

# PROJEKTI

MAAILMA

2 • 2024



**6** Klinikaprojekti  
peltojen keskellä

**14** Projektiala tasa-arvoistuu  
hitaasti, mutta varmasti

**36** Hyppää voittajien kelkkaan -  
Ota tekoöly haltuusi



## Thinking Portfolio HUB - Yksi alusta, monta moduulia

Usean salkun kokonaisuuden hyödyntäminen päätöksenteossa, johtamisessa ja viestinnässä

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



- ◆ Projektisalkku
- ◆ Riskisalkku
- ◆ Sovellussalkku
- ◆ Palvelusalkku
- ◆ NPD-salkku
- ◆ R&D-salkku
- ◆ Sustainability-salkku
- ◆ Strategiasalkku
- ◆ Tuotehallintasalkku
- ◆ Tehtäväsalkku
- ◆ Investointisalkku
- ◆ +30 muuta

"Salkun kautta toteutetaan strategiaa, budjetointia ja resursointia projektien osalta. Sen avulla pystytään varautumaan tuleviin ongelmatilanteisiin"

– Marko Karvonen, PMO Manager, FinVector Oy

## Autamme sinua salkunhallintaan liittyvissä kysymyksissä!



**Esa Toivonen**

Senior Portfolio Advisor, Sales  
+358 40 733 6670  
esa.toivonen@thinkingportfolio.com



**Marita Tuoma**

Head of Sales and Marketing  
+358 50 502 3525  
marita.tuoma@thinkingportfolio.com



**Joakim Panttila**

Sales, New Opportunities  
+358 40 741 1024  
joakim.panttila@thinkingportfolio.com

# PRY:llä on aina ollut katse tulevaisuudessa

**T**uo otsikko on lause, jonka Tiina Toivola kirjoitti tämän lehden artikkeliin, jossa hän kertoi opinnäytetyöstään. Opinnäytetyö käsitteli projektialan tasa-arvoa ja sen ilmenemistä Projektimaailma-lehdissä ja sen edeltäjissä aina 1970-luvun lopulta saakka tähän päivään. Opinnäytetyön tulokset ilmentävät aikaansa eri vuosikymmenillä ja sitä, että projektiala on menneinä vuosikymmeninä koettu

hyvin miesvaltaiseksi alaksi. On hienoa kuitenkin huomata, että projektiala tasa-arvoistuu hitaasti, mutta varmasti. Ja tämä näkyy myös PRY:n toiminnassa ja erityisesti jäsenistömme sukupuolijakaumassa. Miehiä ja naisia on tällä hetkellä lähes yhtä paljon jäsenistössämme. Myös toimialat jäsenorganisaatioidemme keskuudessa ovat monipuolistuneet vuosien varrella. On kuitenkin edelleen toimialoja, jotka eivät ole vielä PRY:n toimintaa löytäneet.

Mutta palatakseni tuohon otsikkoon ja sen oivalliseen viestiin. PRY on maininnut tekoälyn jo 80-luvulla lehdessään. Kuluva vuosi on ollutkin tekoälyn kehityksen osalta vauhdikasta, ja me olemme halunneet myös tukea jäsenistöämme tässä muutoksessa. Olemme tarjonneet alkuvuoden aikana lukuisia webinaareja ja tapahtumia, jotka ovat käsitelleet tekoälyä kaikissa sen muodoissaan. Alkuvuodesta tehty kysely kuitenkin osoitti, että organisaatiot ovat tekoälyn käyttöönoton ja käytön osalta aivan alkutaipaleella. Tutkimustuloksista lisää tässä lehdessä.

Mutta katse jälleen tulevaisuuteen. Vaikka tekoälystä puhutaan jo jopa uutena projektitiimin jäsenenä ja skenaarioita on esitetty siitä, että miten tekoäly mahdollisesti jopa vähentää ihmisten tekemän työn tarvetta, ei inhimillistä johtamista, ihmisten kohtaamista ja sanattoman viestinnän voimaa voita mikään. 3PMO -tapahtumassa kesäkuun alussa keskusteltiin muutosjohtamisesta, kyvykkyyksien johtamisesta ja sanattoman viestinnän vaikutuksesta. Tapah-tuman puhujat paneelissaan totesivatkin, että "elämä jatkuu, mutta muutos on pysyvää". Tekoäly tulee olemaan jatkossa oleellinen osa myös projektityötä, mutta vain sivuroolissa, ei kuskin paikalla. Mitä taitoja tarvitaan projektialan muutoksessa, siihen myös PRY haluaa tarjota eväitä tulevan vuoden aikana.

Katse siis tulevaisuuteen ja valmistaudutaan muutoksiin avoimin mielin ja hyvin valmistautuen!

**Anna-Maria**



# PROJEKTI- MAAILMA

## 2. 2024



### Klinikaprojekti peltojen keskellä

#### PROJEKTIMAAILMA

##### Julkaisija

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

##### Ilmoitukset

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

##### Toimitus

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

##### Painopaikka

Newprint Oy

Kannen kuva: Annika Segerstråle-Lötjönen  
ISSN 2737-2057 (painettu)  
ISSN 2737-2065 (verkkójulkaisu)

- 3 Pääkirjoitus - PRY:llä on aina ollut katse tulevaisuudessa
- 5 Projektien priorisointi on yhdistelmä johtajuutta, systemaattisuutta ja ketteryyttä
- 6 Klinikaprojekti peltojen keskellä
- 11 PMO muutoksen moottorina?
- 14 Projektiala tasa-arvoistuu hitaasti, mutta varmasti
- 16 Muutos on oppimista ja oppiminen on muutosta
- 18 Muutosjohtamisen uusi aikakausi: Tekoälyn käyttöönotto projektialalla
- 22 Mentorointi – yhteinen oppimismatka
- 24 Kaupunkiradalla sujuvasti
- 28 Henkilöstöriskien torjunnasta vastuulliseen muutokseen
- 30 AI, mitä? – Projektiammatilaiset herätys!
- 32 Pieni tekoälyaapinen
- 36 Hyppää voittajien kelkkaan - Ota tekoäly haltuusi
- 43 Johtamistehtävissä vaadittavat lukuisat ominaisuudet
- 46 Hur man använder AI i projekt, innovation och beslutstagande i kunskapsintensiva företag
- 48 FinVectorilla strategiaa, budjetointia ja resursointia toteutetaan Thinking Portfoliossa
- 50 Hyvinvoivempi projektiammatilainen
- 52 2M-IT Oy IPMA Delta Competence Class 3 -sertifikaatti ensimmäisenä Suomessa
- 54 IPMA-sertifiointi korostaa käytännön projektijohtamisen kokemusta ja osaamista
- 56 Projektijohtamisen viitekehykset muutoksen pyörteissä – missä menee projektipäällikkö?
- 58 Building and inspiring the Future talents of Project Management: The Project Management Championships
- 62 The GYCW24 - A Beacon of Change in Rovaniemi, the Heart of Finnish Lapland
- 64 Projektiammatilaiset ry:n teemaryhmät ja aluetoiminta
- 65 Projektiammatilaiset ry:n yhteisöjäsenet



# Projektien priorisointi on yhdistelmä johtajuutta, systemaattisuutta ja ketteryyttä

Projektien priorisointi on strategisen päätöksenteon kulmakivi. Se on prosessi, jossa organisaatiot valitsevat, asettavat tärkeysjärjestykseen ja toteuttavat projekteja strategisten tavoitteidensa mukaisesti. Tämä varmistaa, että projektit eivät vain ole linjassa strategian kanssa, vaan myös etenevät tehokkaasti ja tuottavat tuloksia.

**Tarkkaan harkittu arviointikriteeristö on pohja priorisoinnille**

Priorisointimallien kehittäminen on strategisen salkunhallinnan keskeinen osa. Hyvin suunnitellut mallit auttavat tunnistamaan ja valitsemaan ne projektit, jotka tukevat parhaiten organisaation strategisia tavoitteita. Mallien pohjana on monipuolinen arviointikriteeristö, johon kuuluvat liiketoimintahyödyt, riskit, kustannukset ja resurssivaatimukset.

Arviointikriteeristön tulee olla joustava ja dynaaminen, jotta se pystyy sopeutumaan muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Painotuksia voidaan säätää organisaation strategisten painopisteiden mukaan, jotta priorisointimalli pysyy relevanttina ja tehokkaana.

**Muutostilanteissa vaaditaan ketterää priorisointia**

Toimimme ympäristössä, jossa muutokset ovat nopeita ja vaikeasti ennakoitavissa, ja jossa resurssit ovat usein rajalliset. Tarve nopeaan reagointiin nousee yhä enemmän esiin myös asiakkaiden kanssa keskusteltaessa.

Priorisointipäätöksiä täytyy tehdä nopeasti myös resurssien optimoinnin kannalta. On tunnistettava, mitkä projektit vaativat eniten resursseja ja varmistettava, että ne saavat tarvitsemansa tuen myös muutoksen keskellä.

**Saatiinko toivottuja hyötyjä?**

Priorisointi ei pääty siihen, kun projektit on valittu ja käynnistetty. Yhtä tärkeää on seurata projektien tuomia hyötyjä ja varmistaa, että ne tuottavat odotetut tulokset. Tämä edellyttää systemaattista hyötyjen seurantamallia, jonka avulla projektien vaikutuksia voidaan mitata ja arvioida suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Hyötyjen seuranta sisältää usein taloudellisia analyyseja, palautteen keräämistä ja sidosryhmien haastatteluja.

Projektien priorisointi on monimutkainen mutta välttämätön prosessi, joka yhdistää johtajuuden, systemaattisuuden ja ketteryyden. Kun nämä ovat tasapainossa, organisaatioilla on kaikki avaimet hallussaan saavuttaa strategiset tavoitteensa. **PM**



**JUHA KUNTONEN**

Juha Kunttonen on Thinking Portfolion toimitusjohtaja huhtikuusta 2024 alkaen.

Juhalla on yli 25 vuoden kokemus yritysjohdon tehtävistä, strategiatyöstä, ICT-hankejohtamisesta sekä teknologia- ja tietohallintojohdon tehtävistä.



# Klinikkaprojekti peltojen keskellä

Kirjoittaja: Kimmo Laakso, Paippisten eläinklinikka

Kuvat: Annika Segerstråle-Lötjönen

Hevostiheälle Uudellemaalle valmistui 2023 pienyrittäjän rakennuttama eläinklinikka, jossa tilat toteutettiin yhteistyössä hevosarkkitehtuuriin erikoistuneen arkkitehtitoimiston kanssa. Kohonneet rakentamiskustannukset tuottivat projektin edetessä ongelmia, joiden ennakointiin tulevaisuuden hankkeita suunnittelevan kannattaa varautua.

## ALKULAUKAUS

Mellanbackan tilalla Sipoossa toimi ulkoisen yrittäjän voimin vuokratalli, jonka lopettaessa vuonna 2018 toimintansa selvitettiin, millaista eläinlääkinnän osaamista alueella on mahdollista kehittää. Liiketoimintasuunnitelmaan sisältyi rakennuslupien vaatimusten kartoittamista ja alustavat selvitykset rahoituskanavista. Idean kehittelystä vastasi Equidea Oy:n toimitusjohtaja, eläinlääkäri **Laura Laakso**. Eläinklinikan liiketoiminnan lähtökohdaksi otettiin koko Suomen n. 10 000 hevostallia, joista suurin osa sijaitsee Etelä-Suomessa.

Hevosharrastus keskittyy kaupunkien läheisyydessä olevalle maaseudulle, jolloin on tapana puhua hevoskaupunkiseudusta. Hevoskaupunkialueista Sipoo on hevosiin keskittyvälle yritystoiminnalle houkutteleva, koska alueella hevostiheys on muuta maata suurempaa; kun Tampereen ympäristön hevoskaupunkiseudulla tiheys on 0,8 hevosta neliökilometriä kohden, Helsingin ”hevoskaupunkiseudulla” vastaava luku on 1,5. Kilpailutilanteen kartoittamisen lopputulemana todettiin, että hevosharrastajat alueella ovat palvelukuopassa, koska omaa hevosasiakkaita palvelevaa klinikkaa





ei Sipoossa ole. Valmistuessaan Paippisten eläinklinikka korjasi tilanteen. Se tarjoaisi eläinlääkäripalveluita myös pieneläimille ja hevosten osalta keskityttäisiin tuki- ja liikuntaelinten sairauksien hoitamiseen eli ortopediaan.

Rakennuslupien kartoittamista varten aloitettiin yhteistyö hevosarkkitehtuuriin erikoistuneen arkkitehtitoimisto Inok Architecture Oy:n kanssa. Arkkitehtitoimisto laati kuvat tutkimusmaneesista ja klinikkarakennuksesta, jotka rakennettaisiin vanhan tallirakennuksen yhteyteen. Tavoite oli yhdistää uusi rakennus vanhaan tavalla, joka olisi samaan aikaan perinteitä kunnioittava ja nykyaikainen. Klinikkan sisätilojen järjestyksessä ja materiaalivalinnoissa haluttiin ottaa huomioon erityisesti hevosten tarpeet.

Vuoden 2019 aikana klinikkaprojektin rahoituslaskelmaa reivattiin ELY-keskuksen ja rahoittavan pankin avulla tarkemmaksi. Kunnan kanssa poikkeamisluvasta edettiin varsinaiseen rakennuslupavaiheeseen. Hanke alkoi saada muotoaan, kun kunnalta tipahti rakennuslupa ja ELY-keskukselta 20 % tukipäätös kustannuksiin. Näiden päätösten myötä hanke sai 2020 lopullisen leiman: tämä tehdään.

#### **KOEPONNISTELUT PIKKUKLINIKALLA**

Projektissa hahmottui kolme toisiinsa liittyvää kokonaisuutta. Eläinlääkäritoiminnan ylös ajo ja siihen liittyvän osaamisen ja laitteistokannan suunnittelu ja kehittäminen haluttiin aloittaa hyvissä ajoin. Samanaikaisesti rakennusprojektin käynnistymisen kanssa Equidea Oy avasi kylälle väliaikaisiin toimitiloihin Paippisten eläinklinikka-nimisen vastaanoton, jonka avajaisia vietettiin 18.3.2020. Tekijöiden itsensä osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä eläinklinikan menestymisen kannalta. Laura Laakso osallistui projektin edetessä ortopedian koulutuksiin. Taloushallinnon avuksi klinikkaprojektiin värväytyi Laakson puoliso, joka suoritti projektin edetessä ammattioppilaitoksessa tutkinnon liiketalouden perusteista toimiakseen asiantuntevammin tulevan klinikan esihenkilönä.

Toisena tärkeänä osa-alueena nähtiin rakennusprojektin johtamiseen liittyvien yksityiskohtien hallinta, kolmantena ta-

**Nopeasti huomattiin, että vaikka projekti ei kokoluokaltaan ollut jättimäinen, onnistuneesta viestinnästä eri toimijoiden välillä oli pidettävä hyvää huolta.**

lousjohtaminen. Rakennustyön etenemistä valvomaan otettiin projektijohdon ammattilainen Keinonen Consulting Oy.

Ylimääräinen haaste oli myös kysymys siitä, kuinka projekti reaaliaikaisesti sopeutuu maailmalla tapahtuviin muutoksiin. Ukrainan sodan ja koronapandemian kaltaiset muutokset maailmantilanteessa johtivat nopeasti siihen, että kustannusarvio ylitettiin. Lappi iskettiin maahan ja rakennusprojekti alkoi toukokuussa 2021. Materiaaleista, kuten puusta, alkoi olla pulaa ja hinnat rakentamisessa nousivat valtavasti. »»





Puun hinta nousi yli 50 % ja muun rakennusmateriaalin yli 10 %. Sitovia tarjouksia projektin eri osa-alueille ei saanut kuin hyvin lyhyelle aikavälille. Rakennuksen materiaaleissa alkoi raju muutos- ja karsimissuunnittelu. Samanaikaisesti maarakentamiseen vaadittiin merkittäviä laajennuksia, joten karsimalla ei pystytty pitäytymään alkuperäisessä budjetissa. Rakennus alkoi kuitenkin nousta suunnitelmien uudelleentarkastelun jälkeen vauhdilla.

Eläinlääkinnän kehitys oli odotusten mukaista. Lainarahoituksen osuuden nostoon tuli kustannusnousun myötä tarvetta. Julkisen tuen osuudeksi oli laskettu 20 %, mutta se ei yhdessä kustannusnousun kanssa riittänyt, joten yksityisrahoituksen osuus kokonaishinnasta kohosi merkittäväksi. Kasvuennuste oli kuitenkin sellainen, että se tulisi kantamaan hankkeen kustannukset. Lainaosuus kuitenkin kasvoi sellaiseksi, että korkosuojaus oli tarpeen. Vuoden 2021 lopulla finanssiala ennusti jo turbulenssia, sillä korkosuojaamisen hinta lähti yllättävään kasvuun. Korkosuojaus lainoille

hankittiin, vaikka hinta olikin joulukuussa 2021 kova verrattuna viimeisen 10 vuoden kehitykseen. Valinta osoittautui oikeaksi, vaikka vuoden 2022 ongelmista ei vielä ollut tietoa.

