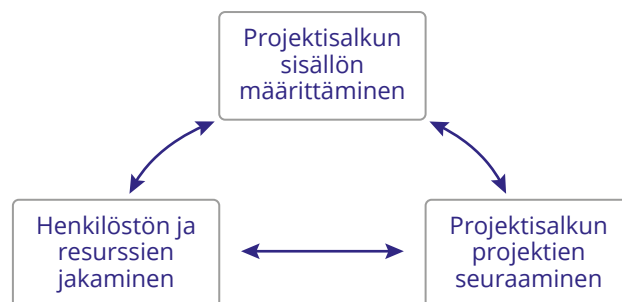
YKSINKERTAISTA, MUTTA EI VÄLTTÄMÄTTÄ HELPPOA

Projektisalkun johtaminen ei siis ole varsinaista rakettitiedettä. Ennenminkin se on aktiivista vuorovaiku-

tusta ja terveen järjen soveltamista suhteellisen yksinkertaisten avaintehtävien tekemiseen.

Tämä ei silti tarkoita sitä, että projektisalkun johtaminen olisi aina helppoa. Päinvastoin siihen liittyy samoja ongelmia kuin mihin tahansa johtamistyöhön nykypäivän organisaatioissa: ristiriitaisia intressejä, hankalasti hahmotettavia kokonaisuuksia, yllättäviä muutoksia, jatkuvaa epävarmuutta ja epämääräisyyttä sekä tietysti se iänikuinen resurssien rajallisuus.

Arjen työtä näiden ongelmien keskellä ei kuitenkaan helpoteta tekemällä periaatteessa yksinkertaisia asioita valmiiksi monimutkaisia. Ennenminkin sitä voisi helpottaa, jos projektisalkun johtamista lähestyttäisiin sellaisena kuin se on – eli nimenomaan arkisena työnä ja tekemisenä. **PM**



PROJEKTISALKUN JOHTAMISEN AVAINTEHTÄVÄT



Kuva: Projektivarikko Oy

Simulaatio valmentaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen

Projekteissa menestyksen ratkaisee viimekädessä ihmisten sujuva yhteistyö ja vuorovaikutus. Näiden kehittämiseen ei kuitenkaan riitä pelkkä työkalujen ja prosessimallien käyttöönotto ja kouluttaminen tai oppaiden lukeminen. Simulaatio on erittäin havainnollinen menetelmä oppia vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen liittyviä syy-seurausilmiöitä.

Projektivarikko on kehittänyt ja toteuttanut kotimaisen roolipelisimulaation, joka on monissa Projektiammatillaiset ry:n tapahtumissa saanut osallistujilta erinomaista palautetta. Pelissä simuloidaan hyvin todentuntukselta erilaisia yhteistyö- ja vuorovaikutusongelmia projekteissa ja samalla nostetaan esille niiden syitä ja seurauksia.

Kevään kutsuvierastilaisuudessa (perjantaina 6.5.2022) pelattiin Projektivarikon projektitohtorien, Riku

Oksman ja Marko Ikonen, fasilitoimana projektisimulaation uutta online-versiota, joka on suunnattu erityisesti etävalmennuksia varten.

Seuraavaksi Marko kertoo lisää pelistä ja sen synnystä.

MIKSI MOINEN PROJEKTISIMULAATIO?

”Halusimme suunnitella projektivalmennustemme tueksi mieleenpainuvan välineen, joka auttaa nostamaan esille ja käsittelyyn erilaisten yhteistyöongelmien syitä ja seu-

rauksia. Projektien onnistuminen on kiinni ennen kaikkea ihmisten sujuvasta yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta.”

MITEN AJATUS SIMULAATIOSTA SYNTYI?

”Alkusysäys lähti jo 2000-luvun alussa projektitohtori Riku Oksmanin kanssa tekemästämme havainnosta: projektitoiminnassa korostettiin lähinnä prosesseja ja työkaluja ja vastaavasti unohdettiin ihmisten yhteistyö ja vuorovaikutus.

Tuolloin tutkin väitöskirjaani varten ICT-projekteja, ja niissäkin perinteisesti on nähty työkalut ja systeemit tärkeinä.

Vasta tuolloin alkoi ohjelmistokentällä herätä laajempi ymmärrys siitä, että ihmistenvälinen vuorovaikutus onkin se juttu. Johtamistutkimuksessa ihmiset oli kyllä jo nostettu tärkeään asemaan, mutta kentällä jylläsi yhä taylorismi ja fordismi.

Lisäksi ihmisten yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseen projekteissa on perinteisesti ollut vain vähän työkaluja. Tämän vajeen paikkaamiseksi lanseerasimme Rikun kanssa jo vuonna 2015 live-roolipelinä pelattavan projektisimulaation. Se tarjosi välineet keskittyä projektin kehittäminen ihmisten näkökulmasta.”

MIKÄ VEI SIMULAATIONNE ”VERKKOON”?

”Roolipelin live-versio sai alusta lähtien todella innokkaan vastaanoton – paitsi uudenaikaisena myös osallis-

tujille hyödyllisenä projektin kehittäminen välineenä. Meiltä pyydettiin jopa, että simulaatiota voisi käyttää firmojen pikkujoulujuhliensa hauskuutensa takia – ja leikin ohessa se auttaisi edistämään ihmistenvälistä vuorovaikutusta ikään kuin huomaamatta. Toisaalta meiltä myös usein kysyttiin simulaation toteutusmahdollisuutta etänä.

Kannustava palaute kertoi, että homma toimii, joten uskalsimme lähteä luonnostelemaan verkossa pyörivää simulaatioversiota.

Pandemia-aika pakotti laittamaan ”digiluonnosteluun” vauhtia. Tuoloksena syntyi projektisimulaation kokeellinen verkkoversio, joka sekin osoittautui toimivaksi konseptiksi projektivalmennuksiin. Tuohon versioon yhdistelimme live-versiosta saamiemme ideoita ja havaintoja.

Kun etätyöskentelyn määrä alkoi kasvaa huimasti, oli vain luonnollista, että etäprojektivalmennuksessa tarvitaan juuri etäsimulaatioversiota. Niinpä pelin verkkoversio suun-

Ihmistenvälinen vuorovaikutus onkin se juttu

niteltiin korostamaan myös etätyön lainalaisuuksia. Olemme lisäksi jo havainneet, että uusi verkkopeli toimii mainiosti myös paikan päällä pelattuna.” **PM**

» **JOXI KAAJA**

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

Microsoft Partner | Gold Project and Portfolio Management | Gold Cloud Productivity

Piilotavoitteet projekteissa

MITÄ NE OVAT, MISTÄ NE JOHTUVAT JA MITÄ NIILLE VOI TEHDÄ?



PEKKA BUTTLER

Työskennellyt viimeiset 20 vuotta teknologian, muotoilun ja organisaatioiden risteyskohdassa. Nyt hän lopettelee Hankenilla väitöskirjaa projektien alkuvaiheen konseptisuunnittelusta. Hän toimii myös sivutoimisena projektitoiminnan kouluttajana ja konsulttina.

Piilotavoitteita on monissa projekteissa, ja lähes jokainen projekti-päällikkö on niitä kohdannut. Moni on jopa itse piilottanut tavoitteita. Tutkittaessa käy kuitenkin ilmi, että piilotavoitteiden ja niiden syntymekanismien kirjo on laajempi kuin ensi katsomalla luulisi.

Projekteja perustetaan tekemään tavoitteista totta. Nuo tavoitteet määritellään ja rajataan. Sen jälkeen tavoitteiden saavuttaminen suunnitellaan, budjetoidaan ja aikataulutetaan ja jos projekti vielä tämän jälkeen vaikuttaa riittävän kannattavalta, niin projekti käynnistetään.

Käytännössä kaikki projektijohtamisen alan keskeiset opukset ja standardit alleviivaavat tavoitteiden systemaattista keräämistä, määrittelyä ja dokumentointia. Menevätpä jotkin oppaat niinkin pitkälle, että linjaavat kehnosti tai epätarkasti määritellyt tavoitteet keskeisiksi projektin onnistumista uhkaaviksi riskitekijöiksi.

Samaan aikaan, projektijohtamista käsitteleviä kirjoja tai case-kuvauksia lukeva voi kohdata kuvauksia **piilotavoitteista**. Useimmin näitä kuvataan vain piilossa oleviksi tavoitteiksi (engl. hidden goals)

ottamatta kantaa siihen ovatko ne piiloon jääneitä tavoitteita tai piilotettuja tavoitteita, kun taas joskus näitä sanotaan avoimesti piilotetuiksi tavoitteiksi (engl. covert goals). Yhtä lailla voi kohdata kuvauksia 'hiljaisista' tavoitteista (engl. tacit goals).

Kaikkia näitä muotoja yhdistää kolme piirrettä, jonka takia niitä on mielekästä käsitellä yhdessä, nimikkeen 'piilotavoitteet' alla:

1. Ne ovat tavoitteita (asioita, joita projektilta halutaan), jotka ovat projektin vastapuolelta tai muilta oleellisilta osapuolilta piilossa.
2. Koska ne ovat piilossa, näitä tavoitteita ei määritellä tai rajata, niiden saavuttamista ei suunnitella, niiden vaikutusta projektiin ei aikatauluteta tai budjetoida ja niiden ilmitulo voi aikaansaada melkoisia myllerryksiä.

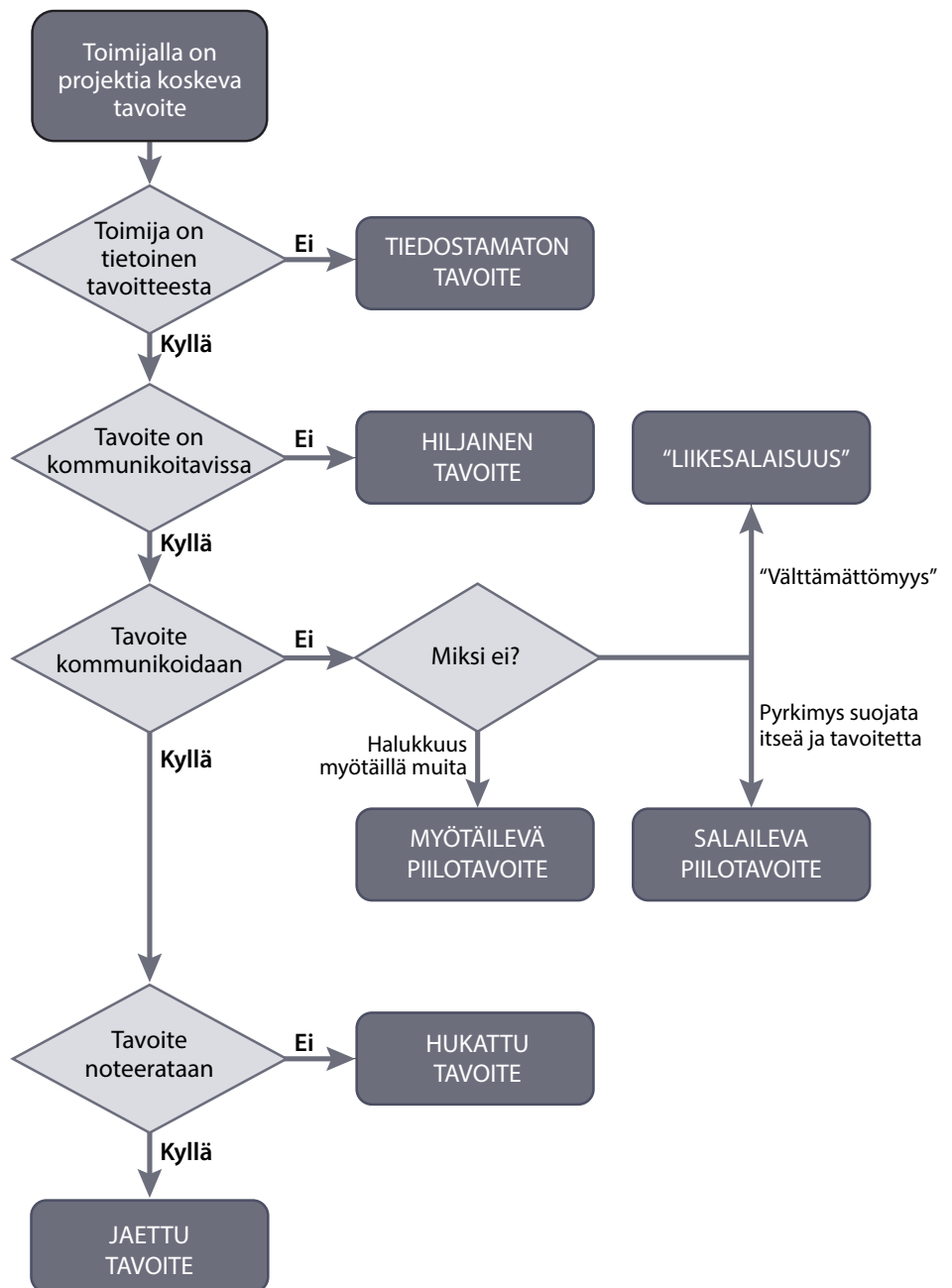
3. Yllättävää kyllä, kaiken muutosten piilotavoitteiden ennalta ehkäisyyn pätee sama resepti.

Kiinnostuin piilotavoitteista kymmenisen vuotta sitten. Haastatteleamalla suomalaisia projektipäälliköitä selvitin, olivatko he kohdanneet piilotavoitteita työssään (tai jopa itse piilottaneet tavoitteita), millaisten syiden takia tavoitteita jäisi piiloon tai pidettäisiin piilossa, ja miten projektitoimijat voisivat tuoda tavoitteet piilosta päivänvaloon. Osa tutkimuksen tuloksista on julkaistu jo aiemmin.

TIEDOSTAMATTOMAT TAVOITTEET VOIVAT MUODOSTUA ONNISTUMISEN ESTEIKSI

Havaitsin tutkimuksessani, että tavoitteita jää piiloon monenlaisista syistä. Syitä on sekä tahallisia että tahattomia; kognitiivisia ja kommunikatiivisia. Tavoitteiden piilottamista ja piiloon jäämistä onkin helpointa lähteä purkamaan kronologisesti, lähtien projektin toimijan tavoitteesta.

Järjestyksessä ensimmäinen este on se, tiedostaako toimija, että hänen tavoitteensa on tavoite – siis määränpää, joka ei ole itsestään selvyyys ja jonka saavuttaminen edellyttää sen tiedostamista. Vaikka tiedostamattomat tavoitteet saattavat kuulostaa harvinaiselta ongelmalta, yli neljännes haastatelluista tunnisti tämän ongelman vaivanneen heidän projektejaan ja että, ongelma tyyppillisesti johtuu siitä, että yhteistyökumppani ei sisäistä heidän alansa logiikkaa. »»



TAVOITTEEN PIILOON JÄÄMISEN TAI JAETUKSI TULEMISEN TAPAHTUMAKETJU.



Seuraavaksi mahdolliseksi esteeksi muodostuu se, osataanko tavoite ilmaista tai sanallistaa. Osittain nämä ongelmat liittyvät perinteisiin sanallistamisen ongelmiin (tiedät enemmän kuin osaat ilmaista), mutta monimutkaisissa ja kompleksisissa projekteissa **hiljaiset tavoitteet** johtuvat myös kokonaisuuksien laajuudesta ja monisyisyydestä. Tämä ilmiö oli kaikille tuttu, mutta vakavia ongelmia tavoitteiden ilmaisun kanssa ja siitä johtuvia hiljaisia tavoitteita oli kokenut yli puolet haastatelluista projektipäälliköistä.

Kun tavoite tiedostetaan ja osataan ilmaista, ratkaisevaksi kysymys on, päätetäänkö tavoite jättää ilmaiseematta. Käytännössä jokainen haastateltu projektipäällikkö spontaanisti tunnisti tämän kysymyksen ja haastatteluissa ilmeni perusteluja, joita voi jakaa kolmeen haaraan:

Ensinnäkin monet projektipäälliköt mainitsivat erilaiset pakottavat syyt tavoitteiden piilottamiseen. Oli

sitten kyse tulevien tuotelanseerausten peittelemisestä, automatisointipanostuksen perimmäisestä syystä tai pörssiyrityksien kokemasta tiedotuksen rajoituksista, liikesalaisuudet ja niiden vaatimukset saattavat edellyttää tavoitteiden piilossa pitämistä.

Toinen ryhmä syytä pyrki **tavoitteiden piilottamisella myötäilemään** projektin suuntaa. Osa projektipäälliköistä painotti 'pelisilmää' ja että on "parempi antaa virran viedä kuin väsyä vastavirtaan räpiköidessä", osa korosti sitä, että projektit usein edellyttävät mukautumishalua ja että vastarannan kiiskeä ei katsota hyvällä.

Viimeinen, lukumääräisesti suurin ryhmä olivat projektipäälliköiden kuvaukset **salailevista piilotavoitteista** – tilanteista, jossa projektin toimija pitää tavoitteensa itsekkäistä syistä salassa, joko suojatakseen tavoitettaan kriitikiltä tai suojautuakseen itse leimautumiselta. Yksi projektipäällikkö kertoi

ihmetelleensä projektin hankintapolitiikkaa ja ymmärtäneensä asian vasta kun päätöksiä näennäisen rationaalisin perustein ajanut hankintapäällikkö siirtyi alihankkijan johtoon. Toinen kertoi edellisessä työpaikassaan johdonmukaisesti suosineensa tunteita siltojen kustannuksella, koska hänen sukulaisellaan oli maanrakennusfirma. Sanoipa yksi haastateltu jopa "[tämä firma] on niin läpitolitisoitunut, että ainoa tapa saada haluamasi on teeskennellä, ettei se voisi sinua vähempää kiinnostaa."

Havaitsin tutkimuksessa myös, että koska salassa pidetty tavoite ei voi vaikuttaa projektiin, liikesalaisuudet ja salailevat piilotavoitteet käytännössä edellyttävät, että salailija muotoilee peitetavoitteen. Jos esimerkiksi tavoite halutaan pitää salassa, mutta projektilta kuitenkin halutaan tavoitteen toteutumista, tarvitsee muotoilla peitetavoite, joka on esim. sosiaalisesti hyväksyttävä



ja joka toteutuessaan toteuttaa myös salassa pidetyn tavoitteen.

On siis monenlaisia syitä ja perusteita miksi tavoitteita ei alkuunkaan lausuta ääneen. Siksi onkin erityisen ironista, että moni ääneen lausuttu tavoite voi senkin jälkeen hukkua eli että, projektin vastapuoli ei noteeraa lausuttua tavoitetta (ja lapsus jää havaitsematta). Ne lukuisat projektipääälliköt, jotka tämän piilotavoitteen muodon mainitsivat, pitivät hukatun tavoitteen yleisimpänä syynä kiirettä, epäselvää kommunikaatiota ja infoähkyä.

PIILOTAVOITTEET TULEE SAADA PÄIVÄNVALOON

Piilotavoitteet muodostavat aina riskin. Piilotavoitteen yhtäkkinen julkitulo voi edellyttää projektilta merkittävää suunnanmuutosta, kun taas loppuun asti piiloon jäänyt tavoite väistämättä johtaa tyytymättömyyteen – joko siihen että projektin lopputulos ei teekään mitä siltä odotetaan, tai että projektin osapuoli ei saanutkaan projektilta sitä mitä tahtoi. Siksi olisi kaikille osapuolille edullista jos – niin pitkälle kuin mahdollista – piilotavoitteet saataisiin päivänvaloon.

Vaikka tahattomien piilotavoitteiden syntymekanismit liittyvät laajaan skaalaan kognitiivisia- ja kommunikaatiotekijöitä, niiden ehkäiseminen seuraa kolmen K:n logiikkaa: Kommunikoi, Kysele ja Käsitä.

Kommunikointi on tavoitteiden keräämisen keskeinen edellytys. Kommunikaation pitää olla sekä

laaja-alaista että syvällistä; sitä pitää olla paljon projektin keskeisten toimijoiden kesken, mutta aikaa ja huomiota pitää riittää myös projektin sidosryhmille. Oleellista on, että kommunikaatio on sekä tarkasti strukturoitua (jotta tavoitteita ei pääse hukkumaan) että riittävän vapaata (jotta toimijat uskaltavat yrittää sanallistaa komplekseja asioita) – sekä kirjallista (ja pysyvää) että myös sanallista ja kehollista (ja rikasta). Käytännössä keskeisin neuvo on, että kommunikaatiota pitää olla paljon, sen pitää olla monimuotoista ja sille pitää varata aikaa.

Kyseleminen on hyvä käytännön niksi ja sanat kuten miksi, miten, ja milloin paljastavat paljon oleellisia asioita. Miksi auttaa selvittämään tavoitteen perimmäiset syyt, ja avaa ovet vaihtoehtoisten, parempien tai kustannustehokkaampien tavoitteiden löytämiselle. Miten auttaa ymmärtämään tavoitteen nyansseja ja millä lailla tavoitteiden halutaan tukevan toisiaan ja muuta liiketoimintaa. Milloin auttaa selventämään prioriteetteja ja syy-seuraussuhteita. Kyseleminen auttaa kaikkia osapuolia pääsemään projektissa samalle viivalle ja mahdollistaa käsittämisen.

Kommunikointi on tavoitteiden keräämisen keskeinen edellytys

Käsittäminen on enemmän kuin tietäminen, käsittäminen on käsitteellistä, syvällistä ymmärtämistä. Käsittäminen nivoo yhteen syyt ja toivotut seuraukset loogiseen kokonaisuuteen. Sen lisäksi, että käsittämiseen pyrkiminen mahdollistaa piiloon jäävien tavoitteiden löytymisen, käsittäminen myös vähentää piilotavoitteiden käytännön riskiä: kun käsität asiakkaan tarpeen ja toimit sen mukaan, mahdollisesti piiloon jääneillä yksityiskohdilla on vähemmän vaikutusta lopputulokseen.

Entä miten tahalliset piilotavoitteet saadaan selville? Yllättävää kyllä, aivan samalla metodilla. Vaikka et välttämättä koskaan saisi toimijaa paljastamaan piilotavoitteitaan, sillä ei ole väliä, jos kuitenkin käsität mitä toimija haluaa tai tarvitsee. **PM**

Mitä on merkityksellinen projektityö?



MERJA GALLER

Merja on Kumuran projektikulttuurin lähettiläs ja merkityksellisen työn puolestapuhuja. Merja toimii Kumuran johtavana projektijohtamisen ja vuorovaikutustaitojen asiantuntijana ja Kumuran työyhteisön hyvinvoinnin varmistajana.

Työn merkityksellisyys on noussut viime vuosina megatrendiksi Suomessa ja maailmalla. Sitran tuoreen yritystutkimuksen mukaan trendeistä vahvimmin liiketoiminnan kehittämiseen vaikuttavat työn merkityksellisyys, verkostomainen toiminta ja osaajapula. Merkityksellisyden kokemus on voimavara, joka vahvistaa ihmisten motivaatiota ja sitoutumista työhön. Tällä kokemuksella on olennainen vaikutus myös projektien onnistumiseen, sillä ihmisethän ne projektitkin saavat onnistumaan. Projekti voi tuottaa merkityksellisyden kokemuksia eri tasoilla, joihin pääsee kiinni vastaamalla kysymyksiin mitä, miksi ja miten.

Mitä teemme?

Useissa projekteissa ollaan luomassa **jotain täysin uutta ja ainutkertaista** tietylle käyttäjäryhmälle, kenties koko Suomelle tai jopa maailmanlaajuisesti. Ajatus onnistuneesta lopputuotoksesta jo itsessään voi olla innostuksen ja inspiraation lähde projektin jäsenille ja saa heidät tuntemaan olevansa mukana toteuttamassa jotakin tärkeää ja erityistä.

Projekteissa kuilu oman työn ja lopputuotosten välillä voi olla kuitenkin leveä. Jos oma työpanos on yksi askel pitkässä arvoketjussa, ei oman työpanoksen välitöntä vaikutusta lopputuotoksiin välttämättä hahmota helposti. Tällöin kokonaiskuvan luominen ja viestiminen projektin eri osapuolille on avainasemassa.

Pitkissä projekteissa etenemistä ja lopputuotosten valmistumista voikin tarinallistaa ja inhimillistää videoiden, kuvien ja haastattelujen avulla. Näihin kannattaa panostaa erityisesti silloin, kun projektissa on hiljaisempia hetkiä ja projektista ei ole muuta erityistä tiedotettavaa. Inhimilliset tarinat kiinnostavat aina ja luovat samalla pohjaa yhteisöllisyydelle. Ne kertovat tarinaa siitä, mitä projektin jäsenet ovat yhdessä luomassa, tai vaikkapa ketä tarinoiden takana on ahertamassa.

Projektin valmistuessa projektipäällikön kannattaa aina varmistaa, että palautetta lopputuotoksesta ja käyttöönotosta annetaan koko ketjulle. Joissakin projekteissa voi olla mahdollista antaa ketjun alkupäässä työskennelleiden

osallistua projektin lopputuotosten luovutukseen. Tämä ”avaintenluovutushetki” jättää takuulla tunnekokemuksia mieleen.

Miksi teemme?

”Miksi” on jokaisen projektin tärkein kysymys. Jokaisella projektilla on oltava jokin syy, miksi se on käynnistetty. Haetaanko vain kustannushyötyjä, tehostetaan-ko toimintaa vai parannetaan-ko asiakaskokemusta? Entä mitä ongelmaa ollaan parantamassa, tai miten projekti muuttaa maailmaa paremmaksi?

Tämä projektin olemassaolon tarkoitus on syytä kirjoittaa auki kaikkine tavoiteltuine hyötyineen ja samalla kuvata projektin linkitys organisaation strategiaan. Monissa projekteissa hyväksi havaittu tapa on ollut luoda erillinen projektijulistele, jota pidetään mukana koko projektin matkan ajan. Matkan varrella, ja erityisesti epäilyn hetkillä, sen äärelle kokoontuminen palauttaa taas mieliin projektin tarkoituksen ja vahvistaa siten merkityksellisyyden kokemusta.

Mitä luovemmin perustelut on kuvattu, sen paremmin ne toimivat. Mitä jos seuraavalla kerralla tarinallistaisitkin projektin tavoitteen ja se toteutettaisiin vaikkapa videohaastattelun avulla? Videotallenteessa varsinaiset loppukäyttäjät kertoisivat, miten he toivovat elämänsä muuttuvan projektin myötä ja antaisivat näin kasvot projektin merkitykselle. Tällaiset aidot ja välittömät käyttäjätarinat herättävät selvästi enemmän empatiaa ja innostusta kuin graffitit ja prosentit. Hyvin onnistunut ja innostava käynnistysvaihe viitoittaa sen, millä mielellä ihmiset lähtevät mukaan projektiin!

Miten teemme?

Projektin tavoitteiden lisäksi merkitystä löytyy myös projektin kulkemasta matkasta. Matka mahdollistaa monien tunnekokemusten syntymisen, joiden pohjalle merkityksellisyyden kokemukset raken-

tuvat. Upeimmissakaan projekteissa ihan kaikki eivät inspiroidu päämäärästä tai tavoitteista. Sen sijaan mahdollisuus auttaa muita, kehittyä itselle tärkeissä taidoissa ja työskentely omien vahvuuksien kautta ovat monille ne tärkeimmät motivaattorit. Myös yleinen fiilis, projektin aikainen palaute ja kiitos sekä tunne siitä, että saa tuntea kuuluvansa joukkoon ja olevansa tärkeä osa projektitiimiä, ovat hyvin tärkeitä merkityksellisyyden kokemuksen lähteitä.

Projektipäällikön ei tarvitse olla synnynnäinen ihmisasiantuntija ja tunnistaa toisten puolesta merkityksellisyyden kokemuksia, mutta suotuisan ilmapiirin luominen, jossa merkityksellisyyden kokemuksille luodaan kasvun mahdollisuudet, on yksi hänen tärkeimpiä tehtäviään.

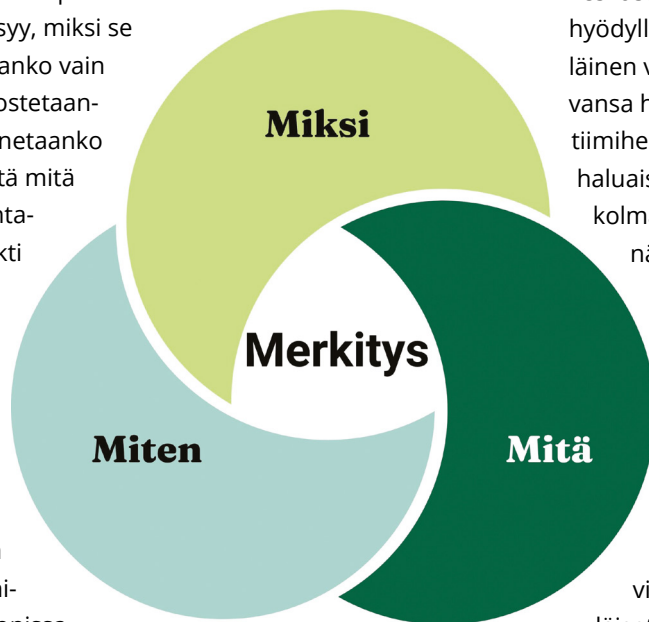
Projektin alussa projektipäällikön kannattaa tutustua tiiminsä jäseniin ja keskustella jokaisen kanssa kahden kesken. Keskus-

telut auttavat hahmottamaan, minkälaisia toiveita ja odotuksia tiimiläisillä on projektin tuotoksiin, yhteiseen tekemiseen ja matkaan liittyen.

Jos tiimihenki ja ilmapiiri on turvallinen ja luotettava, voi näissä keskusteluissa tulla yllättävänkin hyödyllisiä asioita esille. Tiimiläinen voi toivoa vaikkapa saavansa huolehtia projektin aikana tiimihengestä, toinen sen sijaan haluaisi oppia uutta kollegoilta, kolmas haluaisi toimia viestintän parissa tulevaisuudessa, neljäs voi kertoa olevansa kiinnostunut kuvittamisesta ja videoinnista... Mikäli saat selville, mistä tiimin jäsenet sytyvät, voit mahdollisesti hyödyntää näitä asioita ja saada projektiin positiivista virettä aikaiseksi. Tiimiläiset, jotka kokevat työniloa ja merkitystä työtehtävissään, ovat useimmiten myös joustavampia ja motivoituneempia auttamaan projektia tiukan paikan tullen lisäpanoksilla.

Projektit onnistuvat yhteistyöllä

Projektit onnistuvat yhteistyöllä, joten henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi on hyvä selvittää, mitä yhteistyöltä toivotaan. Myös mahdolliset organisaatioon liittyvät tiedossa olevat pullonkaulat tulehdä selviksi. Kommunikaatiota ja selkeitä rutiineja ei voi koskaan olla liikaa, joten projektipäällikön on hyvä luoda tiimille ”lukujärjestys”, jossa on tilaa myös epäviralliselle vuorovaikutukselle sekä ajatusten vaihdolle, kiitokselle ja pienille yhteisöllisyyttä kohottaville hetkille. **PM**



Avainhenkilön lähtö on riski



TUULI PAASILEHTO

Headhunter Tuuli Paasilehto tietää, mikä projektityössä houkuttelee. Projektiammatilainen saa keskittyä käyttämään omaa asiantuntemustaan toisten hyödyksi. On palkitsevaa, että projekteilla on alku ja loppu. Tärkeintä on kuitenkin itse työn sisältö.

Kuva: InHunt Group

Avainhenkilön irtisanoutumisella on haitallisia vaikutuksia niin projektin talouteen kuin yhteishenkeen. Kun yhä useampi projektiammatilainen miettii työpaikan vaihtoa, sitoutumisen tunteesta ja hyvästä työntekijäkokemuksesta on tärkeää pitää huolta.

Great Resignation. Se on korona-ajan jälkeinen ilmiö, jossa suuri osa työntekijöistä vaihtaa työpaikkaa. Kun koronapandemian pahimmat taloudelliset ongelmat ovat alkaneet helpottaa, on vähemmän pidäkkeitä etsiä uutta työpaikkaa.

– Kyse ei ole työpahoinvoinnista, vaan sitoutumisen tunteesta. Sillä on merkitystä, että tullaan työpaikalle ja kohdataan se yhteisö, joka sitouttaa työpaikkaan, sanoo **Tuuli Paasilehto**.

Paasilehto on headhunter, jolla on pitkä kokemus yritystoiminnan riskienhallinnasta. Headhunterin näkökulmasta työmarkkinoiden muutos tarkoittaa töitä. Avainhenkilöistä on pulaa. Great Resignation koskettaa vahvasti erityisesti projektialaa.

– Ihmisten halukkuus vaihtaa työpaikkaa on projektiammatilaiden keskuudessa korkeampaa kuin muilla aloilla. Projektialan ammatillisen kyselyn 2021 tulos-

ten mukaan projektialalla 36 % ihmisistä miettii työpaikan vaihtoa, Paasilehto sanoo.

Lähdön syynä usein huono johtaminen

Headhunterina Paasilehto tuntee yleisimmät syyt työpaikan vaihtoon. Arvostuksen puute ja huono johtaminen ovat yleisiä lähdön syitä. Myös toimiala voi olla vaikeuksissa, jolloin projektiammatilaisen kannattaa vaihtaa alalle, jolla tulevaisuuden näkymät ovat paremmat.

– Mikromanageeraaminen, se että pomo tietää aina paremmin, on punainen vaate. Kuulen myös sitä, että työntekijä ei saa päättää itse mistään, ja sitä kautta työn laatu kärsii, Paasilehto listaa.

Projektit kärsivät avainhenkilön lähdöstä. Aikataulut ja budjetit venyvät. Headhunterin mukaan lähtevä työntekijä maksaa projektille 1,2-kertaisesti oma vuosipalkansa verran. Lisäksi jäljelle jäävät

projektin työntekijät joutuvat paikkaamaan muita, jolloin hekin saattavat alkaa miettiä lähtöä.

Jos käy niin huonosti, että projektin avainhenkilö päättää jättää paikkansa, on etsittävä uusi ammattilainen tilalle. Tärkeää on jättää lähtijälle hyvä kokemus.

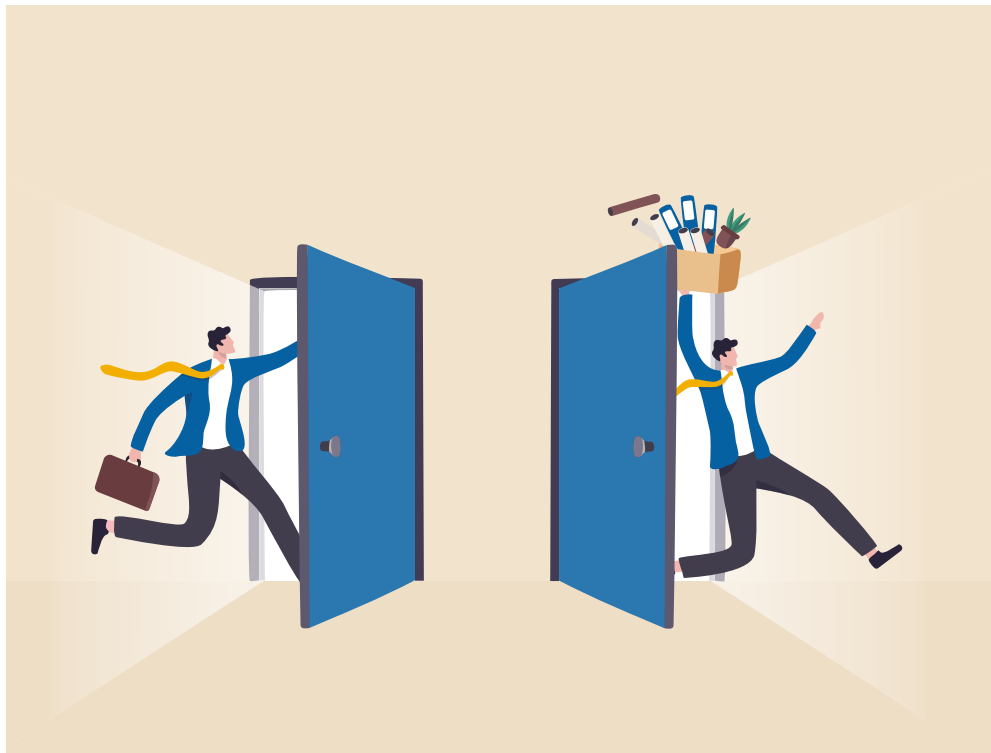
– Mitä enemmän avainhenkilö tuntee olevansa arvostettu lähtönsä hetkellä, sen helpompi hänen on palata takaisin. Avainhenkilöitä nimittäin voi myös saada takaisin! Se edellyttää, että heitä arvostetaan ja heihin pidetään yhteyttä myös poissaolon aikana, Paasilehto sanoo.

Pidä yhteyttä kiinnostaviin osajiin

Miten löytää uusia osajia lähteneen tilalle? Paasilehdolla on käytännön vinkkejä. Hän puhuu talent poolista. Vaativissa rekrytointitilanteissa siitä on valtava hyöty. Organisaation tai projektin ulkopuolella olevasta potentiaalista on hyvä olla tietoinen.

– Lupaaviin tyyppeihin kannattaa pitää yhteyttä epämuodollisesti. Eikä haittaa, jos hänelle ei ole vielä tarjottavaa. Pääasia on se, että tässä on ammattilainen, joka on mielenkiintoista tuntee. Luottamukselliset suhteet laajentavat talent poolia. Kun joku lähtee, hänelle voi olla jo mielessä korvaaja, joka on puhelinsoiton päässä, Paasilehto selittää.

Talent poolin rakentaminen pitäisi muistaa myös rekrytointitilanteissa. Hakijoille, jotka eivät tule valituksi sillä kertaa, kannattaa jättää hyvä hakijakokemus. Tämä tarkoittaa rekrytointiprosessin hyvää jälkihoitoa; vähintään soittoa ja keskustelua siitä, miksi henkilö ei tullut valituksi. Yhteydenpitoa voi jatkaa, jolloin talent pool kasvaa ja avainhenkilöriski pienenee.



PROJEKTIALAN AMMATILLISEN KYSELYN 2021 TULOSTEN MUKAAN PROJEKTIALALLA 36 % IHMISSISTÄ MIETTII TYÖPAIKAN VAIHTOA.

Sitoutuminen pienentää avainhenkilöriskiä

Avainhenkilöriskiä pienennetään tehokkaimmin ennen kuin kukaan harkitsee lähtöä. Paasilehdon mukaan sitoutumisen tunne ratkaisee. Joskus se riippuu ihmisen luonteesta.

– Sitoutumisen tunne voi olla sisäsyntyistäkin. Lojaalius on usein verissä projektiammatillisilla, headhunter toteaa.

Joskus projektissa käytetään pitkän tähtäimen palkitsemismalleja, jolloin työntekijästä tuntuu, että hänellä on ”rahaa sisällä” projektissa. Paasilehdon mukaan niin sanotut pehmeät keinot ovat kuitenkin tärkeämpiä. Hyvä työntekijäkokemus sitouttaa.

Headhunterina Paasilehto edistää avainhenkilöriskiä tarjotessaan mahdollisesti parempia työpaikkoja. Kieltäytyjiltä hän kuulee toistuvasti samat asiat.

– Sanotaan, että palkitsemismallit ovat niin hyvät, että täytyy olla kova tarjous, että lähdän. Jotkut sanovat, että tekevät työtä niin kiinnostavassa projektissa, että eivät halua jättää sitä. He kokevat arvostusta ja tekevät sitä, mistä pitävät, Paasilehto listaa.

Lopuksi Paasilehto muistuttaa riskiarvion tekemisestä.

– Kysyin webinarissa 60 projektiammatilliselta, kuinka moni on laskenut avainhenkilöriskin projektin riskianalyyseissa. Vain muutama käsi nousi. Tämä on huolestuttavaa. Riskiin pitää varautua, hän sanoo.