#### **VIESTINNÄN HAASTEITA JA VIIVYTYSTAISTELUA**

Nopeasti huomattiin, että vaikka projekti ei kokoluokaltaan ollut jättimäinen, onnistuneesta viestinnästä eri toimijoiden välillä oli pidettävä hyvää huolta. Arkkitehtitoimiston edustaja työskenteli Hollannista käsin, projektipäällikkö ja rakennesuunnittelija asuivat eri kaupungeissa. Osapuolten välinen etäisyys, etäyhteyksistä huolimatta, lisäsi toisinaan väärinkäsitysten mahdollisuuksia urakoitsijoiden ja tilaajan välillä. Kokonaiskuvaa projektista vaivasi ajoittain sirpalemaisuus. Oma haasteensa oli myös sitouttaa eri toimijat eläinklinikaprojektin erityisvaatimuksiin.

Viiveet päätöksenteossa ja rakennushankkeen etenemisen kriisiytyminen tekivät vuodesta 2022 haastavan. Klinikkatyömaan



urakoitsija jouduttiin vaihtamaan, koska työ ei edennyt sovituksessa tahdissa. Myös laadussa oli huomattavia puutteita. Rakennusten ja välineiden käyttöönoton viivästyminen olivat tulppana odotusten mukaiselle kasvulle. Liiketoiminnan kasvu pienemmällä vastaanotolla jatkui vakaana, mistä syntyi painetta saada uusi klinikka käyttöön liiketoiminnan kasvun mahdollistamiseksi. Vuoden 2019 sadasta tuhannesta liiketoiminta oli kasvanut vuosittain lähes tuplaantuen. Vuonna 2022 liikevaihtoa kertyi jo 400 000. Seuraava askel oli otettu ja uusi eläinklinikka rakenteilla.

### MAALI HÄÄMÖTTÄÄ

Pitkään tehdyt suunnitelmat eläinlääkäritoiminnan liikevaihdosta ja siihen tähtäävistä osaamisen kehittämisestä osuivat oikeaan. Kun toiminta klinikalla päästiin alkuvuodesta 2023 potkaisemaan käyntiin, jatkui kasvu, sillä uralla kuin oli suunniteltu. Ortopediselle osaamiselle oli selkeä tarve. Myös hoitohenkilökunta koulutettiin itse, sillä hevosalan klinikkahoitajien koulutus Suomessa on lapsenkengissä. Kaikki oli uutta: tilat, välineistö, hoitajat ja tehtävät toimenpiteet. Prosessien huolellinen opettelu vaati runsaasti harjoitusta, jota tehtiin hiljaisina hetkinä. Henkilökuntaan valikoitui ihmisiä, joille uudistukset ja toiminnan kehitys olivat itsestäänselvyys, ja sillä hengellä päästiin hyviin tuloksiin. Uusien prosessien rakentaminen on kuormittavaa myös henkisesti. Nyt vuonna 2024 on ollut hienoa huomata, kuinka kaikki osaavat iloita sujuvasta työstä, onnistumisista vaikeissakin tilanteissa ja osaamisen kasvusta. Samalla on todettava, että epävarma taloustilanne Suomessa heikentää myös eläinlääkintäalan kasvunäkymiä. **PM**

## Paippisten eläinklinikka

Työntekijöitä: 7

Kotipaikka: Sipoo

Yritys: Equidea Oy

Toimitusjohtaja: Laura Laakso

Tuet: kohdetta on tuettu Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2014–2020





PRY  
Projektiammatilaiset ry



**3PMO**  
PROJECT - PROGRAMME - PORTFOLIO  
5.6.2024 TAMPERE-TALO  
Muutoksen  
moottorina?



PRY  
Projektiammatilaiset ry



**3PMO**  
PROJECT - PROGRAMME - PORTFOLIO  
5.6.2024 TAMPERE-TALO  
Muutoksen  
moottorina?



**3PMO**  
PROJECT - PROGRAMME - PORTFOLIO

**Mikko Saastamoinen**  
Liiketoiminnan kehittäminen  
Kumura Oy

Yhteistyössä  
Kumura  Wakaru.

thinking portfolio  
Close-based Portfolio Management





# PMO muutoksen moottorina?

Niin monelle projektiammattilaiselle ja erityisesti PMO:ssa työskentelevälle perinteinen 3PMO -tapahtuma on kesän aloitus parhaimmasta päästä. Muutosjohtaminen -teeman ympärillä oleva tapahtuma keräsi ennätysmäiset 168 osallistujaa Tampere-taloon. Tänä vuonna myös tekoäly tuli mukaan tapahtumaan ja keräsi osallistujien ajatukset ja näkemykset aiheisiin yhteenvedoiksi Howspace -alustalle.







### **Päivän aloitus oli täyttä ruisleipää!**

UMP:n **Aapo Kuulasmaa** ja Goforen **Kirsi Havu-Oksanen** johdattivat osallistujat Projektin johtamisesta muutoksen johtamiseen. He esittelivät kokemuksen kautta saadut neljä oppia projektiammattilaisille; johdon sitoutumista tarvitaan, tarinan kerronta avuksi muutosjohtamiseen, muutosmyönteisyyden rakentaminen on äärimmäisen tärkeää ja resurssointi. Muutosvastarintaa on aina, siihen on hyvä varautua ja toimenpiteet miettiä jo etukäteen. Tehdään asioita yhdessä ja ollaan läsnä, kuunnellaan ja kysytään. Ole myös rohkea sanomaan ”en tiedä vielä”. Annetaan tarpeen ohjata toimintaa ja mitataan onnistumista, jos se vain mahdollista. Esityksestä kumpusi vilkkaat pöytäkeskustelut ja kysymyksiä esiintyjille olisi riittänyt, vaikka seuraavaksi tunniksi eteenpäin.

### **Muutosjohtaminen on kova substanssi**

Päivän toisena puhujana oli **Anne Isotalo** Fenniasta. Anne on pitkän linjan kokenut PMO-osaaja. Fenniassa on määritelty jo aikaa sitten PMO:n perustehtävät, jotka ovat kestäneet aikaa ja muutosta erinomaisesti. Tärkeimpinä tehtävinä Fennian 16-vuotiaalla PMO:lla ovat salkunhallinta, projektijohtamisen menetelmien ja välineiden luominen sekä ohjeistusten ja osaamisen kehittäminen. Lisäksi perustehtäviin kuuluu

fasilitointia, mentorointia ja myös hankkeista viestintää. Saimme kuulla erinomaisen esimerkin laajasta transformaatiohankkeesta Fenniassa. Fender -hanke on ollut rohkea ja laaja läpiviety projekti, jossa PMO:lla oli tärkeä rooli Fennian PMO on näköalapaikalla Fennian kehityksessä ja transformaatiossa.

### **Muutosta kyvykkyyksien johtamisella**

Lounaan jälkeen **Krista Puustelli** kertoi Patrian tarinan kyvykkyyksien johtamisesta. Mitä on kyvykkyys? Kaikille organisaatioille termi ei ole tuttu. Patrialla kyvykkyys on linkittyneenä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Krista toi esiin myös rohkeasti kyvykkyysjohtamisen organisoinnin haasteet; onko tilannekuva riittävän selkeä, onko toiminta riittävän tehokasta, jatkuvan parantamisen haasteet, tekninen velka ja onhan linkitys strategiaan riittävän selkeä. Kristan evästys osallistujille oli hyvin kiteytettynä ”Aloitetaan lopettaminen, lopetetaan aloittaminen”.

### **Voit vain muuttaa omaa toimintaasi**

Päivän viimeisenä esiintyjänä oli **Sami Sallinen** aiheenaan ”Hyvät vuorovaikutustaidot avainasemassa muutoksen läpiviemisessä”. Sami on turvallisuuden ja kehonkielen ammattilainen, jonka sanattoman viestinnän





opit kumpuavat erityisesti poliisin työstä saaduista kokemuksista rikospoliisissa ja myös kansainvälisissä under cover -tehtävissä.

Sanaton viestintä on sanoja rehellisempää. Muutosjohtamisessakin on tärkeää tunnistaa, että sanattomalla viestinnällä saadaan parasta muutosta aikaiseksi. Myös oma itsetuntemus on erittäin tärkeää viestinnässä onnistumisessa. Muista rakentaa aina positiivinen vuorovaikutustilanne ja älä nosta statustasi toisen yli, "statushissi". Puheenvuoro oli uutta ja raikasta näkemystä ajatuksia herättävällä tavalla PMO ammattilaisille muutoksen johtamiseen.

### **PMO:ssa tehdään muutoksen taika**

Päivän päätti Kumuran **Mikko Saastamoinen** johtama paneelikeskustelu. Keskustelu soljui muutosjohtamisen haasteiden, mutta myös mahdollisuuksien ympärillä. Miten äärimmäisen stressaantunut ja kiireinen osaa ja pystyy ottamaan huomioon ihmisten välisen vuorovaikutuksen? Ja millä tavoin luottamuksen voi saavuttaa? Kuinka nopeasti teemmekään johtopäätöksiä toisista ihmisistä.

Panelistit olivat vakuuttuneita siitä, että PMO:ssa tehdään se muutoksen taika, joka viehdään toteutukseen ja arkeen. PMO:n rooli on tulevaisuudessa entistä enemmän johtamisen ja bisneksen ytimessä ja PMO:l-

## **Sanaton viestintä on sanoja rehellisempää.**

la on ja tulee olla realiteettien ymmärrystä. PMO-roolissa tulee olla kyvykkyyttä ja panelistit tunnistivat myös sen, että PMO:ssa kehittymistäkin vielä tarvitaan sekä oppeja ja taitoja.

Ja totta kai paneeli keskusteli myös tekoälystä! Miten tekoäly muuttaa PMO-toimintoa? Tulevaisuus näyttää, toistaiseksi tekoälyä hyödynnetään vasta arjen pienissä asioissa. Päivän päätteeksi käytiin läpi yhteenvetona Howspaceen tulleet kommentit ja ajatukset. Tekoäly on tullut jäädäkseen myös 3PMO-tapahtumaan.

Mutta kuten eräs päivän esiintyjistä totesi; "Elämä jatkuu, mutta muutos on pysyvää!"

Ensi vuonna 3PMO tapahtuma jälleen Tampereella, mutta tällä kertaa Tornihotellissa 4.6.2025.

Lämmin kiitos esiintyjille, osallistujille ja yhteistyökumppaneille! Nähdään jälleen ensi kesänä! **PM**

- » **TEKSTI: ANNA-MARIA MÄKELÄ**
- » **KUVAT: OLLI-PEKKA LATVALA**

# Projektiala tasa-arvoistuu hitaasti, mutta varmasti



**TIINA TOIVOLA**

YTM, Yhteisöpedagogi,  
Tradenomi (YAMK)

Päätoiminen tuntiopettaja /  
Humanistinen ammattikorkeakoulu

Toivola toimii CreaDive-hankkeen asiantuntijana ja kouluttaa tulevia yhteisöpedagogeja. Tämä artikkeli pohjautuu hänen projektijohtamisen tradenomiopintojen opinnäytetyöhön.

Suomi on tasa-arvon luvattu maa, mutta silti meillä on monia aloja, joissa on hyvin vahvaa eriytymistä sukupuolten mukaan. Miltä projektiala näyttää tasa-arvon näkymästä ja miten tilanne on muuttunut viimeisten 45 vuoden aikana? Pysin selvittämään opinnäytetyössäni tasa-arvon nykytilaa ja sen kehittymistä hyödyntäen PRY:n julkaisuja eri vuosikymmeniltä.

**O**piskellessani projektijohtamista kiinnitin huomiota opiskelijaryhmäni sukupuolijakaumaan. Ryhmästäme miltei 70 % oli naisia, mutta silti mielikuvani projektijohtajista ja alasta ylipäätään oli vahvasti miesvaltainen. Opintojen myötä pääsin syventymään projektialaan, sen toimijoihin ja julkaisuihin ja se vahvisti mielikuvaani miesvaltaisesta alasta. Halusin selvittää oliko projektiala tosiaan miesvaltainen.

Aiheesta löytyi hyvin niukasti tietoa, joten päädyin tutkimaan aihetta opinnäytetyössäni. Halusin selvittää pelkän nykytilan lisäksi myös, miten projektialan tasa-arvo on kehittynyt vuosien saatossa. Aineisto löysi itsestään luokse- ni, kun postilaatikkoon tipahti Projektimaailma-lehti. Tiesin, että painetusta julkaisusta saisi hyvän historiallisen aineiston tutkittavaksi. Aineiston koko on laaja, sillä lehteä ja sen aikaisempia versioita on tehty jo vuodesta 1978 saakka. Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui selvittää projektialan tasa-arvon tilaa ja sen kehittymis-

tä 1970-luvulta aina 2020-luvulle saakka.

## Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessani hyödynsin niin laadullista kuin määrällistä tutkimusta, jotta aineistosta voisi nostaa esiin tilastollisia yleistyksiä, mutta myös kuvata tasa-arvoon liittyviä ilmentymiä. Aineiston analyysi on toteutettu sisällönanalyysillä. Opinnäytetyö pohjautuu sukupuolen-, media- ja työelämäntutkimuksen tietoperustaan. Erityisesti tutkimuksessa pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen millaista kuvaa sukupuolista luodaan, millaista kieltä sukupuoliin liitetään ja eroihin sukupuolten määrällisissä esiintyvyyksissä.

## Projektiala näyttäytyy julkaisun perusteella miesvaltaisena

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että projektiala näyttäytyy yhä miesvaltaisena, vaikka kehitystä on tasa-arvoisempaan suuntaan tapahtunut erityisesti 2000-luvulla. Lehden alkuvuosina julkaisussa ei



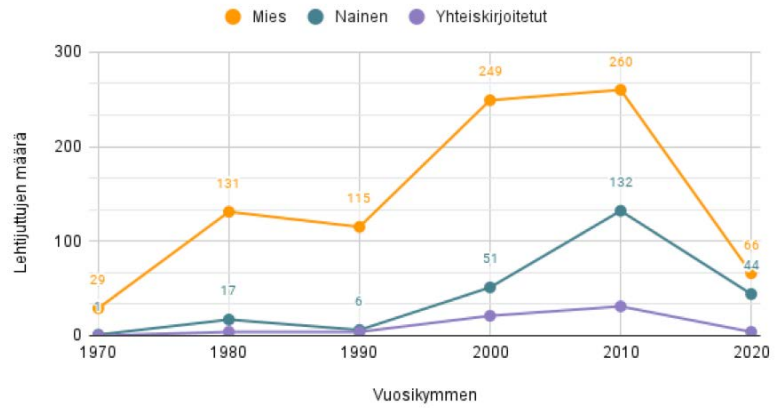
Lue Tiinan opinnäytetyö kokonaisuudessaan QR-koodin takaa.



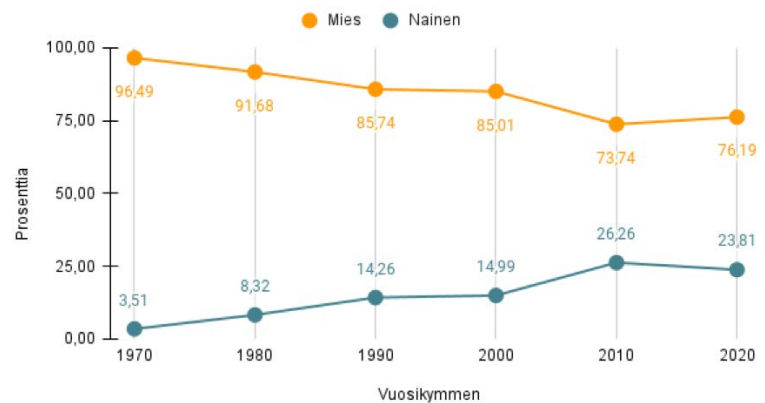
esiintynyt juurikaan naisia ja 70-luvulta löytyi jopa heikkoa signaalia, ettei naisia kaivattu kovin miesvaltaiselle projektialalle. 1980-luvulla taas korostuivat perinteisemmät sukupuoliroolit ja hyvin vahva miesnormisuus. Miehiin viittavia sanoja ja sanontoja käytettiin yleisesti kuvaamaan työntekijöitä alalla. 1990-luvulla lehdessä näkyi vahvasti julkisen puolen projektien kasvu ja pehmeiden johtamistaitojen lisääntyminen. Tämä selittää myös naisten määrän kasvun lehden sisällöissä.

2000-luvulla tasa-arvo nostaa kunnolla päätään ja se näkyy esimerkiksi hallituksen kokoonpanossa ja lehtijuttujen arvokusteluissa. Sukupuolittuneet termit ovat kuitenkin vahvasti miessukupuolisia. Projekteja hyvin usein miehitetään, päätös tehdään yhtenä miehenä, ja projektihenkilöt ovat kuninkaita. Vuonna 2014 ensimmäistä kertaa enemmistö lehden kirjoittajista oli naisia ja tämä oli varsin käänntekevä hetki, sillä yleisesti naisia on ollut kirjoittajina lehdessä 2010-luvulla alle 30 %. 2020-luvulla sukupuolittuneet termit vähenivät ja termi "esihenkilö" alkoi yleistymään esimiehen sijaan.