Riskien hallinta on aiheena myös seuraavassa Projektimaailma-lehdessä. **PM**

» **AINO SOUTSALMI**
» **VIESTINTÄTOIMISTO**
MEDITA OY



CASE

METSÄHALLITUKSEN SUURI HANKEMÄÄRÄ VAATI

Toimivan projektisalkun

METSÄHALLITUS ON EHKÄ MONELLE YLLÄTYKSENÄ SUURI PROJEKTIORGANISAATIO. SE ON MYÖS HALUTTU YHTEISTYÖKUMPPANI PROJEKTEIHIN MONESTAKIN SYYSTÄ. VALTION LIKELAITOKSEEN LIITTYVÄN JULKISEN JA LIKETA-LOUDELLISEN ROOLIN ANSIOSTA SE VOI OLLA PROJEKTIKUMPPANINA SEKÄ JULKISENA ETTÄ YKSITYISENÄ KUMPPANINA. LIKETALOUTEEN KUULUU MM. METSÄTALOUS OY JA JULKISEEN ROOLIIN LUONTO- JA ERÄPALVELUT. METSÄÄN JA LUONTOON LIITTYVÄT PROJEKTIT OVAT OLLEET VIIME VUOSINA HYVIN SUOSITTUJA, EI VAIN SUOMESSA VAAN MYÖS EU-TASOLLA.



**”Tärkein oppi
on, että ei pidä
jäädä paikoilleen”**

Mikko Tiira



Kuva: Katriina Tiira

MIKKO TIIRA

Projektipalvelupäällikkö Mikko Tiira kannustaa Metsähallituksessa sekä vakituisia että määräaikaista projektihenkilöitä osallistumaan sekä IPMA-sertifiointikoulutuksiin että suorittamaan sertifikaatteja.



Metsähallituksen projektipalvelupäällikkö Mikko Tiira kertoo, että projekteihin on lähdetty mielellään mukaan ja niitä kertyi lopulta niin paljon, että kokonaisuuden hallinnasta tuli haasteellista. Samalla huomattiin, että projektit, joita haetaan tai joihin osallistutaan, täytyy valita entistä strategisemmin eikä vain lähteä pyydettyä mukaan.

ABC-porttimalli oli otettu käyttöön jo 1990-luvun lopulla. Vanhat toimintamallit eivät kuitenkaan enää riittäneet, kun muutama vuosi sitten huomattiin, että projekteja oli julkisella puolella ja liiketoiminnassa vuositasolla yhteensä toista sataa. Siitä käynnistyi Unelma-kehitysprojekti ja projektisalkun rakentaminen vuonna 2019.

Julkisen puolen projekteista iso osa oli EU-projekteja, joita Metsähallitus vetää tai on kumppanina.

– Mietimme, mistä projekteja meille tupsahtaa, ja miten voisimme tehdä niissä valintaa ja myös saada niistä enemmän tietoa käyttöömmä, Tiira kertoo.

– Projekteistamme oli aiemmin pyydetty ulkopuolinen arvio Aalto-yliopiston opiskelijatyönä. Siinä todettiin, että projektit toimivat hyvin, samoin taloushallinto. Ongelmana näyttäytyi, että projektien oppeja ei hyödynnetty riittävästi ja että strategia ei ohjannut riittävästä projektien valintaa.

	1. Projektianalyysi	2. Luokittelu	3. Seuraukset projektinjohtamisen panostukseen
Projektikuvaus 	Riskitekijöitä <ul style="list-style-type: none"> - Projektin sisällön tai prosessien ainutlaatuisuus ja moninaisuus - Aikataulu - Sidosryhmät - Ulkoiset tekijät ja muuttuva ympäristö - Projektin osallistujat - Budjetti - Projektin strateginen merkitys ja taloudelliset hyödyt 		<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Tarvittava dokumentaatio 3.2 Projektipäällikön pätevyys 3.3 Ohjausryhmän tarve 3.4 Projektipäällikön projektinjohtamiseen varaama työaika 3.5 Varahenkilöjärjestelyt 3.6 Projektihenkilöstö

METSÄHALLITUS ON HALUTTU PROJEKTIKUMPPANI

Tiira mainitsee, että Metsähallituksesta tekevät kiinnostavan projektikumppanin sen monialaisuus, valtakunnallisuus ja hallinnassa olevien alueiden määrä. Kun Metsähallituksen hallinnassa olevat maa- ja vesialueet laskeetaan yhteen, ne kattavat noin kolmasosan Suomesta. Niistä suojelualueita on noin neljä miljoonaa hehtaaria.

– Meillä on myös läheiset välit rahoittajiin ja meiltä jopa kysytään hakemuksia. Joskus tulee tarve tehdä hakemus tosi nopeasti, ja joskus olemme välttämätön yhteistyökumppani, Tiira kuvailee tilannetta.

– Halusimme kuitenkin selvittää, ovatko kaikki tarjotut projektit välttämättömiä meille, ja saada myös tietoa mitä tapahtuu loppuraportoinnin jälkeen. Totesimme, että oppeja ei hyödynnetty tehokkaasti eikä projekteja seurattu riittävästi.

UNELMA PROJEKTIMALLEISTA

Unelma-projektissa käytiin Projektinstituutin kanssa läpi Metsähallituksen julkisen puolen projektimallit. Liikkeelle lähdettiin perusasioista, kuten projektin määrittelystä. Myös lomakkeisto ja perusteet käytiin läpi, ja otettiin käyttöön idea- ja väliarviointivaiheet.

– Kävimme myös roolituksen tarkasti läpi. Projektipäälliköt rekrytoidaan usein ulkopuolelta ja siksi myös tieto jäi heikosti omaan käyttöön, kun »»



Kuva: Heikki Sulander



Kuva: Maija Mikkola

Halusimme myös uudistaa omistajakäsitteen

LIFE-OHJELMA

EU:n LIFE-ohjelma on ainoa yksinomaan ympäristölle, luonnonsuojeluun ja ilmastotoimiin kohdistuva EU-rahoitus. LIFE-ohjelma ajoittuu vuosille 2021-2027 ja sen budjetti on noin 5,4 miljardia euroa.

projektipäällikön työsuhde päättyi. Halusimme uudistaa myös omistajakäsitteen ja kasvattaa omistajan roolia, Tiira kertoo.

Tässä vaiheessa projekteille perustettiin sisäinen ohjausryhmä, vahvistamaan sisäistä projektin seuranta, ja nimettiin varahenkilöt vähentämään henkilöriippuvuuksia.

Tiira kertoo, että koska Metsähallituksen luonto- ja eräpalvelut on budjettiorganisaatio ja riippuvainen valtion rahoituksesta, sillä on mahdollisuus toteuttaa projekteina sellaisia tehtäviä, joita ei olisi voitu muuten toteuttaa.

Unelma-projektissa rakennettiin toimiva salkkumalli, mutta sen jälkeen ei vielä oltu valmiita. Salkunhallinta oli tuolloin Tiiran mukaan vielä liian alkeellista, ja perustui edelleen lomakkeisiin. Benchmarkia oman, paremman järjestelmän rakentamiseen haettiin vastaavalaisilta organisaatioilta, kuten Luke, Fazer, Poliisihallitus ja Helsingin yliopisto.

UNELMAN JÄLKEEN HAAVE

Vuonna 2020 käynnistyi Haave -projekti, jossa etsittiin ”oikeaa” järjestelmää. Wordeista ja Exceleistä haluttiin eron ja samalla haettiin työkaluja hallita koko Metsähallituksen projektisalkkua. Ratkaisu tarvittiin myös siihen, kuinka seurata resursseja tarkemmin. Lisäksi oli tarpeen siirtää ajankäytön seuranta projektijärjestelmän yhteyteen.

Sopivan järjestelmän löytämiseksi käytiin läpi erilaisia vaihtoehtoja: eri kustannusluokkia, joustavuutta, muokkautuvuutta. Hankinnasta järjestettiin avoin 100 000 euron kattohintakilpailu ja tehtiin käyttötapaustestit. Järjestelmätoimittajaksi valittiin lopulta Keto Software Oy.

Projektin tuloksena syntynyt SALKKU-järjestelmä on ollut käytössä vuoden 2022 alusta alkaen. Kaikki käynnissä olevat projektit on siirretty sinne, ja uudet viedään sinne heti asettamisesta lähtien.

– Kaikkiaan tähän on mennyt 2,5 vuotta, joista viimeisin vaihe oli 1,5 vuoden pituinen. Nyt olemme kuitenkin jo uudestaan liikkeessä: selvitämme miten voimme parantaa strategista salkunhallintaa, Tiira kertoo.

Osa Metsähallituksen projekteista on enemmän operatiivisia ja osa selkeämmin strategisia. Niiden erottelu on vasta alussa, ja Tiiran mukaan ne käydään seuraavan vuoden aikana kaikki läpi.

– Tärkein oppi on, että ei pidä jäädä paikoilleen. Helposti sorruutaan ylisuunnitteluun eikä saada koskaan valmista.

PROJEKTITOIMISTO TUKEE PROJEKTIPÄÄLLIKÖITÄ

Ennen uudistusten alkua Metsähallituksella ei ollut ammattimaista projektitoimistoa. Yksiköiden ja alueiden kehityspäälliköt muodostivat ryhmän, toiminta-alueensa

osalta mitä projekteja edistettiin. Lisäksi hanketalouden asiantuntijat seurasivat projektien taloudellista toteutumista.

Hankkeen aikana perustettiin projektipalvelut, jonka ainoana työntekijä aloitti Mikko Tiira. Aiemmin hän työskenteli alueen kehityspäällikkönä.

Syksyllä 2021 projektitoimistosta muodostettiin tiimi, joka oli aluksi osa strategiatiimiä ja myöhemmin oma yksikkö, jossa työskentelee kuusi henkilöä. Yksikkö vastaa isojen projektien läpiviennistä. Projektipäälliköitä on pystytty osin vakinaistamaan ja vähentämään vaihtuvuutta. Metsähallitukseen on perustettu myös projektipäällikköverkostoja vahvistamaan vertaistukea ja tiedonkulkua. Ne on jaettu teemaryhmiin rahoittajan mukaan.

– Me olemmekin tällä hetkellä Euroopan kokenein organisaatio Life -projektien toteuttamisessa, Tiira mainitsee.

UUTEEN JÄRJESTELMÄÄN ASKEL KERRALLAAN

Ollaanko Metsähallituksessa tyytyväisiä projektien hallinnan kehitykseen? Tiira on tyytyväinen, että löydettiin järjestelmä, joka palvelee sekä julkista että yksityistä puolta. Nyt ollaan käyttöönottoavaiheessa, jossa vielä viimeistellään asioita.

– Valtaosin olemme saaneet kehitystyöstä hyvää palautetta. Negatiivinen palaute koskee

monimutkaisimpia projekteja. On selvää, että uuteen järjestelmään on hankala siirtyä kesken projektin, Tiira pohtii.

– Kun nyt käynnistämme uusia projekteja, ei tarvitse miettiä toimintatapoja erikseen, koska meillä on olemassa valmiit mallit ja ohjeet. Järjestelmä on käyttäjäystävällinen ja sen käyttöönoton yhteydessä järjestettiin koulutusta henkilöstölle.

Metsähallituksessa toimii nyt projektimallin seurantaryhmä. Lisäksi projektipäälliköiden perehdytysohjelma uusittiin, ja heitä kannustetaan suorittamaan sertifiikaatteja, jotka antavat pätevyyden työhön.

– Kannustamme sekä vakituisia

että määräaikaista projektihenkilöitä IPMA D- ja C-sertifiointikoulutukseen ja suorittamaan sertifiikaatteja, Tiira mainitsee.

Projekteissa on nyt käytössä paremmat työkalut ja yhden salkun periaate, mikä parantaa tiedonkulkua. Projektipalveluiden kenttää ollaan laajentamassa alkupäässä ja loppupäässä. Ja jotta paikoilleen ei jäätäisi, Metsähallituksessa on nyt menossa myös Lean-ravistus. **PM**

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



Kuva: Daria Oreshkina



Kuva: Jaakko Posti

KASVUN PAIKKA

25.–26.10.22 | MESSUKESKUS, HELSINKI

Suomen suurin projektiliiketoiminnan ja -johtamisen ammattilaistapahtuma Projektipäivät 2022!

Projektipäivät pyrkii vastaamaan projektialan tarpeisiin tuomalla kaksipäiväisessä konferenssissa esille uusimpia ratkaisuja, malleja, menetelmiä ja työkaluja, jotka helpottavat projektiammatilaisia arkipäivän työelämässä. Tapahtuma on erinomainen paikka verkostoitua sekä jakaa ideoita ja kokemuksia.

Vuoden 2022 teemana on Kasvun paikka

Projektit ovat muutoksen ja kasvun työkalu ja projektiammatilaiset ovat jatkuvasti tekemisissä muutostilanteiden kanssa. Muutos on kasvun paikka ja projektiammatilaisen normaali. Projektipäivät 2022 tarjoaa rikkaan ja ravinteikkaan maaperän projektiammatilaiden kasvulle. Projektipäivillä nostamme esiin oppeja, onnistumisia ja kiinnostavia kasvutarinoita, joista jokainen voi hyötyä poimimalla parhaat ideat omaan organisaatioonsa tai henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaansa.

**Varaa paikkasi ajoissa ja tule mukaan tekemään kasvupyrahdyks
Projektiammatilaiden avustuksella!**

Lue lisää ja ilmoittaudu: projektipaivat.fi





OHJELMA SISÄLTÄÄ:

- » 2 päivää
- » 4 keynote-puheenvuoroa
- » 15 puolen päivän seminaarikokonaisuutta
- » 45 asiantuntijapuheenvuoroa
- » Project Cocktail -tilaisuuden
- » Verkostoitumista

Järjestäjä pidättää oikeuden muutoksiin



LIPUT

Projektipäivät — 2 PV **960 €**

Opiskelija — 2 PV **175 €**

HUOMIOITHAN, ETTÄ

- » Kaikkiin hintoihin lisätään arvonlisävero 24 %
- » Päällekkäisalennuksia ei myönnetä
- » Hinnat sisältävät ohjelman mukaiset tarjoilut
- » Projektiammatillaiset ry:n jäsenet saavat 75 euron jäsenalennuksen normaalihinnoista

YHDESSÄ PROJEKTIPÄIVILLE!

Projektipäivien ryhmäpaketit mahdollistavat edullisen tavan osallistua. Tarjoamme vähintään viiden hengen ryhmille sekä oppilaitoksille edulliset pakettihinnat. Lisäksi julkisen sektorin osallistujille on omat erityishinnat.

TAPAHTUMAKUMPPANEINA MUUN MUASSA

PÄÄYHTEISTYÖKUMPPANI

kumura

PLATINA

thinking
portfolio®

KULTA

ADAPRO

Keto®
Software

SOLU
digital

Wakaru.

ambientia
the future creation company

HOPEA

Proha

Nextcon
YOUR NEXT CONSULTANT

TESTIMATE
QUALITY IN CONTROL

VERONA
CONSULTING

APRO
Aalto University
Professional Development

Lisätietoa kumppanuuksiin ja sisältöihin liittyvissä asioissa:
Petri Kultaranta, + 358 40 515 3007, petri.kultaranta@wakaru.fi

ANNE ISOTALO

Anne Isotalo on toiminut Fennian projektitoimiston johtajana jo 11 vuotta. Hän on yksi harvoista suomalaisista, joka on suorittanut A-tason sertifi kaatin projektisalkun johtamisesta. Työnsä ohella hän toimii IPMA:n A- ja B-sertifi kaattien arvioitsijana.



Kehittäjä henkeen ja vereen

A-TASON PROJEKTIAMMATTILAINEN NAUTTII TYÖN VAIHTELUSTA

IPMA®:n A-tason projektisalkun johtajan sertifikaatin on suorittanut vain harva suomalainen. Yksi heistä on **Anne Isotalo**, joka on toiminut projektiammattilaisena kymmeniä vuosia. Innostuvalle kehittäjämielille sopivat hyvin myös A- ja B-sertifikaatien arvioitsijan tehtävät.

Älä oleta, vaan tarkista. Se on tärkein oppi, jonka Anne Isotalo on saanut pitkällä työurallaan projektiammattilaisena. Koska projektipäälliköt toimivat useilla eri toimialoilla, eikä työhön ole pätevöttävää koulutusta, käy helposti niin, että ihmiset puhuvat samoista asioista eri nimillä. Isotalon kokemuksen mukaan termit on aina hyvä määritellä. Mitä keskustelukumppani tarkoittaa puhuessaan esimerkiksi hankkeesta?

Vaihtuvuus tuo maustetta työhön

Isotalo kuvailee itseään kehittäjäksi ja projekti-ihmiseksi, henkeen ja vereen. Hän nauttii projektityön monista hyvistä puolista.

– Projekti alkaa ja loppuu. Kun homma valmistuu, pääsee nauttimaan onnistumisesta ja siitä, että jotain tulee valmiiksi. Projekteissa vaihtuvat verkostot, aiheet ja ympäristöt. Projektijohtamisen logiikkaa hyödynnetään aina, mutta sisältöjen vaihtuminen ja uudet ihmiset antavat maustetta työhön, Isotalo kertoo.

Nykyisessä työssään Fennian Projektitoimiston johtajana Isotalo ei johda projekteja vaan hallinnoi yrityksen kehityssalkkua.

Pääasiassa työ on kehitystarpeiden priorisointia ja valittujen kehitystöiden seuranta ja raportointia. Resurssien jakaminen yhtiössä, jossa on samaan aikaan menossa liiketoimintauudistus, on haastavaa. Priorisointi ulottuu myös omaan työhön.

– Tekemistä on paljon. Täytyy pystyä valitsemaan tärkeimmät tehtävät, eikä välttämättä niitä kiireellisimpiä. Ne eivät ole synonyymejä, Isotalo muistuttaa.

Vakuutusala on hyvin säänneltyä, ja moni projekti on niin sanottu pakollinen työmaa. Niiden suhteuttaminen arvon tuottamiseen liiketoiminnalle on Isotalon tehtävä.

Ammattitaito osoitetaan sertifiointilla

Isotalo on yksi paristakymmenestä suomalaisesta, jotka ovat suorittaneet IPMA®:n A-sertifikaatin projektisalkun johtamisessa. Sertifikaateilla on suuri merkitys projektialalla.

– Projektipäällikön työhön ei ole valmistavaa tutkintoa, kuten vaikka lääkärin tai juristin ammattiin. Kuka vaan voi sanoa olevansa projektipäällikkö. Projektijohtamisen sertifikaateilla osoitetaan oma osaaminen ja ammattitaito, Isotalo sanoo.

Isotalo kuvaa sertifiointin suorittamista »»

Projektipäällikön työhön ei ole valmentavaa tutkintoa.

henkilökohtaisen pääoman lisäämiseksi. Sertifiointista on hyötyä esimerkiksi työhaussa. Jos kilpailutilanteessa ovat vastakkain sertifioitu ja sertifioimaton hakija, työnantajan on luontevaa valita ammattitaitonsa todistanut henkilö. Sertifioidut osajat ovat myös työnantajan kilpailuetu, koska yritys voi tarjota asiakkaalle todistetusti osaavaa palvelua. Lisäksi projektiammattilaisten kieli tulee tutuksi osaltaan sertifiointin kautta, jolloin yhdessä toimiminen on helpompaa.

Euroopassa yleisten IPMA-sertifikaattien lisäksi on olemassa paljon muitakin mahdollisuuksia osoittaa ammattitaitonsa projektipäällikkönä.

– IPMA-sertifikaatit ovat vaativia, koska niiden eteen tehdään töitä ja prosessi kestää kuukausia. Näitä sertifikaatteja ei saa koulutuspäivien päätteeksi. Siksi niitä myös arvostaa enemmän, Isotalo sanoo.

Isotalo suoritti C-tason sertifikaatin vuonna 2005. Hän tiesi jo, että osaaminen olisi riittänyt myös B:hen, mutta vaatimukset täyttävistä projektitoista oli jo kulunut liian kauan aikaa. Vuonna 2011 B-tason vaatimukset täyttäviä projekteja oli riittävästi. Kun Isotalo oli työskennellyt Fennialla muutaman vuoden, oli hyvä hetki suorittaa A-taso vuonna 2014.