2020-luvulla mieskirjoittajia esiintyy lehdessä yhä enemmän kuin naisia. Naisten kirjoittamia lehtijuttuja on noin 37 % ja miesten kirjoittamia 55 % (Kaavio 1). Naiset tosin kirjoittavat keskimäärin pidempiä lehtijuttuja kuin miehet. Mielenkiintoista tutkimustuloksissa oli se, että vaikka naiskirjoittajien määrä on kasvanut, niin silti lehtijutuissa mainitaan yhä useammin mies kuin nainen (Kaavio 2). Mieskirjoittajien mainitsemista henkilöistä 88 % oli miehiä ja 12 % naisia. Naiset mainitsemista henkilöistä taas 70 % oli miehiä ja 30 % naisia.



KAAVIO 1. LEHTIJUTTUJEN MÄÄRÄ SUKUPUOLITTAIN.



KAAVIO 2. JULKAISUSSA MAINITTUJEN HENKILÖIDEN SUKUPUOLI PROSENTTEINA.

### Mitä nämä tutkimustulokset kertovat projektialasta?

Lukijan näkökulmasta projektiala vaikuttaa yhä miesvaltaiselta, vaikka kehitystä tasa-arvoisempaan suuntaan on tapahtunut. On todella mahdollista, että projektiala on yhä miesvaltainen ja julkaisu vain heijastelee todellisuutta. Jos siis projektialalla työskentelee todennäköisemmin mies, niin yhtä todennäköisesti alan ammattilehdessä näkyy miehet enemmistönä. Varsinkin julkaisun alkuvuosikymmenten miesvaltaisuus selittyi puhtaasti sillä, että projektimuotoinen työskentelytapa oli keskittynyt miesvaltaisille aloille. Projektialasta jää lukijalle kuva miesvaltaisesta alasta ja se saattaa vaikuttaa naisten mielikuviin alasta ja samaistumiseen projektialalla. Tulevaisuus näyttää kuitenkin valoisalta ja projektialan suunta on vahvasti kohti tasa-arvoa.

### PRY:llä ollut katse aina tulevaisuudessa

Lukijana pääsin myötäelämään yhdistyksen toimintaa pikakelauksella 1970-luvulta nykypäivään. Joka numeron välillä ehti tapahtua paljon ja vaikka osa ideoista ja ajatuksista ei nähty päivänvaloa, niin yhdistykseen aatetta ja toimintaa on viety vahvasti eteenpäin. PRY on elänyt yhdistyksen loistohetkiä ja toisaalta myös kipuillut ajoittain yhdistyksen toiminnan hiipumisen kanssa. PRY on luonut meille kaikille yhteistä pohjaa esimerkiksi teorian ja standardointiin liittyen. Yhdistyksellä on aina ollut katse tulevaisuudessa ja se on suhtautunut ennakkoluulottomasti tulevaisuuden suomiin mahdollisuuksiin. Esimerkiksi tänä päivänä paljon keskustelua herättävä tekoäly ja sen tuomat mahdollisuudet on mainittu lehdessä jo 1980-luvulla.

PM

# Muutos on oppimista ja oppiminen on muutosta

Muutosprojektit tähtäävät yhteisön toiminnan muuttamiseen tavalla tai toisella. Pysyvä muutos toiminnassa merkitsee aina uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista. Tämä edellyttää, että asioita aletaan konkreettisesti tehdä arjessa toisin. Miten tätä voisi parhaiten edistää?



**RIKU OKSMAN**

Kauppätieteiden tohtori  
Projektivarikko Oy



**MARKO IKONEN**

Filosofian tohtori  
Projektivarikko Oy

**M**onille on tuttu se muutosprojektien tavallinen tarina: Organisaation rakenteita, prosesseja ja työkaluja on uudistettu, mutta käytännössä juuri mikään ei ole muuttunut. Kaikista ohjeistuksista ja koulutuksista huolimatta organisaatiossa toimitaan kuten aina ennenkin.

Toisin sanoen muutokset toiminnan puitteissa eivät ole joltaneet tavoiteltuihin muutoksiin itse toiminnassa. Niinpä hyvästä yrityksestä huolimatta muutosprojektin hyödytkin ovat jääneet laihoiksi.

Näissä tilanteissa on aika tyypillistä syyttää tapahtuneesta ”huonoa muutosjohtamista” tai ihmisten ”muutosvastarintaa”. Nämä syytökset kuitenkin peittävät alleen ongelman varsinaisen ytimen.

Viime kädessä ongelman ydin on nimittäin oppiminen.

## Epäonnistumisen eväät

Kaikki todelliset ja pysyvät muutokset yhteisön toiminnassa tarkoittavat aina muutoksia ihmisten arkisissa rutiineissa. Se taas vaatii

ihmisiltä uusien rutiinien oppimista ja vanhoista poisoppimista. Jotta tätä oppimista tapahtuisi, ihmisten tulisi toistuvasti tehdä asioita uudella tavalla.

Juuri tämä konkreettisen tekemisen kautta tapahtuva oppiminen ja sen edistäminen on ihmisten toiminnan muuttamisen isoimpia pullonkauloja. Usein sen taustalla on havaintojemme mukaan kolme tyypillistä tekijää:

- 1. Keskitytään tiedon jakamiseen.** Tyypillisesti ihmisten toimintaa yritetään muuttaa lähinnä jakamalla tietoa siitä, miten tulisi jatkossa toimia. Toiminnan aikaansaamiseen ei kuitenkaan riitä pelkkä tieto siitä, miten pitäisi toimia. Kaikkihan meistä esimerkiksi tietävät monia asioita, joita pitäisi tehdä eläkkeeseen terveellisesti. Niiden toteuttaminen käytännössä on kuitenkin ihan eri juttu.
- 2. Yritetään kerralla liikaa.** Yleensä ihmisten toiminnassa yritetään muuttaa aivan liikaa kerralla ja aivan liian nopeasti. Kuitenkin mitä enemmän



asioita yrittää muuttaa yhtä aikaa, sitä todennäköisemmin mikään ei muutu. Tiedämme esimerkiksi kaikki vallon hyvin, miten uudenvuodenlupauksille tyypillisesti käy. Viimeistään tammikuun lopussa on palattu entiseen.

- 3. Ihmiset jätetään yksin.** Liian usein ihmiset jäävät heiltä vaadittujen muutosten kanssa yksin. Heille vain kerrotaan mitä pitäisi tehdä toisin ja se siitä. Oman toiminnan muuttaminen kuitenkin vaatii varsinkin alkuun tietoista ponnistelua. Siksi on aina paljon helpompaa ja vaivattomampaa olla muuttamatta mitään, ellei toiminnan muutokseen saa riittävästi yksilöllistä, pitkäjänteistä tukea.

### **Ratkaisuna rutiininmuokkaus**

Näiden havaintojemme pohjalta olemme kehittäneet tutkimustietoon pohjautuvan menetelmän, jonka avulla voidaan edistää pysyviin muutoksiin vaadittavaa uusien rutiinien oppimista. Tämä **rutiininmuokkaukseksi** kutsuttamamme menetelmä perustuu seuraaviin kolmeen peruspilariin:

**Pilari 1: Tieto, tunne ja toiminta**  
Uusien rutiinien oppiminen vaatii paitsi tietoa myös tunnetta ja toimintaa. On selvää, että ilman tietoa ihmisillä ei ole käsitystä, mitä ja miten heidän pitäisi tehdä toisin. Johtaakseen toimintaan tieto vaatii kuitenkin rinnalleen myös tunteen siitä, että se on heille mielekästä – ja ylipäänsä mahdollista. Silti sekään ei vielä riitä. Loppujen lopuksi uusi rutiini opitaan vain toimimalla arjessa toistuvasti toisin.



RUTIININMUOKKAUKSEN PERUSPILARIT

#### **Pilari 2: Yksi askel kerrallaan**

Ihmiset pystyvät oppimaan uusia rutiineja vain vähän kerrallaan. Siksi kaikkea ei voi lähteä vieämään eteenpäin yhtä aikaa, vaan asioita on priorisoitava. Myös itse konkreettisessa toisin tekemisessä edetään vähitellen, pienin kokeiluin. Kokeiluista saadut kokemukset auttavat sitten suuntaamaan uusia kokeiluja. Lisäksi onnistuessaan ne tarjoavat jatkon kannalta tärkeitä nopeita voittoja.

#### **Pilari 3: Systemaattinen tuki**

Tehokas uusien rutiinien oppiminen edellyttää systemaattista tukea ihmisille. Parhaiten se tapahtuu säännöllisten ohjauskeskustelujen ja yhteisten työpaikkojen kautta. Tiedonjaon lisäksi ne tarjoavat ihmisille mahdollisuuden reflektoida kokemuksiaan ja saada vertaistukea muilta. Lisäksi oppimista voidaan tukea uudistamalla olemassaolevia rakenteita,

## **Ihmisten tulisi toistuvasti tehdä asioita uudella tavalla**

prosesseja ja työkaluja uusien rutiinien kannalta tarkoituksenmukaisemmiksi.

Viime kädessä rutiininmuokkauksessa on tavoitteena muokata yhteisön vakiintuneita rutiineja edistämällä yksilöllistä oppimista. Käytännössä tämä tapahtuu keskittymällä ihmisten konkreettiseen arjen tekemiseen ja sen rutiineihin, jotka eivät muutu hetkessä. Onnistuakseen rutiininmuokkaus vaatiikin aikaa ja aktiivista panostamista kaikilta prosessiin osallistuvilta. **PM**



## Muutosjohtamisen uusi aikakausi: Tekoälyn käyttöönotto projektialalla

**T**ekoäly on avannut valtavasti mahdollisuuksia uusille innovaatioille, toiminnan tehostamiselle ja kilpailuedun luomiselle. Kyseessä on uudenlainen tapa tehdä töitä. Olemme kuitenkin vasta muutoksen alkumetreillä. Tekoälyn potentiaalin täysimääräinen hyödyntäminen pidemmällä tähtäimellä vaatii suunnittelua ja osaavaa muutosjohtamista.

### Tietoisuus ja valmistautuminen

Tekoälyn mahdollisuuksista keskustellaan laajasti sosiaalisessa mediassa ja muissa medioissa, mikä on lisännyt tietoisuutta muutoksen tarpeesta (muutosjohtamisen ADKAR-mallin A: Awareness). Keskustelu on luonut, ikään kuin automaattisesti, vahvan perustan muutosjohtamiselle. Moni asian-

tuntija alasta riippumatta on jo lähtenyt tekoälymurrokseen mukaan, vähintään kokeiluasenteella. Tutkimusten mukaan jo kolme neljästä tietotyöläisestä käyttää generatiivista tekoälyä työssään.

### Sitoutuminen muutokseen

Halu lähteä muutokseen mukaan (ADKAR-mallin D: Desire) on herännyt, kun muutoksen väistämättömyys on ymmärretty ja hyviä kokemuksia on kertynyt joko omien kokeilujen kautta tai kaverilta kuultuna.

Koska asiantuntijat ovat lähteneet laajalti kokeilemaan tekoälyä, organisaatioiden kannattaisi hyödyntää tämä liikevoima varmistamalla, että kaikilla innokkailla on tarvittavat työkalut ja tuki käytössään, ja ohjaamalla liikettä hallitusti oikeaan suuntaan. Hyvä käytäntö on koota avoimia

pilottiryhmiä, jotka lähtevät kokeilemaan tekoälyn käyttöä. Heille tulisi varata aikaa kokemusten ja parhaiden käytäntöjen jakamiseen. Projektitoiminnan alueella kokeiluja ja kokemusten jakoa voisi koordinoida esimerkiksi projektitoimisto.

### Vaiheittaiset tavoitteet ja pienet askeleet

Tietojärjestelmien käyttöönotto alkaa usein sillä, että laaditaan perusteellinen vaatimuslista tai asetetaan vähintäänkin kattavat tavoitteet. Tekoälyn kohdalla se ei ole mahdollista, vaan on pakko lähteä liikkeelle pienin askelin eikä jäädä odottelemaan, että näkymät selkeytyvät.

Kun puhutaan tekoälyn hyödyntämisestä organisaatiossa moneen tietolähteeseen pohjautuvien ennusteiden laatimisessa ja



päätöksenteon tukena, tilanne on jo sen verran monimutkainen, että valmistautuminen tekoälyn käyttöönottoon vaatii suunnittelua. On tärkeää tunnistaa potentiaaliset kompastuskivet ja miettiä, kuinka lähdetään vaiheittain liikkeelle niistä selkeimmistä tavoitteista, joiden nähdään tuovan hyötyä organisaation toimintaan. Muutos on niin nopeaa, että pelkkä reagointi ei riitä, vaan on aavistettava tulevat jo hyvissä ajoin. Näin muutosjohtamisestakin tulee vartaavaa maalin siirtyessä koko ajan. Tulevaisuuden muutosjohtajan avainosaamista on epävarmuuden ja keskeneräisyyden sieto.

### Muutosta tukeva dialogi ja turvallinen ilmapiiri

Tekoälyn käyttöönottoon on liittynyt vastustusta, joka johtuu usein pelosta työpaikkojen menettämisestä, työn luonteen muuttumisesta tai epävarmuudesta uuden teknologian edessä. Tehokas muutosjohtaminen edellyttää avointa, jatkuvaa ja kohdennettua dialogia. On tärkeää viestiä selkeästi, miksi nähdään tärkeänä olla murroksessa mukana. On tärkeää viestiä avoimesti myös se, että tässä kohtaa tiedetään hyvin vähän ja että ollaan yhteisellä matkalla. Tämä auttaa hälventämään epäilyksiä ja rakentamaan luottamusta muutosprosessiin.

Koska tekoälyn käyttöönotto tuntuu etenevän jokseenkin organisaation sisällä, tärkeää olisi luoda turvallinen ja innostava ilmapiiri kokeilujen suhteen. Esihenkilöiden toiminta ja tuki on ensiarvoisen tärkeää. Innostus helposti latistuu, jos esihenkilö ei näe asiaa tärkeänä. Edelläkävijät myös herkästi vaihtavat työnantajaa, jos he eivät koe asian olevan riittävän tärkeä organisaatiolle.

| Nykytila   | Siirtymävaihe  | Tulevaisuuden tekoäly  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- AI:lla toimivat asiakaspalvelubotit</li> <li>- Data-analytiikkatyökalut</li> <li>- Kuvantunnistusjärjestelmät</li> <li>- Kielimallipohjaiset avustajat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomiset projektinhallintajärjestelmät</li> <li>- Tekoälyllä tuettu päätöksenteko</li> <li>- Oppivat asiakaspalvelujärjestelmät</li> <li>- Kulttuurisesti sensitiiviset käännöstyökalut</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Täysin autonomiset ja älykkäät projektiekosysteemit</li> <li>- Tekoälyn ohjaama strateginen päätöksenteko</li> <li>- Kielimuureista vapaa globaali työskentely</li> </ul> |

TEKOÄLYN TULEVAISUUDEN SOVELLUKSIA KOLMESSA HORISONTISSA

### Koulutus ja tuki käytölle

Tekoälyn laajamittainen käyttöönotto vaatii myös koulutusta ja tukea. Hitaammat omaksujat kaipaavat sitä jo alkumetreillä tunteakseen olonsa turvalliseksi uuden teknologian kanssa. Koulutukset, joissa työntekijät pääsevät harjoittelemaan tekoälyn käyttöä omien työtehtävien kaltaisissa tilanteissa, edistävät positiivista suhtautumista muutokseen. Koska tekoälysovellukset kehittyvät nyt valtavan nopeasti, myös koulutusten tulee elää muutosten mukaan. Koulutuksilla edistetään käyttäjien tarvittavan tiedon ja soveltamiskyvyn (ADKAR-mallin K ja A: Knowledge ja Ability) kehittämistä.

Koulutusten jatkuva kehittäminen ja tuen järjestäminen vaatii sen, että organisaatiossa osaamisen kehittäminen tekoälyn suhteen on suunniteltu ja resursoitu riittävästi. Vertaisoppimisen ja osaamisen jakamisen merkitys korostuu.

### Seuranta ja vahvistaminen

Muutosta tulee seurata ja vahvistaa myös käyttöönoton jälkeen (ADKAR-mallin R: Reinforcement). Tekoälyn murros etenee vaihe vaiheelta, eli koulutusta ja tukea tarvitaan koko murroksen yli. **PM**



**VIRPI ELMERS**

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



**MIKA PUROLA**

Mika on kokenut projektivalmentaja, joka on viime aikoina sukeltanut syvälle tekoälyn maailmaan.



## MATKAN VARRELTA

Matkan varrelta -osio kerää yhteen  
Projektiammattilaisten huippuhetkiä  
ja onnistumisia.