Projektitoimiston johtajan työtehtävät Fennialla vastaavat hyvin A-tason vaatimuksia. Budjetin ja resurssien jatkuva seuranta ja salkunhallinta kuuluvat Isotalon arkeen. Muuttuvassa ympäristössä kehitystarpeiden tunnistaminen ja johdolle raportointi ovat tärkeitä.

– Uusista kehitystarpeista saa virtaa. Me priorisoimme työt, joita lähdetään kehittämään eteenpäin. Jälkiarviointit kuuluvat tähän myös. Kehitystyön pitää maksaa itsensä takaisin, Isotalo kertoo.

Sertifiointi motivoi oman työuran tutkiskeluun

Isotalo kuvailee sertifiointiprosessia mukavana matkana menneisyyteen.

– Omaan työhistoriaan on kiva palata. Kun uusii B:tä ja C:tä, joutuu kertaamaan, mitä on tehnyt viimeisen viiden vuoden aikana. Sertifiointien uusinnat ovat positiivinen



ANNE ISOTALO NAUTTII PROJEKTITYÖN VAIHTELEVUUDESTA JA UUSISTA VERKOSTOISTA, JOTKA TULEVAT JOKAISEN PROJEKTIN MUKANA. KEHITTÄMISTYÖ ON PROJEKTITOIMISTON JOHTAJALLE SYDÄMEN ASIA.

motivaattori kouluttautua sekä kirjata, mitä on tehnyt, hän sanoo.

Isotalolla riittääkin työhistoriaa. Datanimin ja tradenomin koulutukset suorittaneen projektiammatillaisen 35 vuoden työuraan on mahtunut esimerkiksi työskentelyä toimittajan puolella järjestelmätoimintaprojektien parissa.

– 40-vuotiaana mietin, miksi haluan tulla isona. Siinä vaiheessa softaprojektit oli nähty ja halusin tehdä jotain muuta. Päädyin Projekti-instituuttiin, Adaprolle. Opiskelin siellä työskennellessäni pedagogisen pätevyyden ja kuulin ensimmäisen kerran projektitoiminnan sertifikaateista.

Projekti-instituutti oli välivaihe, jonka jälkeen Isotalo palasi sovellusprojektien pariin, mutta tällä kertaa ostajan roolissa SOK:lla. Nyt Fenniassa on tullut täyteen 11 vuotta. Kaikkea tekemistä on yhdistänyt projektityö ja kehittäminen, ja sertifikaattien vaatimukset ovat täyttyneet selvästi.

– Naureskelen välillä sitä, että vielä puuttuisi D-tason sertifikaatti. Mutta siihen liittyvä koe on oikeasti vaikea, joten en ehkä pääsisi läpi, Isotalo nauraa.

Arvioitsijoiden kieli on yhteinen

Kun Isotalolta kysyy, miksi hän ryhtyi IPMA-sertifiointien arvioitsijaksi, vastaus on helppo: rakkaudesta lajiin. Isotalolle arvioitsijan tehtävät ovat harrastus, joka vaatii osaamista, kokemusta, halua ja aikaa.

Arvioitsijat työskentelevät pareina arvioiden sertifikaatin hakijaa kolmessa vaiheessa. He eivät kuitenkaan myönnä sertifikaattia, vaan ehdottavat hakijaa hyväksyttäväksi sertifiointityöryhmälle. Arvioijan työstä saa

IPMA-sertifikaatti

- Antaa puolueettoman todistuksen projektiosaamisesta.
- Antaa sertifioidulle oikeuden käyttää IPMA:n (International Project Management Association) myöntämää ammattinimikettä.
- Sertifioinnissa on neljä tasoa, D, C, B, ja A. A-sertifikaatti on korkein taso.
- Sertifikaatteja voi suorittaa erilaisissa kategorioissa ja ne mittaavat eri asioita.
- Sertifikaatit pitää uusia tietyin väliajoin.

Lisätietoa IPMA-sertifikaateista löytyy Projektiammatillaiset ry:n verkkosivuilta

paljon oppia myös omaan projektijohtamiseen.

– Meillä ei ole mitään käyttöoikeutta hakijoiden materiaaleihin. Siinä kuitenkin oppii, kun näkee, miten muualla johdetaan projekteja ja salkkuja. Meidän asessorien kesken pidetään omia koulutuspäiviä ja myös perinteinen kesäristeily. Meillä on sama kiinnostus projektien kehittämiseen ja puhumme yhteistä kieltä, Isotalo kertoo.

Isotalon mielestä projektityöstä tekee kiinnostavaa myös se, että projektipäällikkö ei ole sidottu yhteen toimialaan. Alasta riippumatta projekteissa tärkeää on ihmisten yhteispelin toimiminen.

– Management ja leadership ovat eri asioita. Projektin hallinta on opittavissa. Toisilta se luonnistuu paremmin kuin toisilta. Mutta johtajuus on se, jolla projektit viedään maaliin, Isotalo tiivistää. **PM**

» **AINO SOUTSALMI**

» **VIESTINTÄTOIMISTO MEDITA OY**

Konsultin saappaisissa



MARKKU AARNI

Markku Aarnilla on yli 25 vuoden kokemus projektinjohtamisesta ja projektiammattilaisten ja -johtajien sekä liiketoimintajohdon konsultoinnista. Aarni on Suomen ensimmäinen IPMA Level A Certified Executive Consultant & Coach.

Olitpa organisaation sisäinen konsultti tai maksusta eri asiakkaille palveluja toimittava, tehtäväsi on auttaa asiakastasi kehittymään ja onnistumaan.

Mitä oikeastaan konsultilta voidaan ja pitää odottaa ja mitä hänen pitäisi osata odotukset täyttääkseen? Avaan tässä kirjoituksessa joitain näkökulmia mitä olen oppinut pitämään tärkeinä konsultin työssä.

Keskityn tässä kysymykseen "miten" pääsemme toiminnassa parempaan tilanteeseen ja kehitymme oikeaan suuntaan. Projektiammatillaiset keskustelevat paljon "mitä" tai "millaista" on hyvä projektijohtaminen mutta vielä enemmän aikaa kannattaisi käyttää matkan läpiviemisen miettimiseen, "miten" pääsemme haluamaamme suuntaan. Se on ainakin konsultin ydintyötä.

Poista gäppejä tai luo kilpailuetua
Miksi asiakas tilaa konsultin? Joskus konsultin hankinta on puhtaasti resurssikysymys, kun asiakkaalla itsellään ei ole aikaa tehdä jotain työtä. Pääsääntöisesti konsultilta odotetaan kuitenkin parempaa tiedollista ja taidollista osaamista edistää valittua asiaa. Projektijohtamisen kehittämisessä käytetään usein aikaa gäppien eli puutteiden etsimiseen ja poistamiseen. On hyödyllistä kehittää projektien aikataulujen ja budjettien pitävyyttä sekä projekti-

salkunhallintaa. Erityisen hyödyllistä on parantaa tiimien toimintakykyä sekä yhteistyötaitoja. Valittavalta konsultilta odotetaan expertiisiä eli konkreettisia taitoja ja kokemusta samantyyppisten asioiden hoitamisessa. Puutteiden poishiomisessa on kuitenkin vaarana keskittyä aiheisiin, jotka eivät ole enää tärkeitä huomenna.

Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen ainutlaatuista, usein yllättävistäkin komponenteista koostuvaa toimintatapaa, jolla se menestyy kilpailijoita paremmin. Mieti hetki. Tiedätkö sinä, miksi sinun organisaatiosi menestyy? Ja mitä asioita kehittämällä se menestyisi vielä paremmin? Kilpailuedun saavuttaminen vaatii usein laajaa muutosta nykyisestä toimintatavasta uuteen. Esimerkiksi käynnistettäessä uudella projektiliiketoimintaa ei riitä projektinjohtamisen menetelmätietämys, vaan konsultin tulee auttaa asiakasta hahmottamaan yhteydet markkinoiden, liiketoiminnan oikean organisoitavan ja monen muun asian välillä sekä lisäksi, miten niistä saadaan koottua itselle sopiva, konkreettisesti toimiva kokonaisuus. Ei ole valmiita vastauksia mutta eteenpäin pitää mennä.

Lopulta vain asiakasorganisaatio itse aikaansaa muutoksen ja jatkaa kehittymistään, mutta matkalla hyvä konsultti voi auttaa merkittävästi.

Konsultin ydinosaaminen

Olen käyttänyt vertausta, että projektijohtamiskonsultin keskeistä osaamista, betonia, on projektinjohtamisen eri alueiden riittävän laaja osaaminen. Mutta mitä iloa on siitä, että konsultti kertoo mitä kaikkia huikeita asioita hän tietää ja on tehnyt projektinjohtamisen saralla? Betoni eli tietämys on tällöin vasta konsultin tontilla ihmeteltävänä.

Betoni pitää saada vietyä asiakkaan osaamiseksi ja uudeksi toimintatavaksi. Tarvitaan kuormuri, jolla betoni viedään sinne missä sitä tarvitaan. Konsultin ydinosaamista eli kuormuri ovat konsultointitaidot. Käytän tässä konsultointitaitoja kattoterminä kaikelle neuvonnalle, coachaamiselle, mentoroinnille, valmentami-

selle ja ties mitä erilaisia alalajeja ja menetelmiä löytyykään.

Entä jos kysymys on uudenlaisen kilpailuedun rakentamisesta, tai täysin uuden projektiliiketoiminnan käynnistämisestä eikä konsulttikaan tiedä alussa, millaista uutta toimintatapaa pitää lähteä kehittämään? Aika normaali tilanne. Konsultti on enemmän matkaopas, jonka avulla asiakasorganisaatio löytää oman tavan tehdä asioita. Prosessikonsultoinnin työkalusto ja osaaminen antaa eväitä näihin tilanteisiin. Konsultti on katalyytti, joka pystyy auttamaan asiakasta läpi prosessin. Konsulttia rekrytoitaessa on parempi kysyä ”miten veisit meidät tulevaisuuteen” eikä pelkästään ”oletko rakentanut tällaista organisaatiota aiemmin”.

Minäkö konsultti?

Konsultointitarpeita ja konsultteja on monenlaisia. Konsultin pitää löytää oma, luontainen vahvuus ja toiminta-alueensa ja tyyliinsä. Aina konsultilla itsellään pitää olla palo viedä asioita eteenpäin, siis saamalla muut toimimaan haluttuun suuntaan. Epävarmuuden sietäminen, näkemyksellisyys ja sitkeys ovat tärkeitä ominaisuuksia. Uteliaisuus, kuuntelu- ja keskustelutaidot sekä diplomaattisuus vieläkin tärkeämpiä. Älä mieta millaisia muut konsultit ovat vaan mieta mitä haluat saada aikaan ja miten juuri sinä saat asioita aikaan. Ja missä asioissa sinun kannattaa kehittyä paremmaksi, jotta saat asioita aikaan, et ole vain asioiden tuntija. **PM**

Miten minusta tuli minä

Adapron/Kumuran hommat vuodesta 2000 lähtien ovat olleet mahtavia. Olen päässyt työskentelemään huippuasiakkaiden kanssa ja kehittymään jatkuvasti itsekin. Vaikka palkkakuitissa on ollut pitkään sama nimi, olen itse asiassa ollut töissä kymmenissä erilaisissa organisaatioissa, joukossa pörssiyrityksiä, pk-yrityksiä ja julkisorganisaatioita. Kollegojen tuki ja yhdessä tapahtuva kehittäminen sekä sparrailu ovat menestymisen perusta.

Koko työuran varrelta nousee mieleen seuraavia ajatuksia oman työn ja kehittymisen kannalta:

- miten asiakas pääsee eteenpäin, myös sen jälkeen, kun konsultti on poistunut paikalta
- tilaaja on tärkeä mutta vain luomalla muutosta edistävän tiimin onnistut
- tuotteista osaamisesi
- opiskele ja harjoittele kouluttamista, konsultointia, fasilitointia jne., saat käytännön työkaluja muutoksen johtamiseen ja kehität ydinosaamistasi
- eteneminen on itsetarkoitus, älä sotkeudu liikaa nippeleihin
- hakeudu porukoihin missä maailmaa katsotaan ihan eri näkökulmasta
- mieta asiaa liiketoiminnan kannalta, älä että miten myyt projektinjohtamisen liiketoimintajohdolle
- tee välillä jotain ihan muuta, hae perspektiiviä, hyppää toisten housuihin
- toimi liiketoimintavastuissa joko jossain yksikössä tai yrittäjänä
- ilman verkostojä olet lähinnä asiantuntija ja putoat kehityksen kelkasta

Uudet IPMA CCT ja IPMA REG -sertifikaatit herättäneet kiinnostusta

PRY aloitti uusien IPMA-sertifikaattien markkinoinnin syksyllä 2021. IPMA CCT-sertifikaatit ovat tarjolla projektialan konsulteille, valmentajille ja kouluttajille. Ja vastaavasti IPMA REG-sertifikaatit kaikille projektialan kursseille ja koulutuksille. Uudet sertifikaatit ovat herättäneet kiinnostusta ja Suomen ensimmäiset sertifikaatit on jo myönnetty.



ADAPRON KONSULTOINTIJOHTAJA MARKKU AARNI

Markku Aarni on Suomen ensimmäinen IPMA® CCT Level A sertifioitu CECC

Moni johtoryhmän jäsen ja projektijohtamisen ammattilainen on istunut Markun Aarnin kanssa saman fläppitaulun äärellä ratkomassa projektitoiminnan haasteita tai innovoimassa organisaationsa toimintaan lisää tehokkuutta, laatua tai jopa kokonaan uusia toimintatapoja. Markun parinkym-

menen vuoden taipaleelle Projekti-instituutissa ja Adapron konsultointijohtajana mahtuu satoja asiakkuuksia ja todella laaja kirjo toimeksiantoja projektitoiminnan kypsyystasoarvioinneista energiateollisuuden investointiprojektien johtamismallien luontiin. Valmennukset eritasoisille projektipäälliköille, johdolle ja PMO-henkilöstölle ovat usein osa kokonaisuutta.



Markun kokemuksia CCT-sertifiointista
 ”Sertifiointin yhteydessä tulee käytyä varsin tarkkaan läpi oma konsultointiura ja ammatillinen kehitys. Oli todella hyödyllistä tehdä tarkastusmatka omaan työuraan. Sen varrelta löytyy paljon tärkeitä kokemuksia, jotka tahtovat arjen tiimellyksessä jäädä taka-alalle. On jopa melko yllättävää huomata mitä kaikkea olen konsulttina päässyt tekemään. Sertifiointin yhteydessä virisi myös ajatuksia siitä, mihin suuntaan haluan itseäni ammatillisesti jatkossa kehittää. Suosittelen samaa harjoitusta kaikille kokeneille kollegoille todella lämpimästi.” toteaa Markku Aarni.

”IPMA on tehnyt CCT-sertifiointin vaatimusten määrittelyssä kiitettävän työn konsultoinnin kompetenssien jäsentämiseksi. Konsultoinnilta on tähän asti puuttunut selkeä esitys, jonka avulla voi käydä konsultointiosaamisen eri komponentteja ja osaamisjärjestystä ja ymmärrettävästi läpi.” lisää Markku.

Adapron IPMA C -sertifiointi- valmennukselle Suomen ensimmäinen REG sertifikaatti

Adapro sai ensimmäisenä Suomessa IPMA REG -sertifiointin IPMA C -sertifiointivalmennukselle. Sertifikaatti osoittaa, että valmennuksen sisältö, harjoitukset ja markkinointiviesti vastaavat IPMA Competence Baseline -standardin mukaisia pätevyksiä. Adaprolle 12.5.2022 myönnetty sertifikaatti

perustuu IPMA C -sertifiointivalmennuksen kokonaisvaltaiseen arviointiin.

Arvioinnin suorittivat IPMA:n kouluttamat REG-arvioitsijat professori Tuomas Ahola Tampereen yliopistosta sekä koulutus- ja tutkimuspäällikkö Teppo Neuvonen Turun ammattikorkeakoulusta.

Lausunnossaan arvioitsijat totesivat mm. seuraavaa:

- Käytäntöpätevyudet on katettu varsin hyvin monipuolaisen ja vaihtelevan materiaalin sekä harjoitteiden kautta
- Ihmispätevyudet käydään kattavasti ja materiaalista löytyy kaikki vaadittavat ihmispätevyuden osa-alueet.
- Näkökulmapätevyksiin liittyviä asioita käydään läpi käytäntöpätevyuksien ja osittain myös ihmispätevyksiin liittyvien materiaalien yhteydessä.
- Kurssi kattaa kaikki IPMA:n ICB 4 -pätevyudet vähintään riittävällä tasolla IPMA C-kokeeseen ja se soveltuu hyvin siihen tarkoitukseen, jota varten se on laadittu.

Adapron kokemus sertifiointiprosessista

”IPMA REG on hyvä kokonaisuus, kun halutaan saada ulkopuolinen näkemys sekä sparrausta valmennuksen laadukkuudesta ja kehittämistarpeista. Vaikka arvioitava valmennus läpäisi arvioinnin kirkkaasti nykyisessäkin muodossa, arviointi tuotti hyviä ideoita seuraavaa kehitysversiota varten” toteaa hakemuksen laatinut konsultointijohtaja Markku Aarni Adaprosta. »»



ADAPRON IPMA C-SERTIFIOINTIVALMENNUSKSELLE IPMA EXAM PREPARATION COURSE-SERTIFIKAATTI



Adaprostä PRY:n toinen sertifiointikumppani

Adapron koulutukselle "IPMA C -sertifiointivalmennus" myönnettiin ensimmäisenä Suomessa IPMA Exam Preparation Course-



se-sertifikaatti. Siten heillä oli myös mahdollisuus allekirjoittaa Projektiammatilaiset ry:n sertifiointikumppanuussopimus, ja he ovat oikeutettuja käyttämään oheista logoa.

"Sertifiointikumppanuus palvelee ennen kaikkea valmennustemme asiakkaita. Jatkossa asiakas voi ostaa myös sertifiointin kauttamme. Samalla kumppanuus vahvistaa entisestään yhteistyötämme Projektiammatilaiset ry:n kanssa" kertoo Adapron toimitusjohtaja Mikko Saastamoinen

"On todellakin hienoa, että merkittävä alan kouluttaja Adapro lähti PRY:n sertifiointikumppaniksi. Tavoitteena on pitkäaikainen yhteistyö, josta molemmat osapuolet hyötyvät" toteaa Timo Saros, IPMA sertifiointin johtaja Suomessa.

"Nyt kumppaneita on jo kaksi: Adapro ja Verona Consulting. Avoimuus on yksi PRY:n arvoista ja tarjoamme tätä mahdollisuutta kaikille suomalaisille projektialan kouluttajille" jatkaa Saros. **PM**



TIMO SAROS

Timo Saros on Projektiammatilaiset ry:n entinen toimitusjohtaja. Jäätyään eläkkeelle hän hoitaa edelleen Suomen IPMA sertifiointin johtajan tehtäviä.

IPMA CCT-sertifikaatti

CCT-lyhenne tulee sanoista Consultants, Coaches and Trainers eli CCT on tarkoitettu projektialan konsulteille, valmentajille ja kouluttajille. CCT-sertifikaatti on tarjolla hakijan kokemuksen perusteella kolmella eri tasolla.

IPMA REG-sertifikaatti

IPMA REG -sertifikaattia voi hakea kaikille projektialan kursseille tai koulutusohjelmille, joilla käsitellään IPMA Individual Competence Baseline -standardin mukaisia pätevyyskysymyksiä. Sertifikaattia voivat hakea niin erilaiset viralliset koulutusinstituutit (esim. yliopistot tai ammattikorkeakoulut) kuin yksityiset koulutuksen tarjoajatkin. IPMA REG sertifikaatteja on saatavilla kuusi erilaista.

Lue lisää sertifikaateista osoitteesta pry.fi/ipma-sertifiointi

Mitä PRY:n sertifiointikumppanuus tarkoittaa?

Kaupalliset projektialan koulutukset ja IPMA®-sertifiointi on pitkään pidetty erillään Suomessa. Muissa IPMA®-jäsenyhdistyksissä ympäri maailman on tehty läheistä yhteistyötä koulutusorganisaatioiden kanssa ja se on tuottanut hyviä tuloksia. Syksyn 2021 aikana Projektiammatilaiset ry on kehittänyt oman kumppanuusmallin, jonka laatukriteerinä on kumppanin suorittama IPMA REG -sertifiointi. Kumppanuudesta kiinnostuneita organisaatioita on ollut useita.