### TURUN PROJEKTIAAMIAINEN – INHIMILLISET ARVOT – KOVAT TAVOITTEET

**J**o neljättä kertaa järjestetty Turun Projektiaamiainen keräsi yhteen noin 100 projektiammattilaista toukokuussa. Aamiaisen arkkitehteina toimi perinteisesti opiskelijaryhmä Turun ammattikorkeakoulun Projektijohtamisen koulutusohjelmasta. Tänä vuonna he valitsivat tapahtuman teemaksi ”Inhimilliset arvot – kovat tavoitteet”.

Kaikki puheenvuorot pureutuivat teemaan eri näkökulmista. Milla Ranta lähestyi teemaa inhimillisen johtajuuden ja tunneälyn kautta. Tuula Nurmiluoto taas keskittyi valmentavaan johtamiseen. Tilaisuuden veti yhteen Teppo Neuvonen puheenvuorollaan ”10 teesiä projektinhallinnasta”.



Järjestimme  
kevään aikana  
18 webinaaria, jotka  
keräsivät huimat  
4183 osallistujaa!



Sertifiointiin  
infoihin  
ilmoittautui  
lähes 200  
osallistujaa!



## KESÄILTA KOKKIKOULUSSA JA OPPIA KOULUNPENKILLÄ

**S**ertifiointiin arvioitsijoiden pätevyysvaatimukseen kuuluu vuosittain kahden iltapäivän mittainen koulutus. Huhtikuulla arvioitsijat kokoontuivat Espoon Innopoliin koulutukseen. Koulutuksen



yhteydessä kuvattiin myös uusi sertifiointin esittelyvideo, joka on katsottavissa PRY:n Youtube-kanavalla.

Lisäksi arvioitsijoiden kesäiltaa vietettiin tänä vuonna Kulinaarisen Instituutin tiloissa yhdessä kokaten perinteisen veneilyn sijaan. Liekkimenun valmistaminen oli kaikille uusi kokemus, kaikki muut ruokalajit liekitettiin paitsi sienikeitto. Illallisen valmistamisen lomassa käytiin vilkasta keskustelua sertifiointista, sen tärkeydestä, verkostoiduttiin ja vaihdettiin kokemuksia.



**VESA ILAMA**

Senior Manager, Fortum  
Hallituksen jäsen,  
Projektiammatillaiset ry

# Mentorointi – yhteinen oppimismatka



Young Crew Finland järjesti syksyn 2023 ja alkuvuoden 2024 aikana mentorointiohjelman, joka oli suunnattu erityisesti nuorille, uransa alkuvaiheilla oleville projektiammatilaisille. Ohjelman mentorit olivat pitkän linjan ammattilaisia hyvin erilaisista taustoista.

**O**saamistaan kehittämään ha-

keutui peräti 28 aktoria ja 25 mentoria. Ohjelma toteutettiin yhdessä tunnetun

valmentajan Nonna Babitzinin (Adare Oy) kanssa. Mentorointiohjelmaan kuului muutama yhteinen tapaaminen koko ryhmän kesken sekä kahdenkeskeisiä sessioita mentori-aktoriparin kesken. Ohjelmaan sisältyi kaksi Nonnan ohjaamaa koulutussessiota mentoreille, jossa mentorit pääsivät sparraamaan keskenään, sekä opettelemaan valmentavaa mentorointiotetta.

Ohjelman tavoitteena oli tukea nuoria projektityötä tekeviä oppimaan ja kasvamaan kokeneiden projektijohtamisen ammattilaisten tuella. Mentoroinnin aikana parit pääsivät sparrailemaan aiheita projektinsuunnittelusta, projektissa työskentelestä, projektityökaluista aina projektijohtamiseen. Ohjelmasta saadun palautteen perusteella tavoitteissa onnistuttiin kirkaasti.

Palautteen perusteella sekä aktorit, että mentorit kokivat saaneensa ohjelmasta hyötyä omaan työhönsä. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että mentorit (NPS +76,92 %) suosittelisivat ohjelmaa vieläkin todennäköisemmin kuin aktorit (NPS +50 %). Palautteen perusteella yli 70 % aktoreista sai mentorointiohjelmasta irti enemmän kuin odotti. Avoimissa palautteissa nousi esiin hyödyt uusiin ajattelutapoihin, itsevarmuuteen, omien vahvuuksien löytämiseen sekä vinkkejä tulevaan. Mentorit taas kokivat oppineensa itse mentoroinnista, kuuntelemisesta, omasta tekemisestä sekä uusista näkökulmista työhönsä.

Mukana mentorointiohjelmassa ollut mentori Vesa Ilama kuvailee kokemuksiaan seuraavasti.

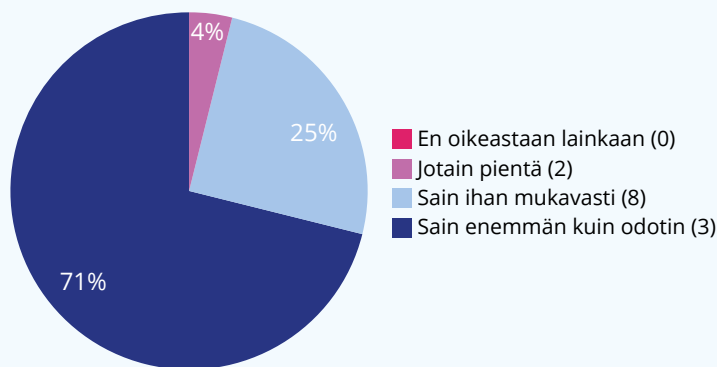


# Kehittymistilaisuuksia mentorina

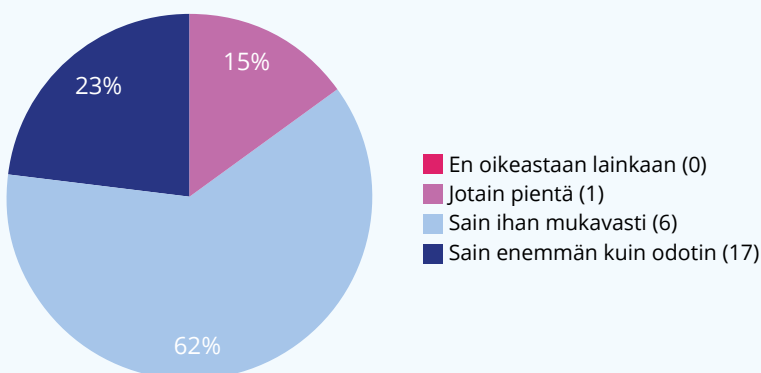
**M**inulla oli upea tilaisuus osallistua mentorina Projektiammatilaiset ry:n järjestämään mentorointiohjelmaan, jossa kohderyhmänä olivat projektialalla työskentelevät nuoret henkilöt.

Olen urani aikana mentoroinut lukuisia henkilöitä ja huomasin – taas kerran – miten paljon toisen henkilön mentorointi auttaa haastamaan ja kehittämään myös omaa ajattelua. Toisen kautta saa aina ikään kuin ”uuden ankkurin” johon on hyvä tukeutua myös omassa työssään ja toiminnassaan. Samalla saa myös uusia ajatuksia. Se taas auttaa etenkin silloin, kun pyrkii välittämään hyviä oppeja ja erilaisia näkökulmia eteenpäin. Itse huomaan tällaisen reflektoinnin myös muuttavan omaa ajattelua. Tulee monta kertaa mieleen ajatus, että ”enpä olekaan ajatellut asiaa tuolta kantilta aiemmin”.

Ohjelman aikana oli upeaa nähdä, miten nuoren henkilön arvostus mentorointia kohtaan kasvoi ja miten mentoroitava selkeästi kehittyi. Yhteistyömme matkasi läpi oman elinkaarensa aina tutustumisesta luottamuksen kautta syvällisiin keskusteluihin ja niistä heränneisiin uusiin ajatuksiin. Pääsin matkan varrella useaan kertaan haastamaan myös itseäni ja omia ajatuksiani käymiemme keskustelujen aikana. Huikea matka, etenkin kun saa vielä palautteena, että mentoroitava tunsu saaneensa ohjelmasta irti paljon enemmän, kuin hän olisi kuvitellut. Se pistää ihmettelemään, että miksen tee tätä paljon



YLI 70 % AKTOREISTA SAI ENEMMÄN UUSIA OIVALLUKSIA TAI OPPEJA MENTOROINTIPROSESSIN AIKANA KUIN ODOTTI.



MENTOROINTI ON VASTAVUOROINEN PROSESSI, JOSSA MOLEMMAT SAAVAT JOTAIN IRTI. MENTORIT EIVÄT JÄÄNEET TYHIJIN KÄSIN TÄSSÄKÄÄN OHJELMASSA.

enemmän.

Nonna oli suunnitellut ohjelman hyvin mukaan lukien mentoreiden yhteiset tapaamiset, joissa käytiin läpi mentorointia, tapoja hoitaa sitä ja mihin mentoroinnilla pyritään painottaen erityisesti erilaisia keinoja, tilanteita ja mentorin roolia. Yhteisissä tapaamisissamme pääsimme myös vaihtamaan ajatuksia mentoreiden kesken ja se itsessään on iso syy osallistua tällaisiin ohjelmiin. Käymistämme keskusteluista sai aivan varmasti jokainen mentori jotain myös itselleen.

Mentorointi ottaa veronsa, mutta kumma kyllä jokaisesta tapaamisesta saa myös valtavasti

energiaa. Saa ikään kuin uudenlaista polttoainetta, joka auttaa entistä paremmin myös itse jaksamaan ja hoitamaan paremmin omaa työtään. Iso haaste tällaisiin ohjelmiin osallistumiselle on löytää, tai raivata kalenterista riittävästi aikaa mentorointisessioille. Pelkkä ajan varaaminen, kun ei riitä, vaan pitää myös varata aikaa keskusteluihin valmistautumiselle. Riittävän ajan vapauttaminen on varmasti haaste kaikille täysipäiväistä työtä tekeville, mutta silti suosittelen lämpimästi tekemään sen, sillä ohjelman jälkeen, kun tekee tuloslaskelman kokonaisuudesta, niin jää joka kerta selkeästi plussan puolelle. **PM**



# Kaupunkiradalla sujuvasti

Kirjoittaja: Kimmo Laakso, Kuvat: Väylävirasto/Espoon kaupunkirata

Viidentoista kilometrin mittaisen Leppävaara - Kauklahti rataosuuden raiteiden määrä tuplaantuu vuoteen 2028 mennessä kahdesta neljään. Lisäys merkitsee, että hitaampi lähiliikenne ja nopeampi kaukoliikenne voidaan tulevaisuudessa erottaa omille raiteilleen. Kun juna myöhästyy, viivästykset eivät uudistuksen jälkeen entiseen tapaan ketjuunnu tai kasaannu. Vuodenvaihteessa käyntiin polkaistu työmaa lisäraiteiden rakentamiseksi on ollut hankekaavailuissa ja asukkaiden mielissä jo vuodesta 2003. Rataprojektin valmisteluissa ei ole kuitenkaan hidasteltu, sillä huolellinen suunnittelu ja päätöksentekoprosessi ottavat aikansa.





## Projektipäällikön apuna tiedon valtameressä on suunnitelmallisuus

**L**isääntyvän raideliikenteen meluvaikutukset kartoitettiin Ympäristövaikutusten selvityksessä (YVS) jo vuoden 2013 lopulla. Selvityksessä raideliikenteen päivämelulle asetetun ohjearvon ylittäviä meluvyöhykkeitä paikantui etenkin Kauniaisten aseman länsipuolelle, Kauniaisten ja Espoon rajan ympäristöön ja Kilon aseman länsipuolelle. Rataliikenteen sekaan liittyvissä projekteissa haasteena on matkustajille ja junaliikenteelle aiheutuvien häiriöiden ja epä mukavuustekijöiden minimointi. Rakentamisen aikana kallioiden räjäytyksistä, paalujen hakkaamisesta ja täryttämisestä syntyvä melu ei jää huomaamatta.

”Fakta on, että rakentaminen tulee väkisininkin aiheuttamaan häiriöitä. Jos me kerromme mahdollisimman avoimesti koska tehdään ja mitä vaikutuksia töillä on, saadaan paljon anteeksi. Pääsemme itse helpommalla ja toivottavasti myös asukkaat,” toteaa projektipäällikkö Tommi Rosenvall.

### EI SALAISUUKSIA

Suuret ratahankkeet saavat usein suuren yleisön. Jos virheitä tehdään, huolellisen viestinnän merkitys korostuu. Tähän projektinhallinnan puoleen on Espoon kaupunkiradan projektitoimistolla Leppävaarassa erityisesti haluttu panostaa. Periaate on, että mitään ei tehdä salassa. Kaikkia projektin tilaajapuolen noin reilua kahtakymmentä työntekijää viestintätyö

koskettaa joiltain osin. Kumppanina viestintäasioissa on liikkeenjohdon konsulttitoimisto Pohjoisranta BWC, joka laatii mahdollisimman nopeasti mahdollisimman havainnollisia viestinnän strategioita, oli kyse sitten kartoista tai kiertotiejärjestelyistä.

Viestinnässä korostuu yksityiskohtien hallinta, mutta myös tarve ohjata yleisön huomio lyhyen aikavälin haitoista pitkän tähtäimen hyötyihin. Vuonna 2014 toimitetun hankearvioinnin mukaan suurimmat hyödyt muodostuvat Helsingin työssäkäyntialueen aikakustannussäästöistä. Myös ajoneuvoliikenteen ruuhka- ja onnettomuuskustannukset vähenivät merkittävästi. Kaivinkoneen meteliä kuunnellessa on helppo unohtaa, että toimiva rataliikenne parantaa autoilijoiden matkanteon sujuvuutta ja pienentää yleisten teiden onnettomuusriskiä. ”Mitä enemmän ihmiset lähtevät käyttämään junaa, sitä paremmin se palvelee autonkäyttäjiä,” Rosenvall sanoo. Kaupunkiradan vuorovälit on suunniteltu metromaisen tiheiksi. Vaikka matka-ajat tulevat pitenemään muutamilla minuuteilla, kun osa junista uudistuksen jälkeen pysähtyy jokaisella asemalla, tehtyjen ennakkoselvitysten mukaan tällä ei ole merkitystä. Useimmille matkustajille pidempi matka-aika on se pienempi paha, kun kulkuneuvoon pääsee nopeasti. »»

## **RATAPROJEKTIT OVAT KESTÄVYYSURHEILUA**

Kun rahoituspäätös kaupunkirata-projektille tuli 2020, Rosenvall siirtyi Luumäki-Imatra ratahankkeesta Espoon kaupunkiradan projektipäälliköksi, työskenneltään kolmisenkymmentä vuotta isojen ratahankkeiden parissa eri puolilla Suomea.

Pitkäaikaisin hanke omalta osaltani on ollut Pohjanmaan rata, jonka peruskorjaus kesti kolmetoista vuotta”, Rosenvall toteaa. Mikäli aikataulu pitää, Espoon kaupunkiradan on määrä valmistua 2028.

Rata- ja väylähankkeiden suunnittelun ja valmistelun pitkä aikajänne ei ole pääkaupunkiseudun henkilöliikenteen kehitystä seuranneille yllätys. Lähihistorian rataprojekteista esimerkiksi Vantaalla Kehäradan ideointi aloitettiin jo 1975, mutta toden teolla junaliikenne konkretisoitui

vasta neljäkymmentä vuotta myöhemmin, heinäkuussa 2015, kun rata vihittiin matkustajakäyttöön. Kehärataan verrattuna Espoon kaupunkiradan eteneminen kahdessakymmenessä vuodessa esivalmistelujen kautta rakennusvaiheeseen tuntuu melkein nopealta.

### **ISO KUVA HALTUUN**

Maaperätutkimukset, liito-oravaselvitykset, melumallinnukset ja yksittäisten suojelukohteiden, kuten Kauniaisten asemarakennuksen muutokset, tuottavat suuren määrän informaatiota projektinjohdon käyttöön. Ratatöiden lisäksi on hallittava siltatyömaita, sähkörakentamista, turvalaitteita ja tunnelitöitä. Projektipäällikön apuna tiedon valtameressä on suunnitelmallisuus. Kaikki kalustosta lähtien on etukäteen mietitty. Simulaatioita on käytetty

projektin suunnitteluvaiheissa, kun on haluttu selvittää vaikkapa rataa tulevien vaihteiden sijaintia ja kestävyyttä. Projektipäällikön on taisteltava, jotta kokonaisuus ei häviä mielestä, vaikka nippelitietoa on paljon.

Kokonaisuuden hahmottamisen eräänä apuvälineenä toimii projektitoimiston näytöllä näkyvä kaupunkirataprojektin vuosien rakentamistyön muutama minuutti tiivistävä videoesitys. Esitys perustuu suunnittelijoiden tekemiin 3D -malleihin ja drone-kuvauksiin – varsinaista tekoälyä ei ole käytetty. Espoon kaupunkirataprojekti ylpeilee olevansa ensimmäinen ratahanke, missä kaikki suunnitelmat ovat tietomallipohjaisia. Tutkimusten mukaan tietomallinnus lisää projektinjohdon mahdollisuuksia hallita suuria rakennushankkeita. Kun rakennetta simuloidaan virtuaali-

## **Espoon kaupunkirata**

Espoon kaupunkirata lisää rataosan Leppävaara-Kauklahti raiteiden määrän kahdesta neljään, jolloin hitaampi lähiliikenne ja nopeampi kaukoliikenne voidaan erottaa eri raiteille. Junaliikenteen häiriöt pienenevät ja täsmällisyys paranee koko yhteysväliä Helsinki-Turku. Espoon kaupunkirata on osa Helsinki-Turku nopeaa junayhteyttä.

Aikataulu: 2020–2028

Kustannukset: n. 330 miljoonaa euroa

Vastuutahot: Väylävirasto, Espoon ja Kauniaisten kaupungit



ympäristössä, pystytään tekemään hankkeen kannalta ratkaisevia päätöksiä vaivattomammin, koska työn yksityiskohtien visualisointi on mahdollista missä tahansa suunnittelun vaiheessa.

### TALOUDEN REUNAEDOT

Ratasuunnitelma valmistuttua 2015 väliin jäi viisi vuotta, ennen kuin varsinaiset rakennustyöt päästiin aloittamaan. Rahoitusta ei heti osoitettu rakentamisen käynnistämiseksi. "Alun perin on ehkä katsottu, että tämä on myös maankäyttöä palveleva hanke. 2020 rahoitus tuli nimenomaan maankäytön, asumisen ja liikenteen sopimuksen kautta, missä valtio ja Helsingin kunnat ovat sopineet hankkeen käynnistämisestä," Rosenvall toteaa.

Varsinaisten ratatöiden ja niihin liittyvien muutostöiden lisäksi projektiin kuuluu kaupunkien kokonaan kustantamia erilliskohteita, joista näkyvin lienee rantaradan baana, kaupunkiradan kylkeen rakennettava pyörätie, jolle konsulttijargon on lahjoittanut komean kuuluisen nimen: pyöräilyn laatukäytävä.

Raideliikenteeseen tukeutuvaa ja eheytyvää yhdyskuntarakennetta edustanee radanvarren alueista erityisesti Kera, jonne nykyisellään on keskittynyt pääosin logistiikkatoimintaa ja teollisuutta. Kaupunkiradan valmistumisen myötä alue halutaan muuttaa entistä voimakkaammin asuin- ja työpaikka-alueeksi. Kaupunkiratahankkeella on siis kauaskantoisia vaikutuksia ihmisten työssäkäyntiin, asumiseen ja vapaa-aikaan.

Rosenvall valvoo töiden edistymistä Infrakit- työmaanhallintaohjelmistosta huoneessaan olevalta näytöltä, johon tulee viikon välein ilmakuvan kautta toteumatietoa. Koneiden ja jopa yksittäisten kauhojen leikkauspintojen tasot



näkyvät ruudulta reaaliaikaisesti, jolloin on mahdollista seurata, tuleeko työ tehdyksi suunnitellusti. "Tämä on valvonnan työkalu", Rosenvall toteaa.

Ennen kaivamisen aloittamista oli tehtävä vieraslajiselvitys, joka tuotti lisää asiantuntijatietoa päätöksenteon avuksi: sen veloitamanaan löytynyt vieraslaji, kurtturuusu, oli poistettava ja toimitettava ennen kaivutöiden aloittamista urakoitsijoiden toimesta tuhottavaksi.

Espoon kaupunkiradan projektitoimistolta käsin katsoen

rataprojektin kahdenkymmenen vuoden valmistelutyössä kyse ei ole hidastelusta vaan demokraattisesta päätöksentekoprosessista, johon kuuluu tietty määrä hitautta, huolellisuutta ja tietomassojen louhintaa. "Matkan varrella pitää kuunnella erilaisia tahoja, asukkaita ja ympäristöjärjestöjä, se kuuluu asiaan", Rosenvall sanoo. Ylipäätään tämän suuruista urakkaa ei olisi tiedollisesti mahdollista hallita kuulematta asiantuntevia oman alansa ammattilaisia. **PM**

# Henkilöstöriskien torjunnasta vastuulliseen muutokseen



**TIMO JÄRVINEN**

Timo Järvinen on suomalaisen NayaDaya Analytics Oy:n perustajana syventynyt tunteiden, tieteen, empatian ja analytiikan hyödyntämiseen ihmisten käyttäytymisen ymmärtämisessä sekä henkilöstöä koskevien riskien tunnistamisessa ja hallinnassa.

Jos haluat välttää henkilöstöä koskevia uhkia ja luoda vastuullista kasvua, analysoi riskit ja arvioi kriittisesti muutoksia hidastavia uskomuksia ja vanhoja käytäntöjä.

**T**utkimusten mukaan huomattava osa työntekijöistä harkitsee työpaikan vaihtoa. Henkilöstön vaihtuvuus ja puute osaajista ovat työnantajien huomattavimpia riskejä, jotka korostuvat etenkin muutosten, transformaatioiden ja yritysintegraatioiden yhteydessä.

Vanhat tavat ymmärtää ihmisiä eivät enää riitä. Ne voivat olla harhaanjohtavia – kuten uskomus, että työntekijöiden kokemuksia ja käyttäytymistä olisi mahdollista ymmärtää yksilotteisilla tyytyväisyys- ja eNPS-kyselyillä.

## Perinteiset kyselyt eivät ymmärrä inhimillistä todellisuutta

Jos muutosta halutaan johtaa onnistuneesti siinä subjektiivisessa todellisuudessa, jossa ihmiset toimivat, on asetettava ihmisten asemaan ja tunnistettava 1) henkilöstöriskien taso, 2) riskien juurisyyt ja 3) tarvittavat toimenpiteet, joilla henkilöriskit minimoidaan ja työntekijät osallistetaan ja sitoute-

taan muutokseen.

Perinteisten kyselyjen ja mitareiden ongelma on siinä, että niiden avulla ei voi ymmärtää ihmisten omakohtaisia näkökulmia. Subjektiivinen kokemus ei avaudu yksilotteisella asteikolla, vaikka henkilöstöä kuormitettaisiin kymmenillä kysymyksillä – kuten usein tehdään.

Avuksi tarvitaan empatiaa. Ei vain asennetta tai ihmisten kuuntelua vaan jotain konkreettisempaa. On ymmärrettävä tunteita ja syitä tunteiden takana. Ennen kaikkea on ymmärrettävä tunteiden vaikutus käyttäytymiseen.

## Tunteet kertovat käyttäytymisestä – tyytyväisyys passivoi

Empatiaa voidaan rakentaa ja ihmisten näkökulmia tunnistaa tieteen avulla. Tiede kertoo, miten tunteet syntyvät yksilöllisten merkitysten kautta ja vaikuttavat ratkaisevasti käyttäytymiseen.

Jos työntekijä kokee muutostilanteessa pelkoa, hän tyyppisesti



lamaan tuottavuus romahtaa tai henkilö pyrkii vaihtamaan työpaikkaa. Jos työntekijä näkee edessään uusia mahdollisuuksia ja tunnistaa tilaisuuden niihin tarttumiseen, kiinnostus saa hänet sitoutumaan ja edistämään muutosta.

Perinteiset kyselyt tunnistavat vain kokemuksen positiivisuuden tai negatiivisuuden. Ne eivät ymmärrä kokemusten sisältöä eivätkä korreloi sitoutuvan käyttäytymisen kanssa. Ne kertovat usein tyytyväisyydestä – tunteesta, joka passivoi. Tyytyväinen työntekijä on mukavuusalueella, joka ylläpitää lepokitkaa suhteessa muutokseen.

Ei ole ihme, että tyytyväinen työntekijä antaa korkean arvosanan eNPS-kyselyssä. On helppoa suositella jotain, joka on täyttänyt omat tarpeet niin hyvin, että enää ei tarvitse tehdä mitään erityistä.

### Empatia on tie kohti vastuullista kasvua ja muutosta

Tiedettä hyödyntäen voidaan tunnistaa tunteet, tunteiden syyt ja tunteiden vaikutus käyttäytymiseen muutostilanteissa. Oman analytiikkamme perustaksi valitsimme Geneven yliopistossa kehitetyn metodin, Geneva Emotion Wheelin. Malli kattaa tunnevaruuden ja tarjoaa intuitiivisen tavan tunteiden tunnistamiseen ja ilmaisemiseen.

Perustuksen päälle olemme rakentaneet lukuisia tieteeseen ja keinoölyyn perustuvia kerroksia,

jotka mahdollistavat sen, että riskit ja tarvittavat toimenpiteet tunnistetaan esittämällä henkilöstölle vain kolme kysymystä. Kysymykset koskevat 1) muutoksen, integraation tai transformaation herättämiä tunteita, 2) tunteiden voimakkuutta sekä 3) tunteiden perusteluja.

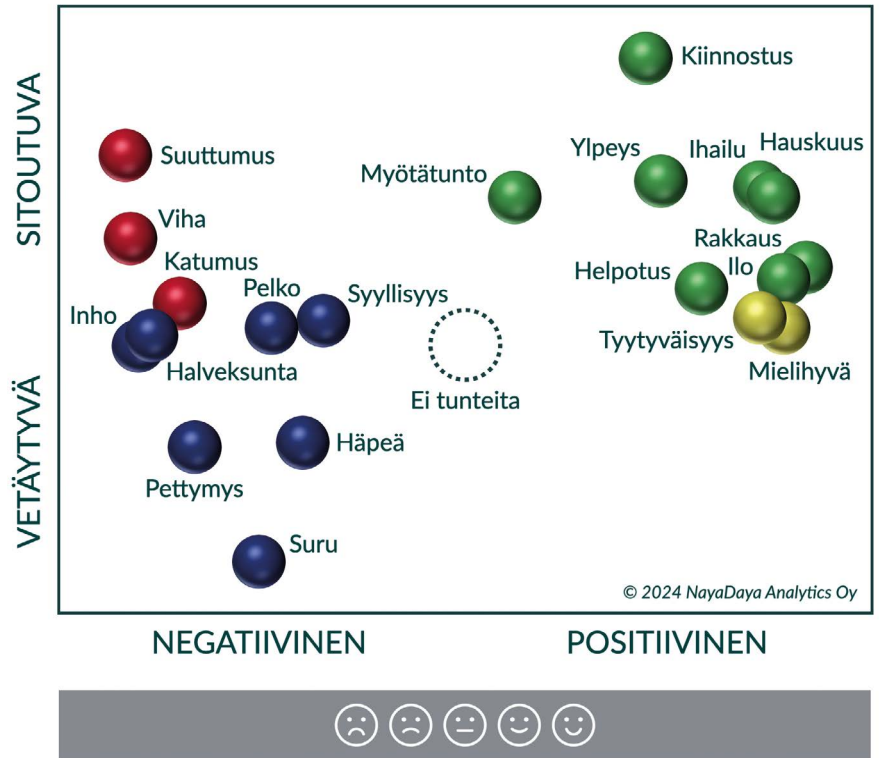
Henkilöstön ihon alle päästään tavalla, johon edes laajat, kuormittavat kyselyt eivät kykene. Ihmisen kokemus omista tunteistaan ja niiden syistä on autenttinen. Sen ymmärtäminen ja jalostaminen toimenpiteiksi, jotka yhtä aikaa vähentävät kärsimystä ja ruokivat tarvetta etsiä uutta, osallistua, luoda merkityksiä ja olla osa jotain itseään suurempaa, on sitä empatiaa ja hyvinvointia, jota tarvitsemme. Emme vain tiettyjen muutosten vuoksi vaan koko tulevaisuutemme takia.

Empatia on tie kohti inhimillis-

tä ja taloudellista menestystä ja vastuullista kasvua. Tyytyväisyyden tavoittelu voi koitua ihmisten, yritysten, yhteiskunnan ja ympäristön kohtaloksi. Yritykset tarvitsevat ihmisiä ja ihmiset yrityksiä. Parempaa tulevaisuutta ei luoda suositteluilla vaan myötätunnolla ja toistemme nahkoihin asettamalla.

Onneksi ratkaisuja on, innovaatiot on jo tehty. Ne eivät tee elämästämme vaikeampaa vaan yhtä aikaa helpompaa, kiinnostavampaa ja merkityksellisempää. Toivon että me suomalaiset pyrkisimme maailman sitoutuneimmaksi, emme tyytyväisimmäksi, kansaksi.

Aloitetaan työ yksittäisistä muutoksista. Voimme hyödyntää tiedettä, keinoölyä ja teknologiaa katsoaksemme toisiamme silmiin aivan uudella tavalla. **PM**



TIETEEN AVULLA VOIDAAN YMMÄRTÄÄ TUNTEIDEN VAIKUTUSTA KÄYTTÄYTYMISEEN USEISSA ERI DIMENSIOISSA. PERINTEINEN TYYTYVÄISYYS- TAI SUOSITTELUASTEIKKO KUVAU KÄYTTÄYTYMISTÄ VAIN YHDESSÄ DIMENSIOSSA (NEGATIIVINEN-POSITIIVINEN).

# AI, mitä? – Projektiammattilaiset herätys!

Tekoälyn kehitys on viime vuosina ottanut huikean harppauksen eteenpäin. Vuoden 2022 lopussa julkistettu ChatGPT toi kehittyneet tekoälytyökalut kaikkien saataville, ja käyttäjämäärä kasvoi räjähdysmäisesti yli 100 miljoonaan alle kahdessa kuukaudessa – nopeammin kuin mikään aiempi teknologia. Mutta miten projektiammattilaiset hyödyntävät tätä uutta teknologiaa työssään?

## Projektiammattilaisten Ai-tilanne

Tekoäly on ollut käytössä tutkimuksessa ja teollisuudessa jo pitkään, mutta vasta viime vuosina sen sovellukset ovat laajentuneet merkittävästi. Silti esimerkiksi projektiammattilaiset eivät ole laajasti vielä omaksuneet tekoälyn mahdollisuuksia. Projektiammattilaisille alkuvuodesta 2024 tehdyn Ai-kyselyn päämääränä oli kerätä ajankohtaista tietoa siitä, miten projektiammattilaiset suhtautuvat tekoälyn hyödyntämiseen ja millaisia konkreettisia vaikutuksia tekoälyllä on heidän työhönsä. Pyrimme saamaan kattavan kuvan siitä, miten laajasti tekoälyä hyödynnetään projektinhallinnassa, mitkä ovat suurimmat esteet ja haasteet tekoälyn käyttöönotolle sekä millaisia kokemuksia ja näkemyksiä vastaajilla on tekoälyn vaikutuksista projektityön tehokkuuteen ja tuloksiin.

Tutkimuksen mukaan suurin osa vastaajista ei ole käyttänyt tekoälyä lainkaan (40 %) tai on vain kokeillut sitä (31 %). Vain 9 % hyödyntää tekoälyä säännöllisesti tai päivittäin.

## Tekoälyn käyttö projektinhallinnassa on vasta alussa

### Tekoälyn käyttö ja haasteet

Niissä organisaatioissa, joissa tekoälyä hyödynnetään, sitä käytetään pääasiassa yksittäisten tehtävien automatisointiin, kuten raporttien generointiin ja aikataulujen suunnitteluun. Monilla organisaatioilla ei ole vielä selkeitä linjauksia tekoälyn käyttöönotolle. Käyttöönotto on jäänyt usein yksittäisten asiantuntijoiden kiinnostuksen varaan.

Haasteina tutkimuksessa mainit-

tiin kokemuksen puute, valmiiden sovellusratkaisujen puute, tietoturvakysymykset sekä ajan puute uuden oppimiselle. Erityisesti tietoturvakysymykset nousivat esiin, sillä tekoälyjärjestelmien käyttöönotto vaatii huolellista tietoturvan suunnittelua ja toteutusta.

### Generatiivinen Ai keskiössä

Kyselyssä yleisin tekoälyalusta oli ChatGPT-pohjaiset ratkaisut. Myös muut generatiiviseen tekoälyyn perustuvat ratkaisut tulivat esille. Pienellä osalla vastaajista oli jo käytössään omia, jopa itse kehitettyjä ja koulutettuja tekoälyratkaisuja. Generatiiviset mallit tarjoavat uuden 'matalan kynnyksen' ulottuvuuden tekoälyn käyttöön.

Tekoälyn potentiaali on nyt tunnistettu, mutta sen hyödyntäminen vaatii selkeämpiä linjauksia, työympäristöön valittuja ratkaisuja ja enemmän osaamista. Tutkimuksen perusteella voidaan



tehdä seuraavat johtopäätökset ja suositukset

- **Ai-matka on useimmilla vasta alussa.** Vain jo pidempään tekoälyn kanssa työskennelleet organisaatiot ovat pystyneet viemään hyötyjä käytäntöön.
- **Johdon sitoutuminen ja vastuu.** On tärkeää, että organisaation johto sitoutuu tekoälyn käyttöönottoon ja luo selkeät strategiat sen hyödyntämiseksi osana organisaation pitkäjänteistä kehittämissuunnitelmaa.
- **Tietoturva.** Tekoälyratkaisujen tulee olla tietoturvallisia, ja niiden käytössä tulee varmistaa, että luottamukselliset tiedot eivät vaarannu.
- **Tukirakenteet.** Organisaatiossa tarvitaan tukea, resursseja ja Ai-työkaluja tekoälyn käytön aloittamiseksi ja laajentamiseksi.
- **Koulutus.** Oppiakseen uutta, organisaatioiden on panostettava koulutukseen. Tekoäly ei tee poikkeusta. Jotta henkilöstö oppii käyttämään tekoälyä tehokkaasti omassa työssään, tulee koulutuksen olla käytännönläheistä ja hyödynnettävissä omaan työhön.