Sertifiointiprosessi on jatkossakin tiukasti erillinen kumppanin tarjoamasta koulutuksesta, mutta sertifiointikumppani voi liittää koulutuksen perään normaalin IPMA® Level C- tai D-sertifiointin, jonka toteuttavat IPMA:n hyväksymät arviointijat. Kumppanin asiakas voi siten ostaa koulutuksen ja IPMA®-sertifiointin "yhden luokun"-periaatteella.

Taito johtaa projekteja ratkaisee onnistumisen



Todenna ja vahvista ammattitaitosi IPMA-sertifikaateilla



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



Sertifiointi tukee oman osaamisen kehittämistä. Projektihallinnan taitojen lisäksi se auttaa tunnistamaan omaan johtamistyyliin liittyviä vahvuuksia ja kehittymistarpeita.

Virpi Pikkarainen, Ohjelmajohtaja, Verohallinto
IPMA Level A® – Certified Program Director

Syksyn 2022
sertikoepäivät:

6.9.2022
29.9.2022
13.10.2022
16.11.2022
15.12.2022



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

www.pry.fi ● sertifiointi@pry.fi



The evolution of agile frameworks

MANIFESTO FOR SOFTWARE CRAFTMANSHIP (2009)

As aspiring software craftsmen, we are raising the bar of professional software development by practicing it and helping others learn the craft. Through this work we have come to value:

- Not only working software, but also well-crafted software.
- Not only responding to change, but also steadily adding value.
- Not only individuals and interactions, but also a community of professionals.
- Not only customer collaboration, but also productive partnerships.

That is, in pursuit of the items on the left we have found the items on the right to be indispensable.

Introduction

My estimate is that there are at least 100 agile project, program, and portfolio management approaches. I have closely followed the development of agile approaches and build my 'Bird's eye view on the agile forest' (see figure) and found an evolution of approaches:

- Pilot phase: supporting one team
- Engineering phase: focus on skills within a team
- Scaling up to multiple teams: each team autonomous, permanently collaborating teams on one product or service, temporary structure with permanent or non-permanent teams
- Scaling up to organization: portfolio management
- Repair phase: focus on the agile mindset, the agile culture

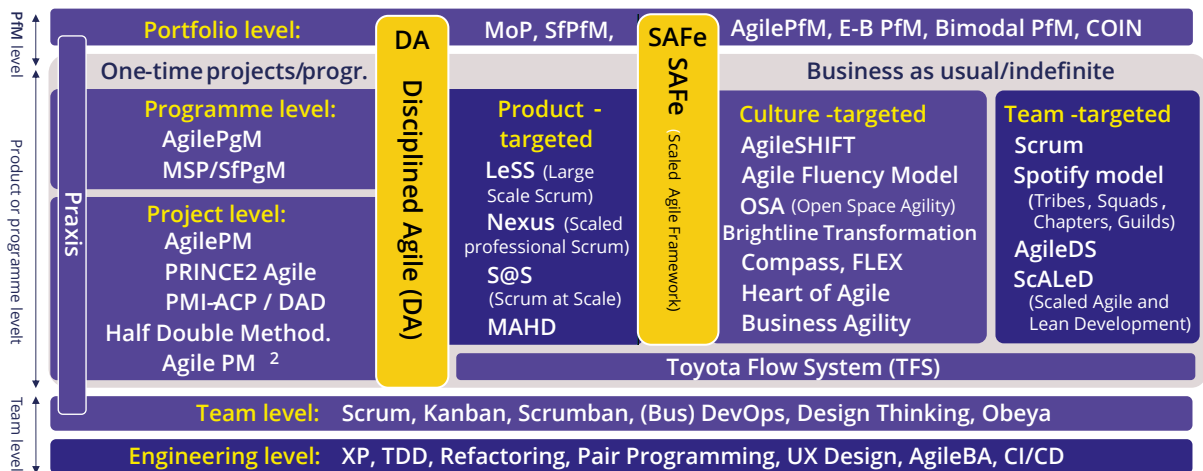
Pilot phase: supporting one team

This phase already started at the end of the 20th century. The Manifesto for Agile Software Development, agreed by 17 people in Utah (2001), consisting of four values

and twelve principles to formulate an answer to the much too slow software development. The Agile Manifesto brought structure and is the starting point for most of the agile approaches.

Some key characteristics for agile ways of working supporting one team are:

- Permanent or temporary. Is the team set up for a temporary period (as part of a project) or is it a permanent team using agile ways of working? In the last situation you could say "we bring the work to the team" and the product owner could put it on the backlog.
- The size of the team. If the team gets too big, cooperation between team members is made difficult by the number of possible lines of communication. A team size of 5 to 9 members is considered optimal.
- Team members. Team members must be among other things motivated to deliver, must be able to handle ambiguity and must have a high degree of agreeability.



A BIRD'S EYE VIEW ON THE AGILE FOREST. SOURCE: SCALING AGILE IN ORGANISATIES - HENNY PORTMAN.

- Team autonomy. How autonomous can the team be. What agreements are made regarding decision making. When can they make decisions on their own, when do they need to escalate?
- Timeboxed or continuous flow. Will there be a delivery heartbeat of one or two weeks (sprint or timebox) or will the team deliver piece of work by piece of work (backlog item by backlog item).

Some examples of frameworks or methods supporting one team are: Scrum (timeboxed), Kanban (continuous delivery), and DevOps.

Engineering phase: focus on skills within a team

At a certain moment it became clear that the team's participation in a Scrum or Kanban training program was not enough to achieve the desired results. This was clearly stated in the Manifesto for Software Craftmanship.

To be successful you must have a suitable environment e.g., in the cloud with tools like Azure or Amazon Web Services. Your

application architecture must support timeboxed or continuous flow delivery (ever tried to run a three-month user acceptance test in a two-week sprint?). This means you need a continuous integration and continuous deployment (CI/CD) pipeline and/or a microservices architecture.

Besides the suitable environment you must have team members who must be able to work in that environment. These team members, now often called engineers, must have the right environment skills as well as the skills to use all the supporting tools (e.g., GitHub, GitLab, Chef, Jenkins, Argo).

On top of these environment skills the team members must understand different way of working e.g., test driven development, pair programming, and refactoring.

Scaling up to multiple teams

Each team autonomous, permanently collaborating teams on one product or service, temporary structure with permanent or non-permanent teams.

Now an individual team can show the added value of using an agile approach you could make the next step to scale up to multiple teams. Here we find three groups of approaches. Each team is autonomous, different teams must work together to deliver a complete product or service and the situation that you still have a temporary (project) structure with temporary non-agile teams as well as (permanent) agile teams.

To start with the last one. What do you need to do when you want to bring a request to a team but there is no team to accept the initiative, or the team can't implement the change? You must build a team and bring the team to the initiative. And who can build such a team? I would say a project or program manager. I see many organizations making a transition to an agile way of working and firing their project and program managers. Within six months, project and/or programme managers are hired again, sometimes with a different job title, but doing the same thing. Some examples of »»

“Learn the rules like a pro, so you can break them like an artist” – Pablo Picasso

frameworks or methods supporting this temporary hybrid structure are PRINCE2 Agile, AgilePM, AgilePgM, and Disciplined Agile Delivery (DAD).

It's also possible that you need more than 9 people to develop and maintain a product or service. In that case you must build a team of teams. But there is a limit how many teams can work together. The British anthropologist Robin Dunbar found a correlation between primate brain size and average social group size and that's known as Dunbar's number. Dunbar's number is a suggested cognitive limit to the number of people (approximately 150) with whom one can maintain stable social relationships—relationships in which an individual knows who each person is and how each person relates to every other person. Agile approaches supporting team of teams offer coordination mechanisms between the teams and facilitate dependency management. To make integration of each team's work possible there will be a cadence and synchronization between all the teams. Differences between the approaches are related to the involvement of all team members or only representatives during planning sessions, the usage of single or multiple timebox horizons (e.g., SAFe with team and program iterations versus LeSS or Nexus with a single timebox horizon), the usage of a single or cascaded backlogs (e.g., SAFe with epic, program, team backlog versus LeSS or Nexus with one backlog and the usage of one product owner or hierarchy of product owners).

In case you need more than 150 people to build and maintain one product you need a team of teams of teams' structure. I have seen in the medical equipment industry set-ups with 30 to 40 teams working on one product (physical parts, hardware, software, commercial material etc.). Examples

of these approaches are SAFe, LeSS Huge, and Nexus.

In case of autonomous, independent teams there is no need for synchronization, cadence, or dependency management. These teams can choose their own way of working and have their own product owner. Some examples of frameworks or methods to support these teams are AgileDS and Spotify.

Scaling up to organization: portfolio management

Now that it has been scaled up to the teams, the next phase is to look at what those teams are doing or should be doing. You also need agile portfolio management frameworks to facilitate this process. Probably an approach that supports both permanent agile teams and temporary projects is the most obvious. And actually, existing portfolio management frameworks or methods can handle this as long as the horizon over which commitments are made is not too long (e.g. quarterly) so that changes can easily be incorporated. Aspects on which a distinction is made are the manner of prioritization (e.g., multi criteria analysis, MoSCoW, WSJF (relative estimation) or the usage of an integrated framework/method (team, product, portfolio) or specialized framework/method. Some examples are MoP, AgilePfM, SAFe, and Disciplined Agile (DA).

Repair phase: focus on the agile mindset, the agile culture

Agile working methods are not always successful. 70% of agile transformations fail. You wonder: how is this possible while the neighbors seem to be working? And therein lies part of the answer. Every organization is different. What works for one may not work for another. Culture makes

HENNY PORTMAN

Owner of Portman PM[O] Consultancy and was partner of HWP Consulting, has 40+ years of experience in the project management domain. He was the project management office (PMO) thought leader within NN Group and responsible for the introduction and application of the PMO methodologies across Europe and Asia. He trains, coaches, and directs (senior) programme, project and portfolio managers and project sponsors at all levels, and has built several professional (PM(O)) communities.

Henny can be contacted at
henny.portman@gmail.com



Kuva: Olli-Pekka Latvala

or breaks your agile transformation. Or as Spotify's CEO puts it: "You are all welcome to come and see how we work, but if you want to copy the Spotify model you have to become Spotify". One of the main reasons is the fact that the organizational culture does not match the necessary agile culture and mindset. There must be psychological safety within and between teams. Where possible, teams must be allowed to make their own decisions (decentralized decision-making).

This last phase supports this agile culture and emphasizes what ultimately matters: the cooperation between people. Without cooperation there is no team and therefore no result. These approaches also support the creation of uniformity, rhythm, and necessary roles. Some examples are AgileShift (Axelos) and OpenSpace Agility (OSA).

Future

In the coming years data, big data, data analysis and artificial intelligence will become more and more important. I foresee

a next hype with data and AI driven project management methods.

Method war

Does this evolution justify the number of approaches, I would say no. Ivar Jacobson calls this the Methods War. Methods protect their own practices. Others cannot use them 1:1 but must be rewritten to fit within the method. They are trapped in their own method and fight tooth and nail by a 'guru'. In addition, not all methods are supported for practical application. Furthermore, I think that commercial interests also have an enormous influence on the development of approaches. An example: Ken Swaber and Jeff Sutherland, the founding fathers of Scrum, have always claimed that Scrum is enough to build and maintain products. However, I think, they saw the commercial success of SAFe and LeSS and each came up with their own approach with Nexus and S@S, including websites, guides, training courses, certification programs and so on.

PM

Ketterä siirtymä –

ANSOJA JA PARHAITA KÄYTÄNTÖJÄ



AARO OLLIKAINEN

Kirjoittaja on Wakaru Oy:n konsultointitoiminnan vetäjä ja kokenut projektijohtamisen konsultti, joka uskoo projektiosaajien laaja-alaisen kehittymisen olevan ratkaisevan tärkeää.

Ketterät menetelmät ovat olleet projektitoiminnan arkea joissakin yrityksissä jo kaksikymmentä vuotta, toiset ovat vasta ottamassa niitä käyttöön. Alun perin ohjelmistokehityksestä lähtöisin olevat ketterät metodit kokivat varsinaisen hype-vaiheen 2000-luvun taitteessa ja viimeistään 2010-luvulla ne vakiinnuttivat asemansa IT-alalla ja sen ulkopuolella. Asiakkaat oppivat vaatimaan joustavuutta ja nopeampaa arvontuottoa kuin perinteisissä, raskaaseen etupainotteiseen suunnitteluun nojaavissa projekteissa.

Ketteryyden tuominen osaksi arkea ei tapahdu aivan samalla tavalla kuin muiden prosessien ja toimintamallien kohdalla. Voidaanko aitoa ketteryyttä todella saada aikaan ”valuttamalla”, ”juokuttamalla” tai ”jalkauttamalla” sitä ylhäältä yritysjohtosta alaspäin – siis ikään kuin vesiputousmallilla etenevän projektin kohdalla? Yhteinen toimintamalli tarvitaan, mutta sen käyttöönotossa on hyvä huomioida tiettyjä sudenkuoppia ja hyödyntää parhaita käytäntöjä.

Älä kysy kyllä vai ei vaan kuinka paljon ketteryyttä

Yksikään viitekehys tai metodi ei itsessään tee autuaaksi, tai ratkaise projektijohtamisen kaikkia ongel-

mia. Esimerkiksi Scrum-oppaan vuonna 2020 julkaistussa suomenkielisessä versiossa todetaan ”Vaikka Scrumin osittainen toteuttaminen onkin mahdollista, se ei ole Scrumia. Scrum on olemassa vain kokonaisuutena ja se toimii hyvin muiden tekniikoiden, menetelmien ja käytäntöjen kanssa”

Itse uskon, että projektipäällikön, tuoteomistajan tai vaikkapa Scrum Masterin työkalupakissa on oltava useita lokeroita. Yhdessä lokerossa ovat ketterään kehittämiseen sisältyvät työkalut kuten kehitysjonot ja sprinttikäytännöt. Toisessa voi puolestaan olla perinteiseen projektijohtamiseen kuuluvia työkaluja. PRINCE2-projektinjohtometodia ketteriin pro-

jekteihin laajentava PRINCE2 Agile perustuu tällaiseen filosofiaan; "ei kyllä vai ei, vaan kuinka paljon ketteryyttä". Tilanteen ja projektin otollisuutta ketterien menetelmien käyttämiseen voidaan arvioida yksinkertaisella Agilometri-työkalulla.

Arvioi lähtötilanne ja sen otollisuus ketterälle siirtymälle

Agilometri kattaa paitsi yksittäisen projektin, myös projektin toimintaympäristön otollisuuden analysoinnin. Niinpä sitä voidaan käyttää arvioitaessa, millaiset ovat lähtökohdat koko organisaation ketterälle siirtymälle. Suomeksi soveltaen, Agilometrissä arvioidaan

- Kuinka hyvin sidosryhmät hyväksyvät projektien toimituslaajuuden joustamisen?
- Millainen on yhteistyön taso – vallitseeko projekteissa yhden tiimin kulttuuri ja korkea luottamus?
- Miten vaivatonta on viestintä projektin sisällä ja sidosryhmien kanssa?
- Pystyvätkö tiimit toimimaan iteraatiivisesti ja inkrementaalisesti?
- Millaiset ovat resursoinnin reunaehdot – voivatko tekijät keskittyä yhteen projektiin kerrallaan?
- Miten kouliintuneita asiakas tai sidosryhmät ylipäätään ovat ketterien menetelmien omaksumiseen?

Näitä seikkoja siis arvioidaan sovitavalla asteikolla. Keskiarvoa ei lasketa vaan kaikki mittarit käsitellään yksitellen. Jos jokin niistä sak-

kaa, voidaan tehdä toimenpiteitä – kouluttaa henkilöstöä ja kenties asiakastakin, parantaa viestintätaitoja ja -työkaluja, haastaa ihmisiä enemmän tai käyttää ylempää johtoa ketteryyden sanansaattajana.

Eräs yritys esimerkiksi oivalsi, että ketterä tekeminen vaatii heidän asiakkailtaan paljon totuttua intensiivisempää yhteistyötä ja täten myös riittävän resursoinnin projektiin. He ottivat tavaksi arvioida jokaiseen tarjoukseen paitsi oman työmääränsä, myös asiakkaalta vaadittavan työpanoksen henkilötyöpäivinä.

Harkitse hybridimallia

Ennakoivaa projektijohtamista – vesiputousmallia – hyödyntävissä organisaatioissa matka kohti ketteryyttä voi olla kivulias. Yhdessä yrityksessä painavat pitkät perinteet, toisessa asiakkaat vaativat sitkeästi projekteja, joiden laajuus ja laatutaso on kiinteä eikä toiminnallisuuksien tai osatuotosten priorisointi ja uudelleenpriorisointi kehitysjonon jalostamisen tapaan tule kyseeseen.

Lukuisat organisaatiot päätyvät ketterässä siirtymässään jonkinlaiseen hybridimalliin. Lopputu- »»



Viestintä on ilmiselvin muutosprojektin voimatekijä

loksessa on piirteitä ennakoivasta projektijohtamisesta sekä ketteristä menetelmistä. Esimerkiksi yltäasolla on virstanpylväisiin perustuva vaiheistus, mutta projektin vaiheiden sisällä töitä tehdään sprinttimallilla. Projectmanager.comin tuottamassa Global Trends in Project Management 2022 -raportissa tulokseksi saatiin, että 39 prosenttia vastaajista käytti projekteissaan vesiputousmallin ja ketterien menetelmien hybridinä – verrattuna esimerkiksi 14 prosentin puhtaasti vesiputousmallin hyödyntäjiin ja 12 prosentin ketteriin menetelmiin luottaviin. Moni vastasi myös käyttävänsä samassa projektissa useita menetelmiä ja melko moni tekevänsä projekteja ilman sen kummempaa muodollista metodia.

Esimerkiksi rakennusprojektissa voidaan mainiosti pyrkiä tekemään töitä sprinttimäisesti, nopeina työpurskeina. Sen sijaan urakoitsijan voi olla vaikea saada tilaajaa hyväksymään sitä, että projektin laajuus voi elää voimakkaastikin sen aikana, ja rakennuksen osia voidaan de-priorisoida pois, ellei niiden aikaansaaminen satu mahtumaan aikaikkunoihin. Jotkut käytännöt siis ovat sovellettavissa, toiset eivät.

Aloita pienestä, paranna inkrementaalisesti ja pienin askelin

Kun yritys lähtee laatimaan yhteistä projektimallia, suurin ongelma on mammuttitauti. Malli tehdään käyttäen näkökulmana firman historian suurinta ja haastavinta projektia, joka epäonnistui mutta jonka olisi pitänyt onnistua. Tällä lähestymistavalla tuotos on lähes aina toivottoman järeä ja dokumentointivaatimuksiltaan raskas. Tapa ei toimi perinteisessä projektinhallinnan kohdalla, eikä vuoren varmasti toimi ketterän projektijohtamisen lanseeraamisessa.