### Tulevaisuus?

Kyselyn tulokset osoittavat, että tekoälyn käyttö projektinhallinnassa on todella vasta alussa. Tekoälyllä on huima potentiaali mullistaa projektinhallinta, mutta sen onnistunut hyödyntäminen vaatii alkumetreistä lähtien johdon sitoutumista, selkeitä linjauksia sekä systemaattista koulutusta.

Tekoälyn kehitys on tuonut mukanaan suuria mahdolli-

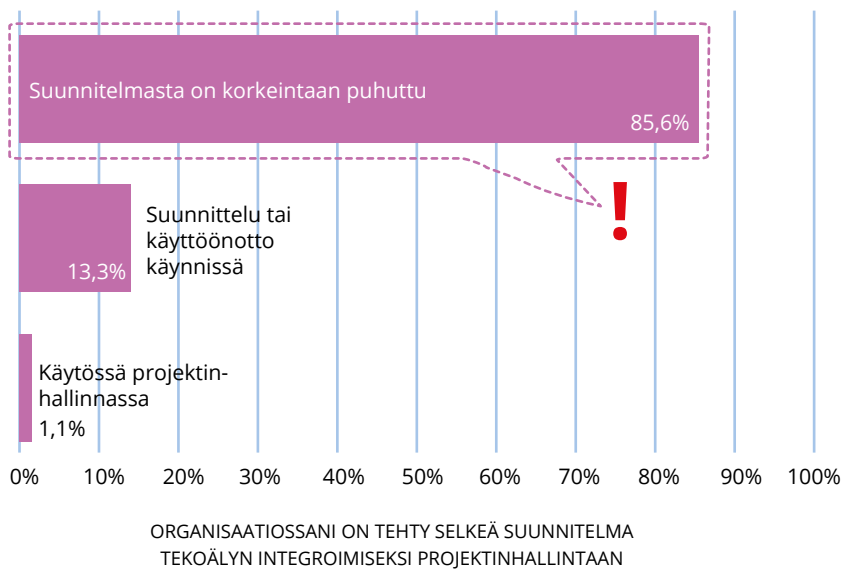
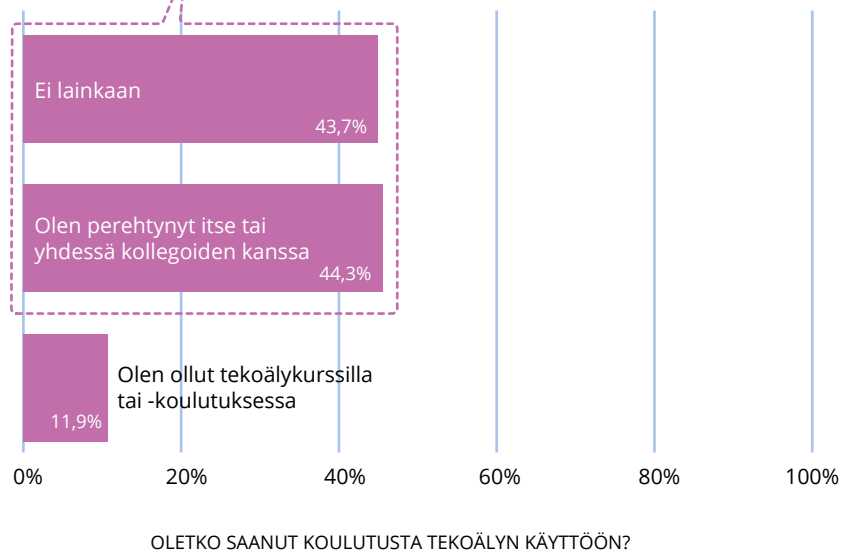
suuksia, mutta myös haasteita. Projektiammattilaisten on tärkeää pysyä ajan tasalla ja hyödyntää tekoälyn tarjoamat työkalut ja ratkaisut parhaalla mahdollisella tavalla. Vain näin voimme varmistaa, että tekoälystä tulee tehokas ja tuottava osa projektinhallintaa ja liiketoimintaa yleisemmin. Tekoälyn käyttöön panostaminen voi tuoda mukanaan merkittäviä parannuksia projektien tehokkuuteen ja lopputuloksiin – ja tämä on mahdollisuus, johon jokaisen

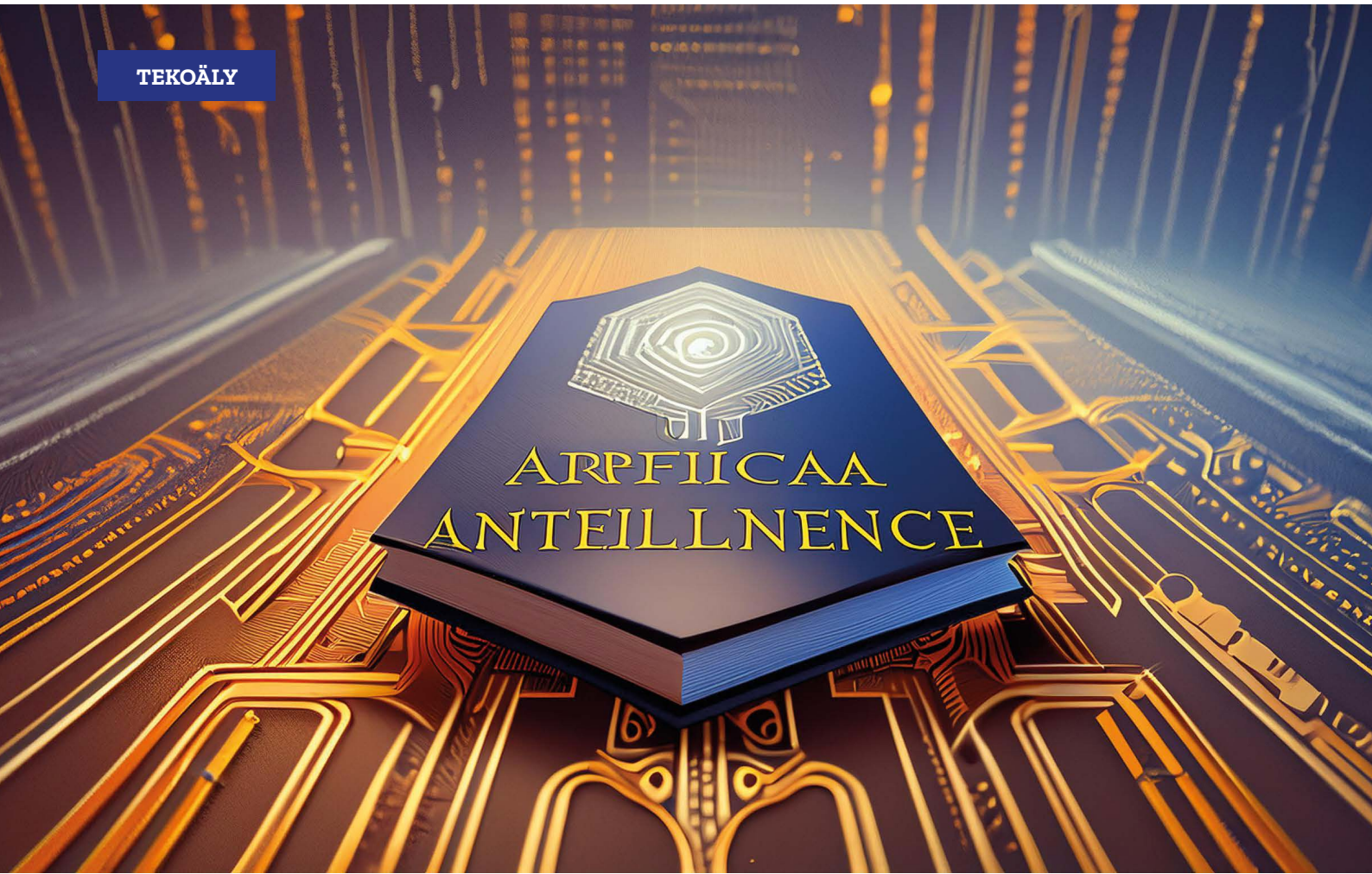
projektiammattilaisen kannattaa tarttua.

Seuraava Ai- kysely on tarkoitus tehdä kesän jälkeen yhteistyössä Tivia ry:n kanssa, laajemmalla otoksella. Toivotaan, että sen puitteissa voimme todeta hyödyntämisen lisääntyneen ja osaamisen tason nousseen vastaajien parissa. **PM**

- » **TUOMO KOSKENVAARA**
- » **JOXI KAAJA**

Lähes 90% vastaajista ei ole saanut ohjattua koulutusta tekoälyyn!





# Pieni tekoälyaapinen

Tekoäly (AI) on noussut nopeasti tärkeäksi osaksi teknologista keskustelua, tuoden mukanaan joukon uusia käsitteitä ja termejä. Teimme pienen sanakirjan selvittämään keskeisiä tekoälyyn liittyviä termejä suomeksi.

## Algoritmi

Algoritmi on sääntöjen joukko, jota tietokone noudattaa suorittaessaan operaatioita. Algoritmit ohjaavat tietokoneen toimintaa eri tilanteissa. Esimerkiksi chatbot voi käyttää algoritmeja suositellakseen tuotteita asiakkaan ostohistorian perusteella. Tällaisessa järjestelmässä usein perustason generatiivinen kielioppialgoritmi (GPT) ja yrityksen omaa tietämystä sisältävä datasta muodostettu lisäsääntöjoukko.


## Rajapinta (API)

Rajapinta eli API (Application Programming Interface) on joukko menettelytapoja, joiden avulla yksi sovellus voi käyttää toista palvelua. API mahdollistavat esimerkiksi laajennusten, kuten Grammarlyn, käytön eri sivustoilla.

## Yleinen tekoäly (AGI)

Yleinen tekoäly (AGI, Artificial General Intelligence) on hypoteettinen tekoälymuoto, joka pystyy ymmärtämään ja oppimaan mitä





tahansa ihmisten suorittamaa tehtävää. Tällä hetkellä AGI ei ole olemassa, vaan kaikki tekoäly on kapeaa (narrow AI). Tilanne muuttuu nopeasti.

### **Tekoäly (AI)**

Tekoäly viittaa koneiden kykyyn suorittaa tehtäviä, jotka vaativat normaalisti inhimillistä älykkyyttä. Esimerkkejä tekoälystä ovat ihmisen puheen ja tekstin ymmärtäminen, kielten tunnistaminen ja kääntäminen sekä henkilökohtaisten suositusten luominen.

### **Bias**

Bias eli vinouma tai vääristymä tarkoittaa tilannetta, jossa algoritmin tulokset suosivat tai vastustavat tiettyä ajatusta. Tämä johtuu algoritmin virheellisistä oletuksista. Esimerkiksi, jos algoritmilla on tietoa vain omenoista, se voi olettaa, että omenat ovat ainoat hedelmät.

### **Big data**

Big data tarkoittaa valtavia tietoa-aineistoja, joita on liian suuria käsiteltäväksi perinteisillä tietokoneilla. Tietojen louhinnan avulla tehokkaat tekoälyohjelmit voivat analysoida näitä suuria tietokantoja löytääkseen malleja ja tehdä päätelmiä.

### **Musta laatikko (Black box)**

Musta laatikko kuvaa tekoälyjärjestelmää, jonka sisäisiä toimintoja tai tilaa ei voida tarkastella. Ihmiset eivät voi selvittää, miten musta laatikko, (säätöjärjestelmä, esim tekoäly) päättyy tiettyyn päätökseen, vain syötteet ja niiden vasteet ovat havaittavissa.

### **Chatbot**

Chatbot on tietokoneohjelma, joka simuloi ihmisten välistä keskus-

telua. Chatbotit voivat toimia virtuaaliassistentteina vastaamassa asiakaskysymyksiin. Kehittyneimmät chatbotit voivat myös tunnistaa ostoaikeita ja suositella tuotteita sijainnin, demografisten tietojen tai ostohistorian perusteella.

### **ChatGPT**

ChatGPT on OpenAI marraskuussa 2022 julkaisema chatbot, joka tunnetaan kyvystään antaa yksityiskohtaisia ja luonnollisia vastauksia monenlaisiin kysymyksiin luonnollisella kielellä. Yksinkertaisuudessaan ohjelma generoi pelkästään seuraavan, kaikkein todennäköisimmän tavun tekstiin hyvin monimutkaisesti (epälineaarisesti) kompleksisen neuroverkon laskevana suuresta määrästä tekstiä, usein gigatavuja tai enemmän.

### **Klusterointi (Clustering)**

Klusterointi tarkoittaa datan järjestämistä alaryhmiin, jotka sisältävät yhteisiä elementtejä. Tämä on hyödyllistä pyrittäessä tunnistamaan datassa olevia joukkoja, joita hallitsevat toisistaan poikevat lainalaisuudet.

### **Keskusteleva tekoäly (Conversational AI)**

Keskusteleva tekoäly on teknologiaa, kuten chatbot, joka simuloi ihmisen keskustelua, mahdollistaen käyttäjien vuorovaikutuksen tekoälyn kanssa.

### **Tietojen louhinta (Data mining)**

Tietojen louhinta tarkoittaa suurten tietokantojen analysointia uuden tiedon tuottamiseksi. Tietojen louhinnan avulla tekoälytyökalut voivat tulla tehokkaammiksi ratkaisemaan monenlaisia ongelmia.

### **Päätöspuu (Decision tree)**

Päätöspuu on vastausten rakenne, joka auttaa chatbotia antamaan tarkkoja vastauksia asiakaskysymyksiin. Kysymällä sarjan kysymyksiä, chatbot voi päätöspuun avulla kaventaa asiakkaan tavoitetta.

### **Syväoppiminen (Deep learning)**

Syväoppiminen on koneoppimisen tyyppi, jossa useita verkostokerroksia käytetään algoritmien kouluttamiseen suurilla tietoa-aineistoilla. Syväoppiminen voi ymmärtää jäsentämätöntä dataa tehokkaammin kuin perinteinen koneoppiminen, mikä johtaa usein laadukkaampiin tuloksiin.

### **Selitetävä tekoäly (Explainable AI)**

Selitetävä tekoäly (XAI) viittaa läpinäkyviin järjestelmiin, jotka mahdollistavat ihmisten tarkastella, miten tekoäly tekee päätöksiä tai ennustuksia. XAI on vastakohta mustalle laatikolle.

### **Generatiivinen tekoäly (Generative AI)**

Generatiivinen tekoäly on katto-termi tekoälylle, joka pystyy luomaan uutta sisältöä (kuten tekstiä tai kuvia) käyttämällä koulutusdataansa. Esimerkiksi ChatGPT ja Google Bard ovat edistyneitä generatiivisen tekoälyn esimerkkejä.

» **PETRI MAKKONEN**

» **SUVI HIRVONEN-ERE**



# PROJEKTIPÄIVÄT

MUUTOKSEN VUOKSI

»»» 17.–18.9.2024 @ Messukeskus, Helsinki

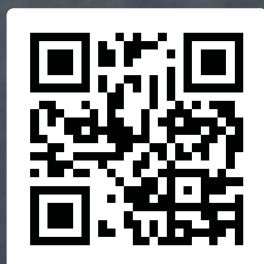
## Varmista paikkasi vuoden tärkeimmässä projektialan tapahtumassa!

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

Vuoden 2024 teemana on **Muutoksen Vuoksi**. Yritysten muutoshankkeet keskittyvät usein teknologiaan, digitaalisuuteen ja digitaaliseen transformointiin, jotka ovat välttämättömiä organisaation menestyksen ja kehityksen jatkumisen kannalta. Vaikka teknologia on tärkeässä roolissa, muutosjohtaminen – ihmisten ohjaaminen muutokseen hyvän ja kunnioittavan johtamisen kautta – on avainasemassa. Muutosjohtaminen käsittää kaikki ne tavat ja työkalut, joilla ihmiset otetaan huomioon muutoksessa ja ohjataan kohti tavoitteita. Muutoksen onnistuminen riippuu siitä, miten johto kykenee ohjaamaan ihmisiä ja kulttuuria haluttuun suuntaan. Projektijohtaminen on keskeinen työkalu, joka tukee muutoksen tavoitteita ja varmistaa henkilöstön sekä sidosryhmien osallistumisen muutokseen.

**Vuoksi** on paitsi mahtava joki, myös vuoroveden nouseva vaihe. Vuoksi on omapäinen ja joskus myös arvaamaton. **Muutoksen Vuoksi** on tulossa muutosjohtamiseen ja projektityöhön tekoälyn käytön yleistymisen myötä. Vuoksi on vuolaana virtana erottanut kansoja, kunnes sen yli rakennettiin siltoja. Miten rakennamme siltoja tämän Vuoksen yli?