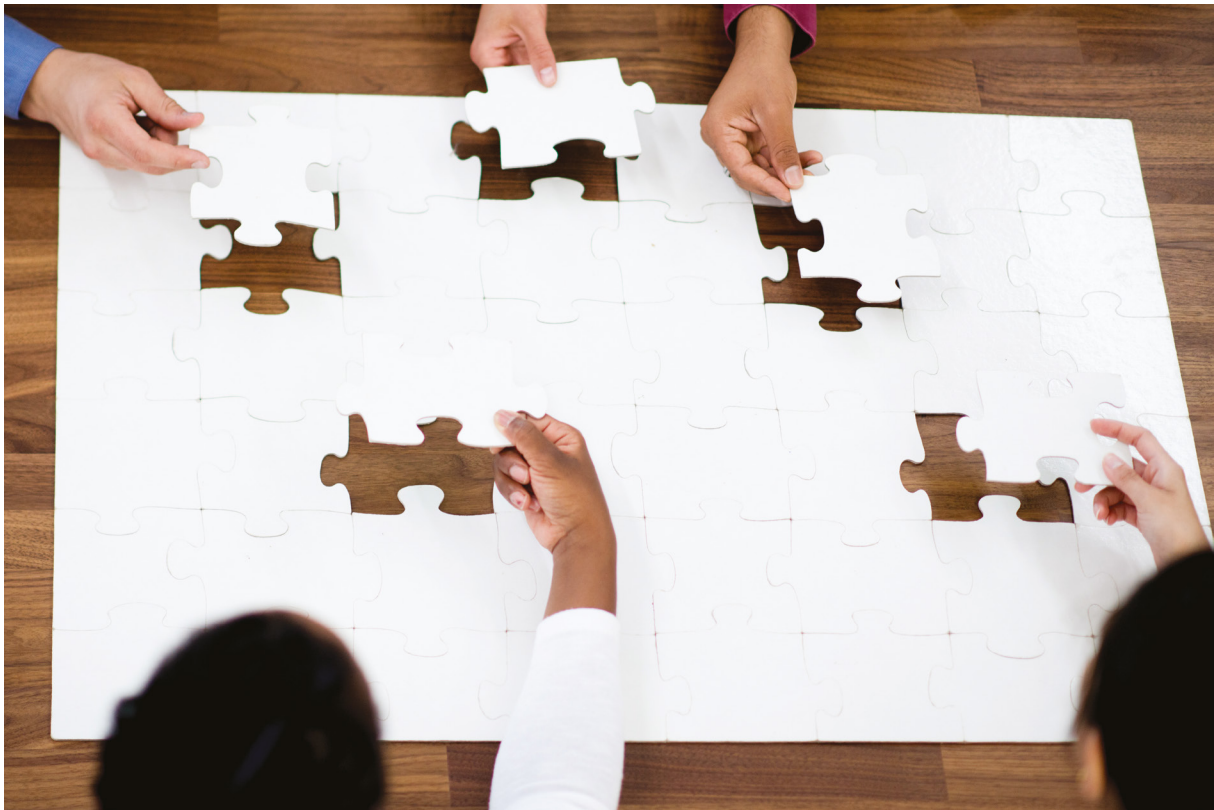
Kun yhteisiä periaatteita ketterälle projektinhallinnalle aletaan sorvata, hyvä lähtökohta ovat esimerkiksi Scrumin arvot

- sitoutuminen, keskittyminen, avoimuus, kunnioitus ja rohkeus. Hieman samankaltaisia ovat PRINCE2 Agilen käyttäytymismallit – läpinäkyvyys, yhteistyö, rikas kommunikointi, itseorganisoituvuus ja tutkiminen. Näiden hyödyllisyydestä on helppo olla samaa mieltä. Kysymys kuuluu, miten toteutamme näitä arkipäivän projektitoiminnassa? Tästä syntyvät yhteiset periaatteet voivat itsessään muodostaa ketterän mallin ensimmäisen julkaisun.

Tämän jälkeen voidaan pohtia työkalut ja seremoniat – kehitysjonot, inkrementit, sprintit, suunnittelupalaverit, katselmoinnit ja retrospektiivit. Kolmas ja haastekertomeltaan suurin asia ovat roolit ja vastuut. Näissä mennään jo asiantuntijoiden työkuviin ja joudutaan miettimään monta asiaa. Onko meillä todella esimerkiksi tuoteomistajia ja scrum master / agile coach -roolissa toimivia? Miten nämä suhteutetaan perinteisiin projektirooleihin? Eräässä yrityksessä esimerkiksi projektipäälliköt on koulutettu myös scrum mastereiksi ja he toimivat ns. ”tuplaroolissa”. Toisessa yrityksessä kavahdettiin, että nämä roolit ja niitä täyttävät ihmistyyppit ovat täysin erilaisia, eikä niitä voida yhdistää. Vaihtoehtoja on paljon, kaikki riippuu yrityksen kulttuurista ja projektitoiminnan luonteesta.

Tunnista muutoksen esteet ja voimatekijät

Ketterä siirtymä on muutosprosessi. Organisaation ja kulttuurin muutoksesta puhuttaessa olemme tottuneet puhumaan muutosvastarinnasta. Ihmiset eivät halua muuttua. Vähemmälle huomiolle jää usein se, etteivät ihmiset välttämättä osaa tai voi. On esteitä, joita pitkään yrityksessä työskennelleiden on yhtä vaikea tunnistaa kuin kultakalan akvaarion seinää. Tämän vuoksi mallia kutsutaan lasiseinämälliksi. Joskus ulkopuolisesta sparraajasta, joka nostaa esille



organisaation ominaispiirteitä on apua.

Onneksi esteet ovat usein raivattavissa ja muutettavissa voimatekijöiksi. Näitä tekijöitä ovat

- Muutoksen lähtökohdat – ovatko tavoitteet selviä, johto sitoutunut ja aikataulu realistinen?
- Kulttuuriset tekijät – onko yrityskulttuurista löydettävissä ketteryyttä tukevia tai haittaavia seikkoja? Usein myös eri työntekijäryhmien alakulttuurit ovat merkittäviä.
- Järjestelmät ja prosessit – mahdollistavatko tietojärjestelmät, prosessit ja johtamis- sekä palkitsemisjärjestelmät ketterän siirtymän? Sitä saat, mistä maksat.
- Muutosviestintä – onko se riittävää, oikea-aikaista, selkeää, vuorovaikutteista, oikeilla kanavilla tarjoiltua ja linjakasta?

Viestintä on ilmiselvin muutosprojektin voimatekijä. Viestinnän suhteen voidaan tehdä monia asioita, mutta takuuvarmin tapa saada siitä tehot irti on yhdenmukaistaa viestintää, sopia muutosviesteistä ja niitä tukevista argumenteista ja toistaa viestejä riittävän saman sisältöisinä, riittävän usein, riittävän monia kanavia hyödyntäen.

Juhli onnistumisia

Kaikki odottavat konkretiaa. Mikäli ketterän siirtymän tavoitetilä ja askeleet sinne pääsemiseksi jäävät vain johdon ylätason strategiapuheeksi, harva saa kiinni siitä, mitä pitäisi konkreettisesti tehdä toisin. Ihmiset tarvitsevat paitsi yhteisen suunnan, myös tilaisuuksia, joissa järjeilläään, mitä tämä tarkoittaa juuri meille. Ja mahdollisuuden antaa muutoksen alkuun saattajille palautetta, johon myös reagoidaan.

Jokaisessa muutosprosessissa on onnistumisia. Kenties paras tapa uudistaa toimintakulttuuria ketterämpään suuntaan ei olekaan vaatia jokaiselta yhdenmukaista käyttäytymistä, vaan tehdä lukuisia ketteriä kokeiluja ja nostaa esiin niistä parhaiten onnistuneita. **PM**



Aika kortilla –

LAAJAN MUUTOSHANKKEEN LÄPIVIENTI KIREÄSSÄ AIKATAULUSSA



JUUSO KOIVULA

Juuso Koivula työskentelee Senior Project Managerina Notkia IT:llä. Hän on erikoistunut vaativiin erikoissairaanhoidon IT-hankkeisiin ja -projekteihin, joissa korostuu läpi organisaation ulottuva muutosjohtaminen.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin uuden keskussairaala Novan toiminta käynnistyi 19.1.2021. Vain pari viikkoa myöhemmin helmikuun alussa uuden sairaalan tiloissa aloitti myös Sydänsairaala Nova. Se syntyi liikkeenluovutuksen yhteydessä Sydänsairaalan ottaessa vastuulleen sydänpotilaiden hoidon alueella. Päätös liikkeenluovutuksesta oli tehty joulukuussa 2020, joten muutoshankkeen suunnitteluun ja toteutukseen jäi vain vähän aikaa.

Toimin tässä muutoksessa hankepäällikkönä ja vastasin sen IT-osuudesta. Liikkeenluovutuksessa Sydänsairaalalle siirtyi noin 80 sairaanhoitopiirin työntekijää, joiden keskeytyksetön työskentely piti varmistaa siirrosta huolimatta. Muutokseen liittyi mm. työasemat, puhelimet, käyttäjätunnukset, hr-järjestelmät, työajanseuran-
taratkaisu, toimistojärjestelmät ja klinisen työn edellyttämät tuotantojärjestelmät ICT-infravaa-
timuksineen.

Hyppäsin hankkeeseen mukaan tammikuun alussa, jolloin sen suunnittelu oli jo pitkällä. Kireän aikataulun vuoksi aikaa ei ollut hukattavaksi, vaan asiat täytyi saada etenemään toteutukseen ripeästi. Keskeisimmät onnistumisen avaimet tältä osin olivat kattava dokumentaatio suunnitteluvai-

heesta ja Sydänsairaala Novan uusissa tiloissa vierailu, jonka aikana tapasin tärkeimmät yhteyshenkilöt siirtyvästä henkilöstöstä. Hankkeeseen osallistui noin 10 eri organisaatiota, joista jokainen vastasi tietyn järjestelmän tai palvelun tuottamisesta. Työajastani iso osa kului eri osapuolten aikataulujen yhteensovittamiseen ja tiedonvaihtoon toimijoiden kesken.

Hanke onnistui suunnitelmien mukaisesti. Työnteon välttämättömyydet saatiin ratkaistua toiminnan aloitukseen mennessä, ja toimintaa parantavat sekä Sydänsairaalan käytäntöjen mukaiset lisäjärjestelmät saatiin käyttöön kesään mennessä. Hankepäällikön silmin tästä jäi käteen oppeja, joita voi soveltaa laajasti muissakin sote-sektorin isoissa muutoshankkeissa.

Hankkeen tavoitetilä

Hankkeen tavoitetilä oli selvillä heti alussa ja se kyettiin viestimään minulle ymmärrettävästi. Lisäksi asiat oli selkeästi priorisoitu. Ilman tätä hanke ei olisi onnistunut näin kireässä aikataulussa, koska hankepäällikkönä olisin joutunut hakemaan päätöksiä jatkuvasti pysyvältä organisaatiolta. Tavoitetilän selkeyden vuoksi pystyin peilaamaan ratkaistavia yksityiskohtia kokonaisuuteen ja ohjaamaan toimittajien työtä ilman turhaa viivettä.

Hankkeen budjetti

Hankkeen budjetti oli riittävän joustava ja tarkoituksenmukaiset kustannukset hyväksyttiin ilman, että jokaista yksityiskohtaa lähdettiin kustannusoptimoimaan. Toisenlaisissa olosuhteissa olisi voinut olla mahdollista säästää joissakin kohdin, mutta tällöin kireän aikataulun saavuttaminen ei olisi onnistunut. Tämän osalta onkin hyvä muistaa vanha projektinhallinnan lainalaisuus, jonka mukaan vain projektin aikataulu, budjettiä tai laajuutta ei ole mahdollista muuttaa, vaan näistä vähintään kaksi muuttuu samaan aikaan.

Viestintä hankkeessa

Hankkeessa oli käytössä tarkoituksenmukaiset viestintätavat kunkin osapuolen kanssa. Varsinkaan kireässä aikataulussa toimittaessa en näe itse mahdolliseksi, että hankepäällikkö sanelisi muille viestintäkanavat, vaan hankepäällikön tulee etsiä tavat, joilla eri osapuolet tavoittaa parhaiten. Käytännössä osapuolesta riippuen käytin asioiden edistämiseen

puhelinta, sähköpostia, useita eri pikaviestimiä jne. - viestintäkanavaa tärkeämpää on se, että tieto liikkuu ja hankepäälliköllä on ajan tasainen kokonaiskuva tilanteesta.

Hankepäällikön rooli

Hankepäällikön rooli oli ennen kaikkea onnistumisen mahdollistaja, ei oikean toteutustavan määrittäjä. Monitoimittajahankkeissa kukaan osapuoli ei pääse onnistuneeseen lopputulokseen yksin, vaan paras tulos syntyy yhteistyöllä. Näen hankepäällikön roolin ennen kaikkea yhteen sovittajana: aikataulu pitää laatia kaikkien osapuolten reunaehdot huomioiden ja mahdolliset ongelmatilanteet

pyrkii ratkaisemaan nopeasti, jotta niistä muiden osapuolten töille aiheutuva haitta saadaan minimoitua. Yksi hankepäällikön keskeisimmistä tehtävistä onkin ratkaisujen etsiminen ongelmatilanteissa, jotta toimittajat pääsevät tekemään työnsä ja yhdessä päästään kohti parasta mahdollista lopputulosta.

Tulevaa hyvinvointialueuudistusta silmällä pitäen sote-sektorilla on kuluvan vuoden aikana paljon tiukan aikataulupaineen alaisia projekteja tehtävänä. Pidetään projektiammattilaisina huoli, että nämä yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittiset projektit saadaan onnistuneesti maaliin! **PM**



Kuva: Petteri Kivimäki



Kuva: Laura Tammisto / Studio Torkkeli

HANKEPÄÄLLIKÖN ROOLI ON ENNEN KAIKKEA ONNISTUMISEN MAHDOLLISTAJA.

Tehokkuus ja työtyytyväisyys käsi kädessä – onnistuneen projektin menestysresepti



SARA MÄKI-KALA

Sara Mäki-Kala työskentelee henkilöstön- ja sisäisen viestinnän johtajana Oral Hammaslääkärit Oy:ssä. Sara on johtanut useita strategisia ja liiketoimintaa tukevia kehitysprojekteja ja hän on suorittanut myös Agile HR Certified Practitioner -opintokokonaisuuden.

Huolellisella projektihallinnalla ja vahvalla yhteistyöllä iso muutoshanke on mahdollista toteuttaa onnistuneesti. Jaan tässä artikkelissa kokemuksiamme ja oppeja laajasta koko organisaatiota koskevasta työvuorosuunnitteluprojektistamme.

Tarve toimintatapojen muutokselle oli suuri

Oral Hammaslääkärit on kasvanut vuosien aikana yrityksenä sekä organisaationa että yrityskaupoin. Useiden yritysten erilaisten toimintamallien yhteensovittaminen vaati yhtenäisen toimintatavan rakentamisen myös työvuorosuunnitteluun. Haasteita vallitsevassa lähtötilanteessa oli useita haasteita liittyen henkilöstön työtyytyväisyyteen, toisaalta työvuorosuunnittelussa ilmenneisiin ja sijaisten käyttöön. Lukuisia määrä Excel-listoja, post it -lappuja, kymmenittäin erilaisia toimintamalleja, heikko näkyvyys vallitsevaan kokonaistilanteeseen sekä valtava määrä manuaalisyötä – tätä kaikkea lähtötilanteemme piti sisällään. Meillä oli hankkeessa paljon saatavattavaa ja asetimme kunnianhimoiset ja mitattavat henkilöstön tyytyväisyyteen liittyvät laatu-avoitteet, toiminnalliset tavoitteet sekä tietenkin liiketoiminnalliset euromääräiset tavoitteet.

Otimme käyttöön Visma Enterprise Oy:n Saas-pohjaisen Visma

Numeron WFM työvuorohallinnan tuoteratkaisun. Ohjelmiston avulla automatisoimme ja tehostimme Oral Hammaslääkäriäiden työvuorosuunnittelua sekä vahvistimme oikeudenmukaista ja tasapuolista henkilöstön kohtelua. Projektin myötä ylimääräiset Excel-tiedostot ja muistivihot jäivät historiaan. Saimme näkyvyyden lähes 70 toimipisteen työvuorosuunnitteluun, tuhansiin suunniteltuihin työvuoroihin ja yhtenäisen työvuorosuunnittelupalvelun piiriin koko hammaslääkäriasemaverkostomme sekä yli 900 työntekijäämme. Tärkeä elementti työvuorosuunnitteluprojektissamme oli myös huolehtia henkilöstömme huippuosaamisen ja toisaalta työvuorotarpeiden yhteensovittamisesta asiakkaidemme parhaaksi.

Työvuorosuunnittelupalvelut pitävät sisällään kolme erilaista palvelumallia, joiden puitteissa suunnittelua asemaverkostossa tehdään ja joiden mukaan henkilöstösuunnittelijat tukevat asemien työvuorosuunnittelua. Niiden avulla huolehditaan myös alueelli-



sista erityistarpeista. Suunnittelijat vastaavat myös työvuorosuunnittelujärjestelmän ja -palvelun kehittämisestä jatkossa. Yksi toimintamalleista on ns. keskitetty työvuorosuunnittelumalli, jonka toimintaperiaatteita on erityisesti hiottu viimeisten vuosien aikana. Tämän lisäksi on käytössä ns. alueellinen keskitetty malli, jossa tietyn sovitun alueen sisällä toteutetaan yhteistä työvuorosuunnittelua. Kolmas malli on ns. perinteinen malli, jossa työvuorosuunnittelu tehdään paikallisesti ja asemakohtaisesti.

Työvuorosuunnittelun automaatioaste kasvoi merkittäväällä tavalla. Visma Numeronin työvuorosuunnittelun työkalu on hyvin tehokas. Käytännössä se auttaa toteuttamaan liiketoimintalähtöistä työvuorosuunnittelua samalla huomioiden tärkeän tasapuolisen ja oikeudenmukaisen työvuorosuunnittelun. Järjestelmän avulla tiedämme, missä meillä on työvoiman tarvetta, ja onko meillä kenties toimipisteitä, joista voidaan auttaa niitä yksiköitä, joissa työvoiman tarve on suurin. Pystymme järjestelmän avulla arvioimaan ja todentamaan työvuoroitoiden toteutumista ja tasapuolisuutta.

Johdon tuki projektin aikana oli merkityksellisen tärkeää

Projektin tärkeimpiä vaiheita olivat projektin tavoitteiden kirkastaminen johtoryhmässä, projektiryhmän organisointi ja projektisuunnitelman työstäminen yhdessä yhteistyökumppanin kanssa. Suunnittelimme projektin toteutettavaksi vaiheittain huolellisen pilotoinnin kautta. Koska kyseessä oli laaja, koko organisaation kattava muutos, hallittu toteutus oli välttämätön. Riskien hallinta ja niiden minimoiminen oli äärimmäisen tärkeää; olihan kyseessä suoraan henkilöstöön ja asiakasrajapintaan vaikuttava toiminnan uudistus. Koko asemaverkoston mukana olo alkumetreiltä saakka varmisti hallitun käyttöönoton ja näin pystyimme huomioimaan alueelliset- ja asemakohtaiset erityispiirteet.

Projektiorganisaation tukena toimi erityisen hyödylliseksi koettu erikseen perustettu Advisor Board, jonka jäsenistö oli koottu sekä henkilöstön että esihenkilöiden

edustajista. Nämä ryhmät toimivat erittäin tärkeinä sparraajana projektiryhmälle toimien palautteen antajina sekä tiedonkeruun tukena projektin eri vaiheissa.

Projektin aikana projektiorganisaatiossa tapahtui merkittäviä muutoksia. Tästä esimerkkinä projektipäällikön vaihtuminen kesken kiireisintä projektityöskentelyä. Lisäksi tavoiteasetantaa hiottiin projektin aikana. Nämä olivat isoja muutoksia, jotka toivat haasteita projektiimme. Hienoa oli kuitenkin huomata, että projektin huolellinen ennakoivalmistelu ja suunnittelu, hyvä johtaminen ja dokumentaatio edesauttoivat sujuvaa eteenpäinmenoa henkilöstövaihdoksista ja tavoiteasetannan muutoksista huolimatta.

Projekti eteni suunnitelmallisesti välitavoitteiden kautta. Tärkeää vuoropuhelua koko projektin ajan tuki säännöllinen johtoryhmäauditointi, jossa projektin etenemistä seurattiin, annettiin tarvittavia evästyksiä projektijohdolle sekä tärkeä tuki projektille. Ylimmän joh- »»

ORAL

Oral Hammaslääkärit Oyj on Suomen suurin yksityinen suun terveydenhuollon palveluja tarjoava ketju, jossa työskentelee yli 1 600 alan ammattilaista 70 toimipisteessä ympäri Suomea. Olemme Great Place to Work -sertifioitu työpaikka, jossa työntekijöiden hyvinvointia tuetaan vahvasti ja työssä viihtymiseen panostetaan. Toimimme osana kansainvälistä Colosseum Dental Groupia, jonka lopullisena edunsaajana on lasten ja nuorten kehittämisestä maailmanlaajuisesti tukeva hyväntekeväisyysääitiö.