Lue lisää ja ilmoittaudu: [projektipaivat.fi](https://projektipaivat.fi)







## OHJELMA SISÄLTÄÄ

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

\*Järjestäjä pidättää oikeuden muutoksiin



## LIPUT

**KAHDEN PÄIVÄN LIPPU**  
**970€**

**YHDEN PÄIVÄN LIPPU**  
**650€**

### YHDESSÄ PROJEKTIPÄIVILLE!

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

#### HUOMIOITHAN, ETTÄ

- » Kaikkiin hintoihin lisätään arvonlisävero
- » Pääallekkäisalennuksia ei myönnetä
- » Hinnat sisältävät ohjelman mukaiset tarjoilut
- » Julkisen sektorin osallistujille ja Projektiammatillaiset ry:n jäsenille on olemassa omat tarjoushinnat

#### TAPAHTUMAKUMPPANEINA MUUN MUASSA



**Wakaru.**

**solu**  
digital

**kumura**

**GRANIITTI**



**AI** Aalto University  
Executive Education  
Professional Development



**JustIn**

**severa**

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



# Hyppää voittajien kelkkaan - Ota tekoäly haltuusi





Yli 50 projektinhallinnan asiantuntijaa kokoontui toukokuussa Turun Kakolassa "AI @ Project Management" -työpajassa keskustelemaan tekoälystä. Tapahtuma tarjosi kattavan katsauksen tekoälyn nykytilaan ja tulevaisuuteen, sisältäen interaktiivisia sessioita ja käytännön harjoituksia. Osallistujat pääsivät tutustumaan tekoälyn hyötyihin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin, mikä loi inspiroivan ja opettavaisen kokemuksen.



Tekoäly on jo nyt integroitunut saumattomasti päivittäiseen elämäämme



### **Tekoälyn nykytila, mahdolliset uhkakuvat ja haasteet**

Professori Pekka Abrahamsson Tampereen yliopistosta esitteli tekoälyn nykytilaa ja sen potentiaalia tuottavuuden parantamiseen. Tekoäly mahdollistaa ennakoivan päätöksenteon ja innovaatioiden kehittämisen, sekä tarjoaa ratkaisuja globaaleihin ongelmiin kuten ilmastonmuutokseen. Tekoälyn eettinen käyttö on keskeistä kestäväen tulevaisuuden rakentamisessa.

Tekoäly on jo nyt integroitunut saumattomasti päivittäiseen elämäämme, helpottaen rutiinitehtäviä ja edistäen luovuutta. Esimerkiksi henkilökohtaiset avustajat, kuten Siri ja Google Assistant, helpottavat aikataulujen hallintaa ja tiedon hakua. Netflixin ja Spotifyn kaltaiset suositusjärjestelmät räätälöivät viihdetarjontamme henkilökohtaisten mieltymystemme mukaan. Älykkäät





liikennevalot ja reittisuunnittelu auttavat vähentämään ruuhkia, kun taas sähköpostien suodatusjärjestelmät pitävät roskapostin loitolla ja korostavat tärkeitä viestejä.

Tekoälyn nopea kehitys on aiheuttanut huolta monien keskuudessa. Työpaikkojen menetys on yksi suurimmista huolenaiheista, sillä tekoäly kykenee huolehtimaan yhä useammista tehtävistä. Siksi on ensiarvoisen tärkeää kehittää omaa osaamista ja pysyä ajan tasalla työelämän vaatimuksista. Toinen merkittävä huoli liittyy tekoälyn eettiseen käyttöön. On välttämätöntä varmistaa, että tekoälyä hyödynnetään vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti, välttämällä syrjintää ja ihmisten vahingoittamista.

Kolmas uhkakuva on dystooppiset skenaarit, joissa tekoäly ottaa vallan ja tuhoaa ihmiskunnan. Vaikka tekoälyllä on kyky oppia ja kehittyä, professori Abrahamsson vertasi

sen aiheuttamaa riskiä karkuun päässeeseen leivänpaahtimeen.

Hän havainnollisti, että vaikka tekoäly voi oppia ja kehittyä, se ei ole itsenäinen uhka, eikä voi toimia ilman ihmisen ohjausta tai tarkoituksellista väärinkäyttöä. Ihmisten on säilytettävä aktiivinen rooli tekoälyn ohjauksessa ja valvonnassa, jotta sen käyttö edistää yhteiskunnan hyvinvointia ja kehitystä.

### **AI tutkimustietoa ja -tuloksia PRY:n Tekoälykyselytutkimuksesta**

Tuomo Koskenvaara esitteli vuodenvaihteessa projektiammatilaiden keskuudessa tehdyn tutkimuksen tuloksia. Tutkimus osoittaa, että valtaosa projektiammatilaisista, yli 90%, käyttää tekoälyä vain satunnaisesti. Kuitenkin niistä 10%:sta, jotka jo käyttävät tekoälyä säännöllisesti, jopa yli 80% on kokenut saavansa tekoälyn käytöstä myös selvästi hyötyä. »»





Hyppää voittajien kelkkaan ja ota tekoäly haltuusi!, julistivat tekoälygurut **Antti Merilehto, Pekka Abrahamsson** ja **Veli-Matti "Vesku" Paananen** Kakolan kirkkosalissa.

Ohjattua Ai-koulutusta oli vastaajista saanut vasta 10% ja alle 15%:lla organisaatioista on tekoälyn hyödyntämisstrategia.

IPMA:n ICB-malli ja AI tarjoaa laajan viitekehyksen projektin-, ohjelmien- ja portfolionhallinnan osaamiselle, sisältäen tekoälyn soveltamisen näihin alueisiin. Tämä mahdollistaa projektiammattilaisten kehittymisen ja tekoälyn tehokkaan hyödyntämisen työssään.

Myös ISO-standardeista löytyy oma standardi tekoälylle: ISO/IEC 42001 - Artificial Intelligence Management system. Tämä standardi sisältää vaatimukset ja ohjeistuksen organisaatioille tekoälyn hallinnasta ja käyttöön otosta. Standardin tulkinnan ja hyödyntämisen apuna toimii SFS-EN ISO/IEC 22989-2023.

### **Tekoälyn eettiset kysymykset ja tekniset rajoitukset**

Tekoälyn kehittyessä yhä älykäämmäksi ja monipuolisemmaksi, sen eettiset kysymykset

ja tekniset rajoitukset nousevat entistä tärkeämmiksi keskustelun aiheiksi. Eettisesti tekoäly herättää kysymyksiä vastuusta, yksityisyydestä ja päätöksenteon läpinäkyvyydestä. Kuka on vastuussa, kun tekoäly tekee virheen? Miten varmistetaan, että tekoäly ei loukkaa yksilön yksityisyyttä?

Tekniset rajoitukset puolestaan liittyvät tekoälyn kykyyn ymmärtää ja tulkita monimutkaisia inhimillisiä tunteita ja sosiaalisia viiheitä. Lisäksi tekoälyn oppiminen ja päätöksenteko perustuvat saatavilla olevaan dataan, joka voi olla vinoutunutta tai puutteellista, johtaen epätarkkoihin tai epäoikeudenmukaisiin tuloksiin. Nämä haasteet vaativat jatkuvaa tutkimusta ja kehitystä, sekä eettisten periaatteiden vahvistamista tekoälyn suunnittelussa ja käytössä.

Tekoälyn nopeasti kasvava käyttö tuo mukanaan myös merkittäviä ympäristöhaasteita mm. sähkönkulutuksen suhteen. Suurten tietomäärien käsittely ja monimutkaisten algoritmien

käyttö on välttämätöntä, mutta ne vaativat paljon laskentatehoa, mikä puolestaan kuluttaa paljon sähköä. Tämä on erityisen huomattavaa datakeskuksissa, jotka pyörittävät pilvipalveluita ja tekoälysovelluksia. Sähkönkulutuksen kasvu voi johtaa suurempiin hiilidioksidipäästöihin, mikäli energia tuotetaan fossiililla polttoaineilla.

Kun tekoälyjärjestelmiä käytetään laajamittaisesti, niiden energiankulutus voi muodostaa merkittävän osan maailmanlaajuisesta energiankäytöstä. Tämä asettaa paineita löytää kestävämpiä energiaratkaisuja, kuten uusiutuvan energian lähteitä. On myös tärkeää kehittää energiatehokkaampia algoritmeja ja optimoida tekoälyjärjestelmien arkkitehtuuria vähentämään niiden ympäristövaikutuksia.

On hyvä huomioida nämä haasteet ja pohtia sitä, miten ja missä määrin tekoälyä käytetään. Kokeileminen on hyvinkin tärkeää oppimismielessä, mutta kannattaa pitää mielessä ympäristövaikutukset.



## Sari Hildén (oik.)

Chief Synergy Catalyst & CEO  
SH Focus

Sari on kokenut projektiammattilainen, jonka intohimo työssään heijastuu asiakkaiden ja tiimien kokemusten jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen.



## Tekoälyn tulevaisuuden mahdollisuuksia

Antonio Nieto-Rodrigues kertoi projektinhallinnassa odotettavista mullistuksista, jotka nopeuttavat projektien toteutusta ja parantavat niiden onnistumista. Tekoälyn myötä projektipäälliköiden on sopeuduttava uusiin teknologioihin, kehitettävä pehmeitä taitoja, johtajuutta, strategista ajattelua ja liiketoimintanäkemyksiä. Tulevaisuudessa on entistä tarkemmin keskityttävä tuottamaan arvoa asiakkaille ja vastaamaan sidosryhmien tavoitteisiin, samalla kun on hallittava uudet teknologiat menestyäkseen.

## Miten hypätä voittajan kelkkaan

Teknologiajohtaja Vesa-Matti Paananen ja johdon Ai-konsultti Antti Merilehto käsitelivät tekoälyn hyödyntämistä liike-elämässä.

Tekoälyä voi käyttää monenlaisiin tehtäviin, kuten kirjoittamiseen, kääntämiseen, koodaamiseen, testaukseen, sisällön

luomiseen sekä opetukseen ja asiakaspalveluun. On tärkeää pitää mielessä, että tekoäly on tehokas työkalu, mutta sen tietopohja on rajallinen, ja se voi joskus tuottaa virheellisiä tuloksia puutteellisen tiedon vuoksi. On myös tärkeää noudattaa eettisiä ohjeita tekoälyn käytössä varmistaakseen, että sitä käytetään vastuullisesti ja oikein.

Projektiammattilaisen kannattaa ottaa ensimmäinen askel tekoälyn hyödyntämiseen yksinkertaisesti aloittamalla kokeilu. Avaa tekoälytyökalu, kuten Copilot tai Gemini, ja aloita vuoropuhelu. Tunnista haasteet, joita kohtaat työssäsi, tiimissäsi tai organisaatiossasi ja kysy apua tekoälyavustajaltasi. Kuvaa ongelmiasi selkeästi ja arvioi saamiasi vastauksia. Ole valmis pyytämään tarkennuksia ja haastamaan työkalua, kunnes saat tyydyttäviä vastauksia. Muista, että voit aina kokeilla eri työkaluja löytääksesi sen, joka palvelee tarpeitasi parhaiten.

Yritysten kannattaa aloittaa

luomalla tekoälystrategia, jonka voi aloittaa kriittisten toiminta-alueiden tunnistamisesta, tuotantoprosessien analysoinnista ja business-hyötyjen arvioinnista. Jatkuva arviointi ja tekoälyavustajien integrointi prosesseihin, kuten asiakaspalveluun, ovat keskeisiä kilpailuedun ja asiakaskokemuksen parantamisessa.

Tekoälyn kehitys on todella nopeaa. Tämän artikkelin julkaisuajankohtana on varmasti edetty, ja osa nyt opituista asioista on vanhentuneita. Tärkeää on seurata kehitystä jatkuvasti, ja kokeilla uusia innovaatioita.

Projektiammattilaiset ry järjestää jälleen mahdollisuuden päivittää tekoälytietämystä 24.-25.10.2024 Turun Kakolassa. Syksyn workshopin teemana on "Ai<sup>2</sup> @Project Management | Tekoälyn käyttöönotto suunnitelmasta käytäntöön". Lisäksi tiedossa joukko tekoälyä käsitteleviä webinaareja ym. Tervetuloa mukaan! **PM**

» **SARI HILDÉN**

# TEKOÄLYSTRATEGIA Ai<sup>2</sup> - Suunnitelmasta käytäntöön

PRY Master Class Workshop 24.-25.10.2024 Kakolan vankila

Max. 42 osallistujaa - Ilmoittaudu Nyt!

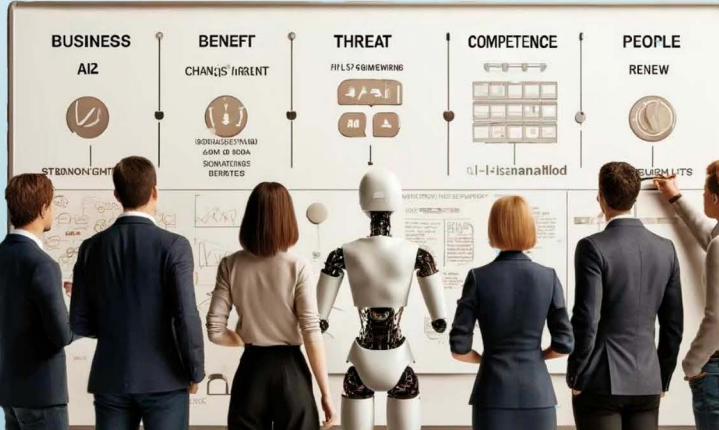


Fasilitaattorina

**Tero Ojanperä, SiloAI:n** perustaja. Aalto-yliopiston työelämäprofessori. Yli 20 vuoden ura Nokian johdossa: mm. teknologia- ja strategiajohtajana. Tunnetuimpia suomalaisia teknologiavaikuttajia ja strategia-ajatteliijoita.



"Tekoäly heiluttaa organisaatioiden perustuksia ja toimintaympäristöä niin merkittävästi, että monet strategiat suunnitellaan kokonaan uudestaan."



Fasilitaattorina

**Timo Nurmi, Postin** viestintäjohtaja, Tekoäly-yritys Konsensus.me:n Senior Advisor. Vastannut mm. 14 vuoden ajan Googlen viestinnästä Suomessa. Nurmi on perehtynyt erityisesti viestinnän, teknologian ja strategian suhteeseen.

PRY  
Projektiammattilaiset ry

## Camako Proha

# KOKONAIS- NÄKYMÄ PROJEKTIN TILANTEeseen

[www.proha.com](http://www.proha.com)  
[www.camako.com](http://www.camako.com)



Pyydä demo!

## ✓ PROJEKTIN- JA SALKUNHALLINTA

Camako projektin- ja salkunhallintaratkaisu säästää aikaa ja resursseja yhdenmukaistamalla projektien toimintatavat. Kaikki projektityöhön osallistuvat saavat käyttöönsä helppokäyttöisen työkalun roolinsa mukaisesti.



# Johtamistehtävissä vaadittavat lukuisat ominaisuudet

Organisaatioiden johtamistehtäviä on useita, kuten myös erilaisia johtamisrooleja. Eri tilanteissa korostuvat erilaiset ominaisuudet, joiden avulla johtaja saavuttaa haasteellisessakin tilanteissa hänelle asetetut tavoitteet.



**JORI KOSONEN**

CEO, Talent Network  
 Certified Executive Consultant  
 and Coach, IPMA A-level  
 IPMA Project Excellence Award  
 Assessor and Judge  
 Projektiammatillaiset ry  
 hallituksen jäsen

Olen ollut etuoikeutettu toimiessani jo viidettä vuosikymmentä erilaisten projektijohto-, muutosjohtamis- ja interim-johtajan tehtävissä ja toteuttanut vuosia osaamisen kehittämisen ohjelmia yli 22.000 valmennetulle henkilölle. Kokeemukseeni pohjautuen tarkastelen nyt tiivistetysti eräitä johtamistehtävien keskeisiä ominaisuuksia.

## Muutos- ja interim-johtaja

Usein organisaation edessä on nopeutettu muutostarve, jonka taustalla voivat olla mm. kasvu, uudistuminen, merkittävä suunnan muutos tai jopa taloudellinen kriisi. Taustatekijät on tunnistettu ja muutosjohtajaa tarvitaan johtamaan organisaatiomuutosta ja/tai kirkastettua tavoitetta.

Muutosjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia:

1. Strategisen ajattelun kautta hänen tulee ymmärtää organisaation

tion tavoitteet sekä kyky nähdä kokonaiskuva.

2. Hänellä tulee olla kyky ja halu ottaa asioista johtajuutta sekä rohkeus tehdä päätöksiä, joiden kautta hän navigoi muutosta kohti asetettuja tavoitteita.
3. Hänellä on oltava kyky sopeutua eri tilanteisiin sekä kyky nopeaan reagoimiseen
4. Muutosjohtajana hänen on oltava erinomainen viestijä ja hänen on huolehdittava, että muutoksen tarkoitus, hyödyt ja etenemissuunnitelma ovat ymmärrettäviä eri sidosryhmille.