Kuva: Pia Inberg

don sitoutuminen oli ensiarvoisen tärkeä projektissa onnistumisessa.

Projektin välitavoitteiden saavuttamista huomioitiin erityisesti. Kiitoksen antaminen oli tärkeä osa onnistuneen projektin eteenpäinviemistä. Se myös osoitti tärkeällä tavalla, että projekti etenee, mikä motivoi ihmisiä jatkamaan eteenpäin. Projektille tunnusomaiset alkutilaisuudet aina päätösjuhlaan koettiin myös tärkeiksi tunnustuksiksi ja kannustuksiksi hyvin tehdystä työstä.

Tavoitteet saavutettiin

Projektin valmistuttua arvioimme yhdessä tavoitteiden saavuttamista ja teimme laaja-alaisia kartoituksia henkilöstön keskuudessa työvuorosunnittelun toimintamalleihin liittyen. Tunnistimme yhdessä myös jatkokehitystarpeita. Tavoitteiden toteutumista seurataan edelleen hyvin tiiviissä yhteistyössä yhteistyökumppanimme kanssa. Työvuorosunnittelun toimintamalleihin tehdään aktiivi-

sesti kehitystyötä, jotta se palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla liiketoimintaamme sekä vahvistaisi henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Ennen projektin aloittamista sille asetettiin tietyt tavoitteet esimerkiksi juuri työvuorosunnittelun automaatioasteeseen ja tehokkuuteen liittyen. Kaikki asetetut tavoitteet myös saavutettiin täysin.

Työvuorosunnittelun prosessi itsessään tehostui ja liittymärajapinnat varmistivat tiedonsiirron myös HR-järjestelmään, palkkapalveluihin sekä potilastietojärjestelmään. Tämä vähentää merkittävästi myös päällekkäistä työtä.

Henkilöstölle järjestelmä on tuonut käyttöön kokonaan uuden sähköisen palvelun, työntekijäportaalin. Portaali tuo omat työvuorot, työvuorotoiveet sekä tietoa omasta työajasta jokaisen työntekijän ulottuville ajasta ja paikasta riippumatta. Seuraavaksi olemme ottamassa käyttöön erityisen mobiilisovelluksen henkilöstön

käyttöön.

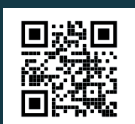
Projektiin liittyen vahvistettiin myös tärkeää paikallista sopimista ja otettiin käyttöön uusi palkitsemismalli, Jouston Paikka -bonusvuorot. Paikallisen sopimisen raamit laadittiin yhdessä luottamusmiesten kanssa. Paikallisella sopimisella löydettiin sekä työntekijälle että työnantajalle etuja; joustavuudella vastataan asemien vaihteleviin työaikatarpeisiin sekä tuodaan työntekijälle uusia keinoja työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. Jouston Paikka -bonusvuorojen avulla halutaan kannustaa joustoihin äkillisissä muutostilanteissa ja palkita joustavia työntekijöitä.

Jatkamme uusien projektien parissa hyödyntäen tämän projektin oppeja. Kaikissa projekteissa voi oppia jotain uutta, siksi se on aina yhtä kiehtovaa! Ihmiset, liiketoiminta ja tavoitteet sekä asiakas ovat kaiken keskiössä onnistuneessa projektissa.

Yhdessä onnistutaan! **PM**

Toimivaa työvoiman hallintaa Numeronilla

Numeron yhdistää työvuorosunnittelun, sijaisten hallinnan, työaikatulkinnan, raportoinnin ja viestinnän kätevästi yhdeksi kokonaisuudeksi



www.visma.fi/numeron/



Menestyvän projektin muistilista

1 Tunnista nykytilanne ja auta ihmisiä näkemään muutoksen välttämättömyys

Toiminnan kehittämisen lähtökohtana oli nykytilanteen kartoitus ja aito ymmärrys vallitsevasta tilanteesta. Tähän vaiheeseen käytettiin runsaasti aikaa. Paljon keskusteluita ja ennen kaikkea kuuntelemista, mikä on tilanteemme, mitkä ovat suurimmat haasteemme ja toisaalta mahdollisuutemme.

Jo tässä vaiheessa oli erittäin tärkeää ottaa laajasti organisaatio mukaan keskusteluihin. Nykytilamme laaja-alainen ymmärrys ja siinä ilmenneet haasteet auttoivat henkilöstöä myös ymmärtämään ja vastaamaan kysymyksiin miksi tämä hanke on meille tärkeä ja mihin sillä pyritään. Tämän avulla meillä oli mahdollisuus hahmotella tavoiteasetanta ja tahtotilamme. Nykytilan kartoitus auttoi myös tekemään tarvittavia rajauksia itse projektille, missä laajuudessa sitä lähdetään tekemään.

2 Tarkista, että organisaatiossa on motivaatio ja halu muuttaa olemassa olevaa

Varmista, että kaikilla on yhteinen tahtotila ja halu muuttaa toimintaa. Kenellekään ei riitä ”pelkästään” työtehtävien tai projektin suorittaminen, vaan täytyy löytyä myös tahto eli jokin sisäinen ajava voima, joka synnyttää tämän motivaatiota. Projektissa se tulisi olla aina vahva tahto tavoitteiden saavuttamiseen ja onnistunut projektin lopputulos.

3 Huolehdi projektisalkkuun aina tarvittavat työkalut

Projektissa on tärkeää huolehtia ketterät ja modernit projektihallinnan työkalut sekä sopia huolellisesti kanavista, joiden avulla projektia viedään eteenpäin organisoidusti ja hallitusti. On tärkeää, että itse projektissa käytettävät työkalut eivät muodostu itsessään liian työläiksi tai monimutkaisiksi.

4 Varaudu yllätyksiin

Jokaisessa projektissa sattuu ja tapahtuu asioita, joihin ei ole voinut huolellisellakaan projektisuunnittelulla valmistautua. Ota haasteet pala kerrallaan ratkaistavaksi. Muista,

että kaikista yllätyksistä huolimatta, projekti jatkuu tavoitteet kirkkaana mielessäsi.

5 Kerää palautetta, opi ja reflektoi tekemistä myös lopussa

Huolehdi aktiivisesti ja monikanavaisesti palautteen keruu. Älä ”oleta”, vaan esitä aina kysymyksiä ja lisää kysymyksiä.

6 Varmista, että opitut toimintatavat säilyvät

Varmista, että kaikki ovat mukana. Tartu rohkeasti haasteisiin ja kun huomaat taipumusta ”tehdään niin kuin aina ennenkin”, tuo esille edut ja mahdollisuudet, joita muutos tuo mukanaan.

7 Pyri hallitsemaan muutosvastarintaa

Hyviä keinoja hallita projekteissa esille nousutta muutosvastarintaa on useita. Muista aina vastata kysymykseen miksi. Pidä yllä keskustelua, pyydä erityisesti kysymyksiä ja kommentteja. Konkretisoi aina tulokset ja ota ihmiset mukaan suunnitteluun. Aseta aina selkeät tavoitteet. Ota huomioon ”mielipidevaikuttajat” ja käy erityisellä huolellisuudella keskusteluita projektista ja sen tavoitteista. Hyväksy, että vastustusta voi tulla, mutta auta ja tue henkilöstöä muutoksessa.

8 Muista viestiä aktiivisesti eri keinoin ja eri kanavia hyödyntäen

Viesti aktiivisesti eri kanavissa. Huolehdi, että keskeisillä kumppaneilla ja projektiin liittyvillä ihmisillä on riittävästi tietoa projektista ja etenemisestä. Hyödynnä erilaisia viestinnän keinoja. Visualisoi yhteistä tavoitetta säännöllisesti ja kerro projektin etenemisestä ja välitavoitteiden saavuttamisesta.

Muutoksen syitä, merkitystä ja tavoitteita tulee säännöllisesti nostaa esiin prosessin joka vaiheessa. Viestiä on toistettava ja muistutettava, jotta päämäärä pysyy kirkkaana ja tavoiteltavana. Selkeä ja avoin viestintä ovat merkittävässä roolissa, varsinkin muutoksessa, joka koskee työyhteisöä.



We are proud to present the

Winners of the Project Management Championship National Final

The Finnish team got to show off their skills in the international finals of the PMC competition against the best young people in the world. The Spanish team won the high-class and demanding competition. We congratulate the Finnish team on their excellent performance in the tough competition. Here is a summary of the course of the competition and the team's journey to the international finals.

Students from Haaga-Helia University of Applied Sciences Péter Gerhát, Krisztina Rácz and Janis Aizpuriētis took the win at the national final of the Project Management Championship Competition (PMC). The other two teams who were competing on the PMC-final were from Haaga-Helia and VAMK University of Applied Sciences.

The aim of the competition is to promote networking between young project professionals and to increase the interaction between academic institutions and businesses. This year the final was held on 19th of May and for the first time in two years as an on-site event.

In the PMC-final the teams were given a task of procuring a new IT-system, specifically a system for issuing parking fees, for the city of Helsinki. For the first time ever, the task was completed by a project simulation game **Project Business Game** (PBG) developed in



THE FANTACTIC FOUR -1: MATTS FINNHOLM, CHRISTOPHER RODDIS AND ANDREAS PELTOLA



PMC COMPETITION

The PMC competition, which has grown internationally, has been developed in Finland by PRY's Young Crew. The IPMA Young Crew Finland is a network for young, under the age of 35-years, project professionals and those interested in becoming one. The Young Crew Finland is part of the Project Professionals Association.



THE A-TEAM: PÉTER GERHÁT, KRISZTINA RÁCZ AND JANIS AIZPURIETIS.



TEAM LEMON: HILLA TUOMINEN, IIDA SUUTARI AND ELIZABETH TADOE

the University of Oulu, where the game development team is led by Professor **Jaakko Kujala**. PBG allows you to model different projects into a game format for learning tasks. Almost any project can be used as a model for a game task. The game can simulate e.g., the realization and impact of different risks, explore dependencies, compare different design and implementation approaches, and include investment and cost accounting. Besides the performance in the PBG-game the judges evaluated teamwork, how well the teams introduced themselves and reflection of the team's own performance.

This year's jury was formed by Postdoctoral Researcher **Jere Lehtinen** from the University of Oulu, Project Professionals Association board members **Elsa Paasilinna** and **Taina Rämö-Korpinen** and **Alexandra Ekman** from Åbo Akademi University. »»

Congratulations for the A-Team!



Lehtinen has been on the development team of the PBG-game, so he was an expert of understanding the game. Choosing the winner was not an easy task for the jury as all the teams gave an excellent performance and succeeded in different areas.

– I'm proud of all the finalists! They are such promising young professionals. I'm looking forward to following their careers, comments one of the judges, Taina Rämö-Korpinen.

In the end the winning team was chosen based on their excellent preparations, clear performance, and their seamless teamwork. The winning team had a clear drive for succeeding in the competition.

– Through the best of our efforts, exceptional communication and chemistry in the team, absurd amounts of caffeine and a deep understanding of the subject at hand, we have emerged victorious by a very thin

margin! I am grateful for being able to call Krisztina and Janis my teammates, comments the winning teams **Péter Gerhát**.

Krisztina Racz sends her gratitude for all the other teams:

– Congratulations to everyone! It was a great honor to be amongst the best three teams of Finland.

Besides gaining an amazing experience and glory, the winning team gets to represent Finland in the International IPMA Project Management Championship Final in Berlin. There the winning team gets to compete against other teams from all over the world. In addition to that, the winning team gets a chance to get certified with the internationally known IPMA Level D-certification. **PM**

» **JONNA VUORENPÄÄ**

Tough competition against the **best of the best**

The international finals of the PMC-competition took place in Berlin on Saturday 11th of June 2022. There were 13 countries participating the finals. Eleven of the teams were at the location, and two participated remotely through Teams. Team Finland arrived in Berlin on the evening before the finals and participated with many others to the welcoming & networking barbeque at the event hotel. At the same time with PMC event there was GPM's (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement) seminar, which provided further networking possibilities for the participants.

The course of the final

The finals consisted of two parts: a project case simulation in the morning, and a presentation and reasoning of results for the jury during the afternoon. The simulation part was done online in STS's simulation system, SimulTrain®. In the system platform teams could for example adjust the resource and competence management, plan tasks and schedules, update project risk log and make risk management actions, communicate with project resources by e-mails and phone calls and arrange different kind of meetings for the project personnel. The presentation and reasoning were an important part of evaluation, since leadership and teamwork skills are a vital factor for project success. »»



MILLA RANTA, A CONSULT, TRAINER AND DEVELOPER IN ADAPRO, TRAVELLED TO BERLIN WITH THE FINNISH TEAM AND MENTORED AND SUPPORTED THEM THROUGHOUT THEIR JOURNEY. MILLA IS ALSO A VERY ACTIVE MEMBER OF THE IPMA YOUNG CREW BOARD.



The finals case study was a familiar situation for many project managers: a project someone else had already started, project running in its execution phase, most traffic lights reported in red – and then the team needed to step in and take the lead. In this case more precisely, the project was already running late, with decreased quality and motivation of project personnel and risks poorly handled. Only comforting factor was that there were still some budget left to make adjustments.

In the simulation, the teams had 9 weeks to complete the project, that had been running for 3 weeks with poor management. The reported traffic lights were budget, schedule, quality, risk, and motivation (of the project resources). The case project was about an internal transformation project of an organisation. All teams consisted of 3 to 4 participants and the morning part of the finals lasted 3 hours in total.

In the afternoon all the teams presented the results for the jury. It was interesting to see how many different types of presentations and approaches of project management you can get out of the same case. The cultures and personalities of the participating teams were visible, in a good way, in the presentations. This was also a good reminder for all of us, how the different cultures enrich the project operations. Most teams, also the A-Team, had chosen the quality and motivation factors to be



the priority targets since it was an internal transformation project.

Winners of the competition

In the evening both the PMC finalist and the GMP seminar participants gathered to the Spreespeicher for a gala dinner, to network and for the winners to be announced.

The remote teams could also participate to the winner's announcement through Teams. The best scoring teams were Spain (1st place), The Netherlands (2nd place) and Italy (3rd place). The jury was pleased that so many teams decided to focus on quality and motivation in this particular project. The jury guided the participants to use more question cards in the future, meaning that communication and interaction with management is vital in transformation projects. Even though the A-Team did



IPMA COMPETENCE	EVALUATION CRITERIA	SCORE
Presentation Communication & Team Organization	Effectiveness in communicating and «selling» the results	1 to 5
	Role assignments, work distribution and individual contribution. Was team organization effective?	1 to 5
Business Development & Target Orientation	Validity and robustness of results obtained (are we convinced?)	1 to 5
	Grade of effectiveness of the proposed ideas	
Completeness of contents compared to the case study topics / competences	Cost & Resources	
	Planning	
	Quality & Control	
	Risk Management	
	Team Management & Motivation	1 to 5

not score in top three, they did great job especially in building a tool for resource & competence management, which made it easier and time efficient for them to reallocate the project personnel during the simulation. They also had the courage to change decision-making method and try agile when multiple adjustment was needed in the simulation. Team reported that even though the pressure in the simulation was surprisingly high, they had a lot of fun and learned a ton.

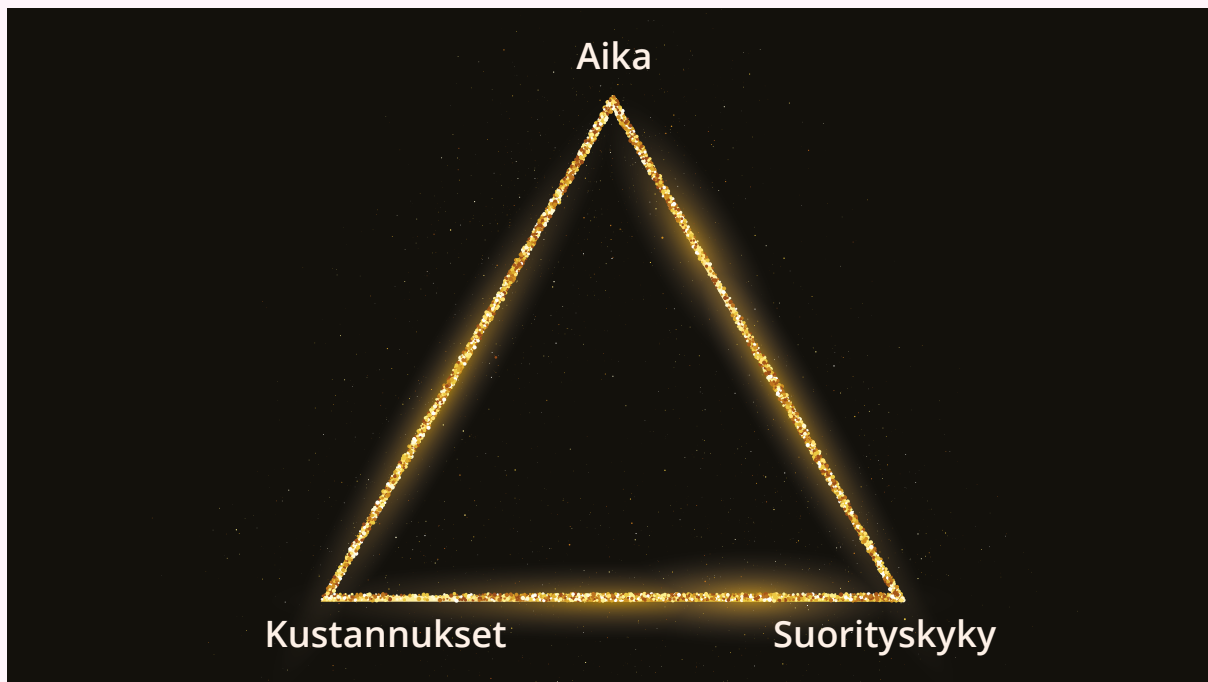
– All in all, this was a great competition, with extremely tight results. Well, congratulations to Spain as they acquired the trophy of the night, but based on the statistics, every country would have satisfactorily fulfilled the project reorganisation goals. This has been a huge honor for me to connect

with all these highly valuable people and meet all these professionals within the field from all around the world, comments **Krisztina Racz** after the competition.

Finally, **Milla Ranta** sends her greetings on behalf of IPMA Young Crew Finland:

– We want to encourage all young professionals and those interested in project management to sign up for our newsletter and to follow us in LinkedIn, to stay tuned for upcoming competitions and events! Don't hesitate to contact us for more information of IPMA Young Crew Finland! **PM**

» **MILLA RANTA**



Projektinhallinnan kultainen kolmio

Tohtori Martin Barnes tunnettiin maailmanlaajuisesti kehittämästään **triangle of objectives** -konseptistä; kolmiosta, jolla havainnollistetaan projektien päätavoitteiden ja -rajoitteiden, tyypillisesti aika (**time**), kustannukset (**cost**) ja suorituskyky (**performance**), keskinäisiä riippuvuuksia.

Tämä konsepti, josta Barnes itse käytti nimeä iron triangle, ja joka tunnetaan laajasti nimellä Barnes triangle, suomeksi monesti projektinhallinnan kultainen kolmio, on osoittautunut käytännönläheiseksi ja aikaa kestäväksi: Tämän konseptin avulla projektin lainalaisuuksia – erityisesti sitä miten yhden tavoitteen muuttaminen vaikuttaa kahteen muuhun tai miten yhteen tavoitteeseen kohdistuvia paineita on mahdollista helpottaa kahden muun tavoitteen avulla – on havainnollistettu sadoissa projektinhallintaa käsittelevissä teksteissä ja tuhansissa projektinhallinnan koulutuksissa. Kyseessä on hyvin tunnettu ja tunnustettu projektinhallinnan peruspilari, jonka käyttökelpoisuutta on hyvä palauttaa mieleen ajoittain.

Projektinhallinnan kultaisen kolmion historia

Barnes käsitteli projektinhallinnan lainalaisuuksia väitöskirjassaan vuonna 1969 ja havainnollisti asiaa kolmiolla, jossa kärkipisteinä olivat **kustannukset, aika ja resurssit**. Hän esitteli tätä konseptia mm. kurssillaan **Time and Cost in Contract Control**. Projektinhallinnan **triangle of objectives** -konsepti tarkentui 1970-luvun alussa ja Barnes esitteli sitä suurelle yleisölle televisio-ohjelmassa, jossa mainitsi kolmion kulmiksi ensin **ajan, kustannukset ja laadun**, mutta tarkensi myöhemmin, että laadun tilalle voi myös merkitä suorituskyvyn. Näistä taustoista lienee käynnistynyt se erilaisten varianttien laatiminen, mikä jatkuu yhä edelleen.

Alkuperäiseen konseptiin kuuluivat siis aika, kustannukset ja laatu. Konseptin pääviesti oli, että muutos yhdessä päätavoitteessa tai -rajoitteessa vaikuttaa kahteen muuhun, ja että, yhden kulman muuttuessa kahta muuta joudutaan tarkastelemaan – tarvittaessa korjaamaan – jotta asiat pysyvät tasapainossa. Esimerkiksi näin:

- Projektin läpimenoa halutaan nopeuttaa – tämä vaatii tyypillisesti enemmän rahaa ja/tai laadun/laajuuden vähentämistä.
- Projektin laatua/laajuutta halutaan lisätä – tämä vaatii tyypillisesti enemmän rahaa ja/tai lisää aikaa.
- Projektin kustannuksia halutaan pienentää – tämä vaatii tyypillisesti laadun/laajuuden vähentämistä ja/tai läpimenoajan nopeuttamista.



TN

Projektiammattilaiset ry:n Tieteellinen neuvottelukunta edistää yhteistyötä akateemisen projektitutkimuksen ja yritysten projektitoiminnan välillä. Sen tavoitteena on välittää tutkimukseen sekä opetukseen liittyviä yhteistyömahdollisuuksia tutkijoiden ja projektityritysten välillä ja tuoda uusinta tutkimustietoa projektiammattilaisen käyttöön. Tieteellinen neuvottelukunta myös palkitsee projektitoimintaan liittyviä opinnäytteitä, opetustekoja ja muita saavutuksia.

Kolmion monet muodot

Barnesin konseptista on johdettu projektinhallinnan kuolemattomia peukalosääntöjä kuten **“Good, fast, cheap – choose any two”** ja **“You get, what you pay for”**.

Vaikka kolmiossa esitettyjen tavoitteiden välillä on mahdollista käydä kauppaa tämä ei ole käytännössä aina mahdollista. Esimerkiksi rahan (ja/tai ihmisten) lisääminen resurssien kannalta optimoituun projektiin voi huonontaa projektin hyötysuhdetta ja hidastaa etenemistä. Lisäksi haasteellisissa projekteissa on usein mahdotonta muuttaa budjettia, aikataulua tai laajuutta laadun kärsimättä.

Barnesin kolmiosta on laadittu laaja joukko varianteja, joissa kolmion kulmiin on vaihdettu erilaisia projektien tavoitteita ja rajoitteita, ja joissain tapauksissa kolmioista on luovuttu kokonaan. Esimerkkinä mainittakoon nelikulmio, jossa kärkipisteinä toimivat **aika, kustannukset, laajuus ja laatu** sekä kuusikulmio, joka koostuu kahdesta kolmiosta, joissa kärkipisteinä toimivat **aika, kustannukset ja laajuus** sekä **riskit, resurssit ja laatu**. Lisäksi mainittakoon kolme limittäin sijoitettua ympyrää, jotka kuvastavat **aikaa, kustannuksia ja laajuutta**, jossa näiden yhteinen osajoukko on **laatu**.

Kolmion merkitys tänä päivänä

Projektinhallinnan menetelmien kehittyessä – erityisesti ketterien menetelmien myötä – on esiintynyt keskustelua siitä, onko projektinhallinnan kultainen kolmio vielä ajankohtainen. Projektinhallinnan kultaisen kolmion paikkansapitävyyttä on kyseenalaistettu erityisesti projekteissa, joihin liittyy tuntemattomia elementtejä ja kompleksisuutta. Lisäksi ketterien menetelmien käyttämisen on epäilty aiheuttavan kolmion perusviestiin epätarkkuutta ja -loogisuutta.

Viime vuosina projektityömenetelmissä – erityisesti tietojärjestelmäprojektien työmenetelmissä – tapahtuneesta menetelmäkehityksestä huolimatta Martin Barnesin 1970-luvun alussa kehittämä konsepti on yhä ajankohtainen. Projektin tavoitteiden ja rajoitteiden lainalaisuuksien ymmärtäminen ja tasapainottaminen on edelleen tarpeellista – ehkä jopa tarpeellisempaa kuin aikaisemmin. Tavoitteiden ja rajoitteiden asiayhteyksien ymmärtäminen tarjoaa projektinjohdolle mahdollisuuden keskittyä projektin onnistumisen kannalta keskeisten asioiden hallintaan ja ihmisten johtamiseen. **PM**

» **JOUKO VASKIMO**

**You get, what
you pay for**



IN MEMORIAM

Nicholas Martin Limer Barnes, CBE



Kuva: Jouko Vaskimo

Barnesin ura

Barnes syntyi Sutton Coldfieldissä, kävi King Edward's Grammar School -kansakoulua Birminghamissa ja Imperial College London -ammattikorkeakoulua Lontoossa valmistuen insinööriksi vuonna 1960. Barnes jatkoi opintojaan University of Manchester -yliopistossa, jossa hän toimi tutkijana saavuttaen tohtorin oppiarvon vuonna 1971 teknisten projektien kustannusohjausmenetelmien parantamista käsittelevällä väitöskirjallaan. Barnes käynnisti vuonna 1971 projektinhallintaan erikoistuneen konsul-

Tohtori Martin Barnes kuoli rauhallisesti kotonaan Kirtlingtonissa, Oxfordshiressä, 5. helmikuuta 2022 83-vuotiaana. Hän oli syntynyt 18. tammikuuta 1939. Barnes oli yksi 1900-luvun lopun merkittävimmistä projektinhallinta-alan pioneereista ja hänet tunnettiin maailmanlaajuisesti kehittämästään triangle of objectives -konseptista; kolmiosta, jolla havainnollistettiin projektien päätavoitteiden - aika (time), kustannukset (cost) ja suorituskyky (performance) - välisiä riippuvuuksia. Tämä projektinhallinnan kultainen kolmio osoittautui käytännönläheiseksi ja aikaa kestäväksi. Siitä on laadittu useita eri versioita havainnollistamaan projektien päätavoitteiden lainalaisuuksia.

tointiyrityksen Martin Barnes and Partners, joka liitettiin Coopers and Lybrand Associates -yritykseen vuonna 1985 ja myöhemmin osaksi laajempaa yrityskokonaisuutta, joka tunnetaan nykyisin nimellä PriceWaterhouseCoopers. Barnes toimi vierailevana professorina University of Manchester -yliopistossa vuosina 1998–2003, Templeton College -ammattikorkeakoulussa Oxfordissa vuosina 2001–2007 ja University of Oxford -yliopiston Saïd Business School -koulussa vuosina 2007–2010.



Merkittävä panos projektinhallinnan järjestöissä

Barnes oli avokätinen ajankäytön suhteen ja hänen panoksensa projektinhallinnan kansallisiin ja kansainvälisiin järjestöihin oli erittäin merkittävä. Hän oli yksi Association for Project Management (APM) -yhdistyksen, IPMA:n (International Project Management Association) Englannissa toimivan jäsenyhdistyksen, perustajajäsenistä. Hän toimi APM:n hallituksen puheenjohtajana vuosina 1986–1991 ja presidenttinä vuosina 2003–2012. Barnes kutsuttiin APM-yhdistyksen kunniajäseneksi vuonna 1995 ja hän sai yhdistyksen korkeimman kunnianosoituksen, Sir Monty Finniston -palkinnon, vuonna 2010. Barnesilla oli merkittävä panos siinä, että APM:lle myönnettiin vuonna 2017 kuninkaallinen peruskirja. Barnes toimi Major Projects Associationin toiminnanjohtajana vuosina 1997–2006 sekä useissa yhdistyksen vastuutehtävissä jo tätä ennen. Yhdistyksen hallituksen jäsenenä hän toimi vuoteen 2011 saakka. Barnes oli aktiivinen IPMA:n toiminnassa vuodesta 1972 lähtien toimien järjestön hallituksessa 1980-luvulla ja IPMA:n edustuston (Council of Delegates) puheenjohtajana 1991–1994. Barnes kutsuttiin 1990-luvun lopulla IPMA:n kunniajäseneksi.

Tunnustuksia työpanoksesta

Barnes oli keskeisessä roolissa jo yli 20 maassa käytössä olevan New Engineering

Contract (NEC) sopimusmallin kehitystyössä. Yhdistyneen Kuningaskunnan hallitus on hyväksynyt sen kaikkien julkisesti rahoitettujen rakennusprojektien käyttöön. Barnes oli myös Royal Academy of Engineering -yhdistyksen kunniajäsen. Barnesille myönnettiin Churchill Fellowship -tunnustus vuonna 1971 sekä Chartered Institute of Management -järjestön Special Award ja Institution of Civil Engineers -järjestön Watson Medal tunnustukset.

Barnes tunnettiin Yhdistyneessä Kuningaskunnassa BBC:n 1980-luvun lopulla tuottamasta televisio-ohjelmasta, jossa projektinhallintaa esiteltiin ensimmäistä kertaa laajalle yleisölle. Barnes esiintyi useissa projektinhallinnan konferensseissa, mm. IPMA:n maailmankonferenssissa Krakovassa vuonna 2007. Konferenssin järjestelytoimikunnan puheenjohtaja Stanislaw Sroka nimitti Barnesin Konferenssiritariksi ja luovutti hänelle käsin taotun miekan tehtävän hoitamista varten.

Barnes sai kuninkaallisen suosionsoitoksen palveluksistaan rakennustekniikan alalla vuonna 2009, kun hänelle myönnettiin Commander of the Order of the British Empire (CBE) arvo. CBE on The Most Excellent Order of the British Empire -ritarikunnan kolmanneksi korkea-arvoisin arvonimi. **PM**

» JOUKO VASKIMO

AIHEKOHTAISET TEEMARYHMÄT

Cleantech ja kestävä kehitys
projekteissa

Johtajuus

Julkishallinnon projektitoiminta

PMO

Project Excellence –
Projektipääällikkyy ammattina

Riskienhallinta

Sopimusten hallinta

Systemiajattelu

Tuotekehitys

Ketteryys

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

PM Club Oulu,
yhteistyökumppanina
Koulutuskeskus Pohto Oy

Lue lisää Teemaryhmien ja PM Clubien
toiminnasta verkkosivuiltamme
(pry.fi/toiminta/verkosto) tai kysy
lisätietoja toimistolta!

**PROJEKTIAMMATILAISET RY
HALLITUS 2022**

PUHEENJOHTAJA

Rämö-Korpinen Taina

Peili Consulting Oy
tramo@peiliconsulting.fi
050 492 4662

JÄSENET

Vesa Ilama

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

Koivula Kalle

Howden Finland Oy
kalle.koivula@howdengroup.com
040 836 1773

Kosonen Jori

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

Nurmiluoto Tuula

Top Coaching Finland Oy
tuula.nurmiluoto@topcoaching.fi
0500 770 266

Paasilinna Elsa

Helsingin kaupunki
elsa.paasilinna@gmail.com
040 738 2220

Valkama Teppo

TietoEVRY
teppo.valkama@tietoevry.com
050 522 3648

TYÖRYHMIEN EDUSTAJAT

Ahola Tuomas

Tieteellinen neuvottelukunta
Tampereen yliopisto
tuomas.ahola@tuni.fi
040 588 1986

Saros Timo

Sertifiointi
VTT
timo.saros@pry.fi
0400 623 171

Projektiammatillaiset 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

B

Bayer Oy
BMH Technology Oy
Buildercom Oy

C

Caruna Oy
CGI Suomi Oy
Cimcorp Oy
Citec Oy Ab
CSC - Tieteen tietotekniikan keskus Oy

D

Digi- ja väestötietovirasto
Digia Finland Oy
DiscoverIT
DNA Oyj

E

Eduskunta
Efecte Finland Oyj
Elomatic Oy
Eläketurvakeskus
Enfo Oyj
EPV Energia Oy
Espoon kaupunki, Tekninen ja ympäristötoimi
Espoon kaupunki, Tietohallinto
Esri Finland
Etelä-Suomen aluehallintovirasto

F

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

G

Gofore Lead Oy

Gramex äänitemusiikin tekijänoikeusjärjestö ry

H

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy
Helen Oy/HelenEngineering
Helsingin yliopisto Tietotekniikkakeskus
Helsinki Metropolia University of Applied Sciences
Honeywell Oy
HUS-kuntayhtymä/Yhtymähallinto (laskut)
Hätäkeskuslaitos

I

IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy
IFS Finland Oy Ab
Inclus Oy
Innofactor Oyj
INSINÖÖRITOIMISTO
COMATEC OY
Istekki Oy

J

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy Talouspalvelut
Jyväskylän yliopisto

K

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

L

Landis+Gyr Oyj
LapIT Oy
Lassila & Tikanoja Oyj
Lidl Suomi Ky
Liikenne- ja viestintävirasto
Traficom

Lindström Oy
Lohde Analytics Oy
Lowell Suomi Oy
LähiTapiola Palvelut Oy

M

Maanmittauslaitos
Metsähallitus
Metsäliitto Osuuskunta, Metsä Group
Microsoft Oy
Mipro Oy
Moventas Gears Oy
Murata Electronics Oy

N

NDT Inspection&Consulting Oy
Neste Engineering Solutions Oy
Netox Oy
Nets Denmark A/S Finnish Branch
Netum Oy
Nixu Oyj
Nordautomation Oy
Notkia IT Oy

O

Ohjelmisto- ja e-business ry
Orion Oyj, Orion Pharma Oy
Ajat Ltd
Opotti Ab
Oy Vaasan ammattikorkeakoulu - Vasa yrkeshögskola Ab

P

Patria Oyj
PlanMill Oy
POHTO Oy
Posiva Oy
Posti Oy
PostNord Strålfors Oy
Profit Consulting Oy
Proha Oy
Project-IT Oy
Project-TOP Solutions Oy
Propellerhat Management Oy
ProWorks Ollikainen Oy
Pääesikunta, Logistiikkaosasto

Q

Qentinel Finland Oy
Qualifinn Oy

Qvantel Finland Oy

R

Rakli ry
Ramboll Finland Oy
Rastor-instituutti ry
Ruokavirasto

S

Sandvik Mining and Construction Oy
SAP FINUG RY
Savonia-ammattikorkeakoulu oy
Semat Oy
Siemens Osakeyhtiö
Siili Solutions Oyj
Sirius Engineers Ltd
Sitowise Oy
Sofigate Oy
Sofor Oy
Solita Oy
Solu Digital Oy
Sovelto Oyj
SRV Rakennus Oy
SSAB Europe Oy
STE Analytics Oy
Sumitomo SHI FW Energia Oy

Suojelupoliisi
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto/ Sitra
Suomen Kuntaliitto ry
Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry
Suomen Pankki
Suomen Projekt-Instituutti Oy
Suomen Standardisoimisliitto SFS ry
Suomen Teollisuuden Energiapalvelut – STEP Oy
Suunnittelu- ja konsultointirytykset SKOL ry
SWECO Finland Oy
Säästöpankkiliitto osk

T

Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
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
Tieto Finland Oy, OU300
Tietokeskus Finland Oy
Tieturi Oy
Tikkurila Oyj
Tilastokeskus
TIVIA Tieto- ja viestintätekniikan ammatillaiset
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
Verohallinto
Verona Consulting Oy
Vitec Acute Oy

W

Wakaru Oy
Wapice Oy
WSP Finland Oy
Wärtsilä Finland Oy

Y

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

Muu

2M-IT Oy



**Aktiivisten
ammattilaisten
ja osaavien
organisaatioiden
verkosto**

»»» Tule mukaan

Tule mukaan kattavaan projektiammattilaisten ja asiantuntijoiden verkostoon, jonka jäsenenä saat mahdollisuuden kehittää ammattitaitoasi ja löytää uusia käytäntöjä, kumppanuuksia ja asiakkaita.

Projektit ovat muutoksen ja uudistumisen välineitä, ja niiden ammattimainen johtaminen varmistaa projekteilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen.

Hyvin johdetuilla projekteilla kehitetään koko yhteiskuntaa, lisätään tuottavuutta ja viedään toivottuja uusia asioita hallitusti eteenpäin.

PROJEKTIAMMATTILAISET RY

Meillä on noin 4 000 jäsentä yli 600 eri organisaatiosta. Jäsenenä voit osallistua tilaisuuksiin ja webinaareihin ja erikoistua eri SIG-ryhmissä (Special Interest Groups). Alue-toimintaa tarjoamme Jyväskylässä, Oulussa, Turussa ja Tampereella. PRY haluaa kehittää projektiosaamisesta arvostetun ammattitaidon ja edistää projektialan tutkimus- ja kehitystoimintaa.

PRY:n kautta voi suorittaa arvostettuja IPMA-sertifikaatteja, joilla osoitat ammattitaitosi objektiivisella ja vertailukelpoisella tavalla.



Jätä jäsenhakemus verkkosivuillamme

Verkkosivuiltamme löydät lisätietoa jäsenyyden eri vaihtoehdoista ja näet ketkä kaikki kuuluvat jo verkostoomme. Ota yhteyttä PRY:n toimistoon tai täytä hakemus sivuillamme.

www.pry.fi ● info@pry.fi

PRY
Projektiammattilaiset ry

IPMA
international
project
management
association



PeopleCert Scrum Master II

-valmennus nyt Wakarulta!

PeopleCert Scrum Master II syventyy Scrum Masterin työssä tarvittaviin taitoihin: asiantuntijuus, opettaminen ja valmentaminen, fasilitointi, viestintä, ongelmanratkaisu ja organisaation muutosjohtaminen. Kurssin jälkeen osallistujilla on hyvät valmiudet suorittaa PeopleCert Scrum Master II -sertifiointitesti. Valmennus on suunnattu Scrum Masterin roolissa toimiville tai siihen pyrkiville.

Tutustu osoitteessa:
www.wakaru.fi

Valmennuksen sisältö:

PeopleCert Scrum Master II -valmennuksessa keskitytään Scrum Masterin työssä tarvittaviin taitoihin. Ideat ja käytännöt esitellään seuraavasti:

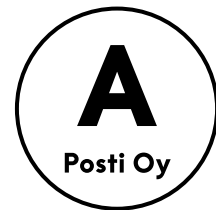
- ▶ **Moduuli #1:**
Johdanto ketteriin menetelmiin ja Scrumiin
- ▶ **Moduuli #2:**
Scrum Masterin rooli
- ▶ **Moduuli #3:**
Scrum Masterin päivittäiset työtehtävät sprintin aikana
- ▶ **Moduuli #4:**
Johdanto Scrumin skaalaamiseen



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

Wakaru Oy is an Accredited Training Organisation for PeopleCert Scrum.

Wakaru.



Posti Green

KETO

A FINNISH WORD KETO means meadow in English. Hundreds of different flowers and plants grow on the Keto. When you collect them in a bouquet, you get something really beautiful.

Keto Software is a Finnish digital no-code platform that works with the same ideology. It is a meadow for innovation, its features and the projects that accumulate around them.

If you have a plan, let it bloom!

USER-FRIENDLY NO-CODE PLATFORM FOR INNOVATION AND DEVELOPMENT

Get all your ideas, projects, resources, risks, and innovations in one place in the cloud. Digitalise and automate your development processes with our intelligent and user-friendly tool. Easy configuration allows our software to adapt to your business processes enhancing visibility throughout the company and creating continuous value with always-on reporting.

Gain efficiency, transparency, speed up your time-to-market and increase your ROI – get Return On Innovation!

In addition to our best offering in user experience, we are now the most cyber secure Innovation Platform available in the market with our new product, Keto Zero Trust Edition.

We are trusted by leading innovation companies, like KONE, Metso:Outotec, Alpiq, Fortum, Andritz, Danfoss, Valmet, UPM and Wipak.

Public sector: Digital and Population Data Services Agency and Chartered Insurance Institute.

Read our customers **USER CASES** from our website: <https://ketosoftware.com/customers/>

GET YOUR FREE DEMO: www.ketosoftware.com

CONTACT US: info@ketosoftware.com

Keto

Software