Lisäksi interim-johtajana hänellä tulee olla:

5. Kykyä ymmärtää organisaation tilannekuva ja ottaa vastuuta ja ryhtyä toimiin välittömästi
6. Kokemusta ja tilanteeseen soveltuvaa asiantuntemusta sekä osaamista valita tilanteeseen sopivat ratkaisukeinot. »»



### Projektijohtaja

Projektipäällikkyyttä tai -johtajuus on ammatti ja sen johtamispatentteja ovat hyvin kuvattu IPMA Individual Competence Baseline (ICB 4.0) standardissa.

On kuitenkin eräitä ominaisuuksia, joita projektipäälliköiltä voidaan yleisesti odottaa:

1. Projektijohtajan on oltava hyvä organisoija, järjestelmällinen ja hänen on kyettävä hallitsemaan monimutkaisia tehtäviä ja aikatauluja
2. Hyvä projektijohtaja osaa viestiä selkeästi ja tehokkaasti tiimilleen ja sidosryhmille.
3. Projektijohtajan tulee pystyä tunnistamaan ja ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia sekä tekemään nopeitakin päätöksiä (osin vaillinaisin tiedoin)

Lisäksi nostaisin esille tunnistettuja osaamisvajeita (Projektijohtamisen tila 2021), joita kehittämällä menestymisen mahdollisuudet kasvavat merkittävästi. Näitä ovat mm. ristiriita- ja kriisitilanteiden hallinta, neuvottelutaidot, itsetuntemus ja itsensä johtaminen, kyky ja halu ottaa johtajuutta, ihmisten johtaminen (leadership) sekä muutoksen johtaminen.

Luonnollisesti projektipäällikön johtamistehtävät ja vaatimustaso riippuvat paljon itse projektin sisällöstä, sen vaativuudesta ja laajuudesta. Yllä olevien osaamisen painotukset korostuvat projekteista toiseen, mutta eivät poissulje niiden merkitystä menestyvän projektipäällikön taitovalikoimassa.

### Tekoäly johtajana

Kysyin Copilot -tekoälyltä kysymyksen, mitkä ovat tekoälyn johtamisominaisuudet? Vastaus oli varsin mielenkiintoinen. Tässä muutamia nosto tekoälyn johtamisominaisuuksista

1. Datan analysointi ja päätöksenteki: tekoäly voi analysoida kerättyä dataa työympäristöstä, työtehtävistä ja työntekijöistä. Sen avulla voidaan tehostaa työtehtävien aikataulutusta ja kohdentamista sekä paremmin ennakoita tunnistaa työturvallisuusriskejä.
2. Ennustaminen ja ennakoiminen: tekoäly voi auttaa ennustamaan palvelutarpeita ja tulevia haasteita, mikä tukee johtamista ja liiketoiminnan kehittämistä.



## Kuinka sitten itseään voi edelleen kehittää tulemaan paremmaksi johtajaksi?



**3.** Keskusteleva tekoäly: keskusteleleva tekoäly lisää työn tehokkuutta ja mahdollistaa reaaliaikaisen tuen työntekijöille ja asiakkaille. Se voi myös automatisoida rutiinitehtäviä, vapauttaen ihmisresursseja merkityksellisempiin tehtäviin.

On tärkeää ymmärtää, miten tekoäly toimii ja antaa työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia sen käytössä. Näin voimme hyödyntää sen potentiaalia ja välttää mahdolliset riskit

### **Johtajuus – taidot ratkaisevat**

Johtamistaitojen harjoittaminen on elinikäinen oppimismatka, persoonallisuus piirteitä ei voi muuttaa, mutta olemalla niistä tietoinen lisääntyy kyky johtaa vaikuttavammin. Kuinka sitten

itseään voi edelleen kehittää tulemaan paremmaksi johtajaksi? Tässä muutama ajatus itsensä konkreettisista ja välittömästi käytöön otettavista itsensä kehittämisen keinoista

- 1.** Hanki sparraaja. Se löytyy usein ihan omasta organisaatiosta edellyttäen, että molemmat niin sparraaja kuin sparrattava ovat avoimia palautteelle, aidolle kuuntelulle omasta johtamisesta. Tässä ”valmentavan johtamisen – coaching” taidot auttavat oivaltamaan ja löytämään hyviä ratkaisukeinoja.
- 2.** Organisoitsi itsellesi havainnoinnin paikkoja, jossa pääset havainnoimaan erilaisia johtamisen, viestinnän ja vuoropuhelun tapoja ja niiden toimivuutta.

**3.** Osallistu vertaisryhmien kuin heterogeenisiinkin valmennusryhmiin. Ne avartavat sekä lisäävät tehokkaasti ymmärrystä, miten mm. toiset kokevat erilaiset haastavat tilanteet. Hyvä valmennusohjelma tarjoaa näihin mahdollisuuksia ja tarjoaa organisaatiolle erinomaisen valmennuksen vaikuttavuuden vieden johtamiskulttuuria eteenpäin.

Olen itse yhdistänyt vuosien ajan parhaat teknologiat, tutkimustiedon, osaamisen, pedagogiikan ja uusimpana elementtinä tekoälyn hyödyntämisen johtamistyössä ja projekteissa. Vaikuttavimmat tulokset olen saavuttanut organisaatiokulttuuriin sovitetuilla ratkaisuilla. **PM**

# Hur man använder AI i **projekt**, **innovation** och **beslutstagande** i kunskapsintensiva företag

**H**östen 2022 slogs vi alla med storm av genombrottet för stora språkmodeller och de textgenererande egenskaper dessa gav diverse chatbots. Tidigare hade man närmast ansett att AI och automation vill radera ut diverse mekaniska och rutinmässiga arbetsuppgifter, medan man nu insåg att allehanda andra typers arbetsuppgifter och stod att vinna på användningen av AI (inte minst inom den akademiska världen där en stor del av vardagen går till att läsa och skriva text). Påhejade av både konsulter, forskare och domedagsprofeter började man både på individ- som på organisationsnivå testa och utreda hur språkmodellerna kunde effektivisera och förbättra just mitt eller vår organisations arbete. Mot den bakgrunden är det inte överraskande att generativ AI också varit ett av populäraste temana för progradu- och diplomarbeten. Denna vår har jag bevittnat fem sådana arbeten genom mina värv vid både Åbo Akademi och Universitetet i Agder i Norge. Vi

skall här kort redogöra för dem och speciellt arbetet av Frydelund & Moter (2024).

## **Användning av generativ AI i projekt**

Om vi först ser lite bredare på AI kan vi konstatera att de stora språkmodellerna är toppen av ett isberg. De har gjort AI tillgängligt för gemene datoranvändare. I sin studie av hur AI kan användas för att befrämja innovation föreslår Meiseth och Bergan (2024) att de olika faserna i ett utvecklingsprojekt kan kräva olika typers AI (LLM – stora språkmodeller, DL - deep learning, statistiska modeller) liksom Figur 1 visar.

Sedan till frågan hur generativ AI specifikt används i dag inom projekt. Middleton och Dageid (2024) identifierar i sin studie fem 'use case':

- Förbättring av texter
- Transkription av möten (dvs mötesprotokoll)
- Arbetsnedbryting (dvs skapandet av en WBS)
- Uppsummering av pdf-filer
- Diskussionspartner

## **AI för att hjälpa till i beslutfattande situationer**

I en annan studie underökte Fydenlund & Moter (2024) hur generativ AI kan hjälpa oss i olika beslutssituationer. De identifierade tre faser i en beslutsprocess där chatbots används: en förberedelsefas, en 'sparring'-fas och själva beslutsfasen. De fann vidare se en klar skillnad på användningen av generativ AI beroende på om beslutet som skall ta är avdelningsinternt eller om det inverkar på arbetet i andra avdelningar. I den förstnämnda situationen används chatbots gärna i samtliga tre faser, även om man ännu inte använder den i själva beslutsfasen. Det fanns dock en uttalad önskan att komma närmare en sådan situation i framtiden. I de enklaste beslutssituationer verkar det vidare inte finnas något större behov för chatbots som en 'sparring'- eller diskussionspartner. Gällande beslut som har verkningar över avdelningsgränserna verkar generativ AI närmast användas för diverse förberedelser.





## Utmaningar och utveckling av AI

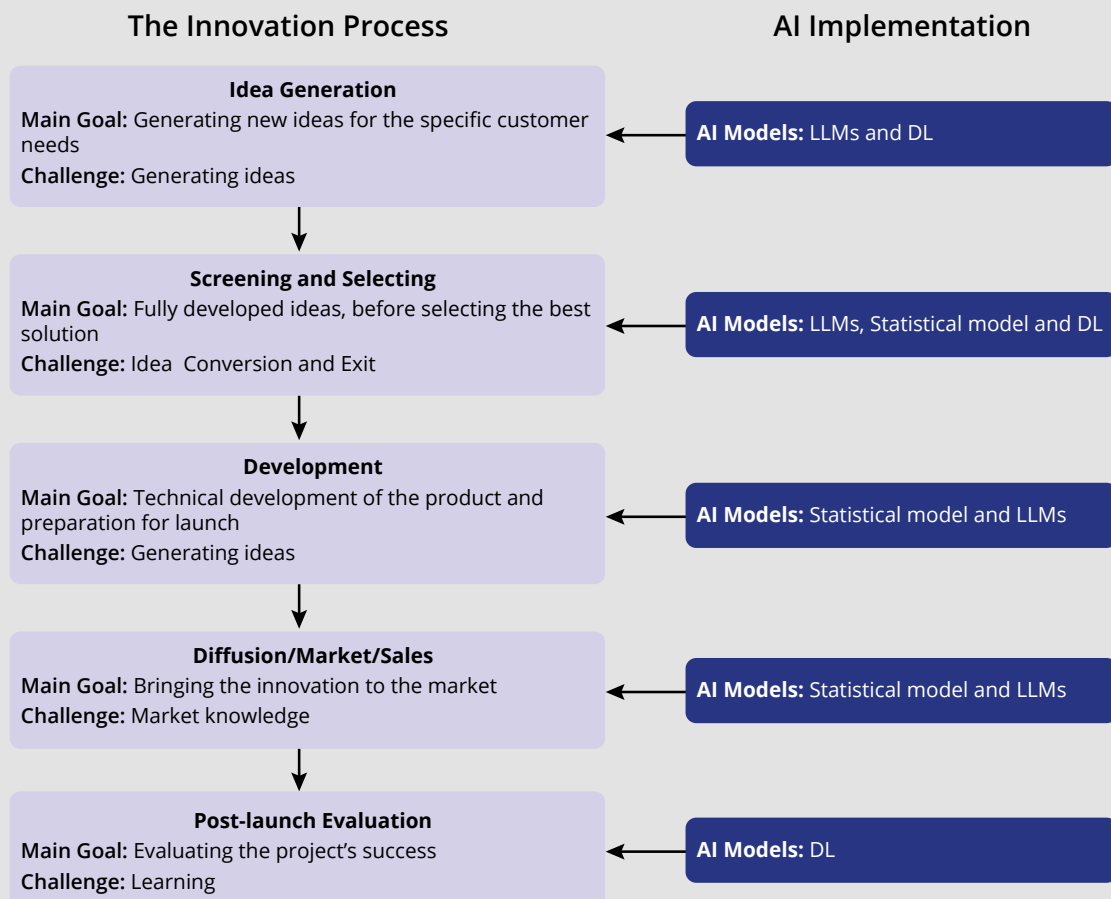
Nu då generativ AI redan använts en tid börjar det också stå klart vad de (ännu) inte lämpar sig för. Frydenlund och Moter (2024) noterar bland annat beslut som kräver mänsklig intuition och emotionell intelligens. Kvaliteten på de texter AI-verktygen genererar verkar också variera beroende på vilken typs texter de är upptränade med. Ett av de största hindren för en ökad användning av gene-

rativ AI verkar dock vara riskerna med att dela sensitiv information med AI-verktygen (jmf. Maddison, 2023). En intressant lösning inom det akademiska erbjuds av Universitetet i Oslo, som utvecklat en tjänst som tillåter både studenter och anställda att använda Open AI's GPT modeller inom ramen för universitetets krav på integritet (Universitetet i Oslo, 2024).

Dammet har lagt sig och hypekurvan svängt. Nu börjar det verkliga arbetet med att ta i bruk

generativ AI på ett sätt som verkligen skapar mervärde och hjälper oss att göra vårt arbete snabbare, intressantare, lika meningsfullt och till bättre kvalitet. **PM**

**Magnus Hellström,**  
Åbo Akademi  
**Fredrik Brinch Frydelund,**  
University of Agder  
**Zeineb Shaker Moter,**  
University of Agder



FIGUR 1 ANVÄNDNINGEN AV AI I OLIKA PROJEKTFASER

# FinVectorilla strategiaa, budjetointia ja resursointia toteutetaan **Thinking Portfoliossa**

FinVector otti käyttöön Thinking Portfolion, tuttavallisemmin FinPro:n, saadakseen tarvittavaa läpinäkyvyyttä ja yhdenmukaisuutta projektitietojen hallintaan. Vajaassa puolessa vuodessa läpinäkyvyys, priorisointi ja projektinhallinnan taso ovat parantuneet.



Jokin aika sitten lääketollisuusyrittäjä FinVectorilla havahduttiin monelle tuttuun ongelmaan: projekteihin liittyvä tieto pyöri työntekijöiden omissa Exceleissa ja tiedostoissa eikä tarvittavaa läpinäkyvyyttä ja yhdenmukaisuutta ollut.

Haastetta lähdettiin taklaamaan perustamalla PMO, kehittämällä projektikulttuuria ja henkilöstön projektiosaamista sekä hankkimalla järjestelmä, johon tiedot kirjataan yhdenmukaisesti.

Thinking Portfolion Projektisalkku valikoitui työkaluksi sen sisällön ja laajentumismahdollisuuksien vuoksi, kertovat FinVectorin PMO Manager Marko Karvonen sekä PMO Director Mikko Kämäräinen. Luottamusta herättivät myös avoimuus ja esittelyvideot sekä laaja käyttäjäpohja.

”Thinking Portfolio mahdollistaa sen, että perusjutut ovat kunnossa.”

## Ensin rakennettiin prosessi ja roolit ja vasta sitten työkalu

Käyttöönottoon ei lähdetty hätäisesti, vaan ensin tietomallia valmisteltiin rauhassa. Työkalun käyttöönotto eteni jouhevasti, toiveaikataulussa.

Salkkuun tuotiin ensin mi-siokriittiset projektit ja pikkuhiljaa käyttöä laajennetaan. Raportointiin rakennettiin rajapinta salkun ja henkilöstölle tutun PowerBI:n välille. Nyt tiedot päivittyvät kaksi kertaa päivässä rajapinnan kautta.

Johto on tukenut salkun hankintaa alusta asti, sillä strategia rakentuu Projektisalkun ympärille.

”Salkun kautta toteutetaan strategiaa, budjetointia ja resursointia projektien osalta. Sen avulla pystytään varautumaan tuleviin ongelmatilanteisiin”, Karvonen kertoo.

## Projektinhallinnan maturiteetti kasvaa kulttuurin ja ihmisten osaamisen kautta

FinVectorilla panostetaan uuden työkalun jalkauttamiseen ja salkku on haluttu brändätä osaksi yritystä. Projektisalkulle järjestettiin nimikilpailu, jonka voitti FinVector Projects, eli FinPro.

”Thinking Portfolio ei ole vain uusi työkalu jostain, vaan osa FinVectoria. Platform on mahdollistanut räätälöintiä. Tuote on hyvä, mutta me myös tehtiin se FinVectorin näköiseksi käyttöönoton aikana.”

Esimerkiksi johdon näkemä tilanne ei muuttunut aiemmasta lainkaan.

”Käyttäjiltä ja johtoryhmän jäseniltä on tullut palautetta, että tämä on paras PPM-työkalu mitä he ikinä ovat nähneet”, Kämäräinen sanoo.



FinVectorilla on ymmärretty, että uuden järjestelmän jalkauttaminen ei onnistu, jos henkilöstöä käsketään suoraan ottamaan uusi työkalu käyttöön.

Sen sijaan sisäistä käyttöön-ottoa tehdään niin sanotusti "hands-on" meiningillä ja PMO tukee, kun vastaan tulee haasteita. Tätä varten FinVectorilla on Portfolio Review Board, jossa ovat mukana projektien omistajat, projektipäälliköt ja yrityksen johto.

"Ei mennä työkalu edellä. Edelleen voitaisiin toimia Exceleillä, mutta se olisi tehottomampaa. Se ei olisi laadukasta ja läpinäkyvää."

Kyse on siis kulttuurin kehittämisestä ja merkityksellisyydestä ei siitä, kuinka ihmisiä motivoitetaan käyttämään työkalua: "Tämä on projektipäälliköille mahdollisuus pyytää apua, jos on vaikka resurssiongelmia. Työkalu on ensisijaisesti heitä varten."

### Single Source of Truth: vastaukset ovat FinProssa

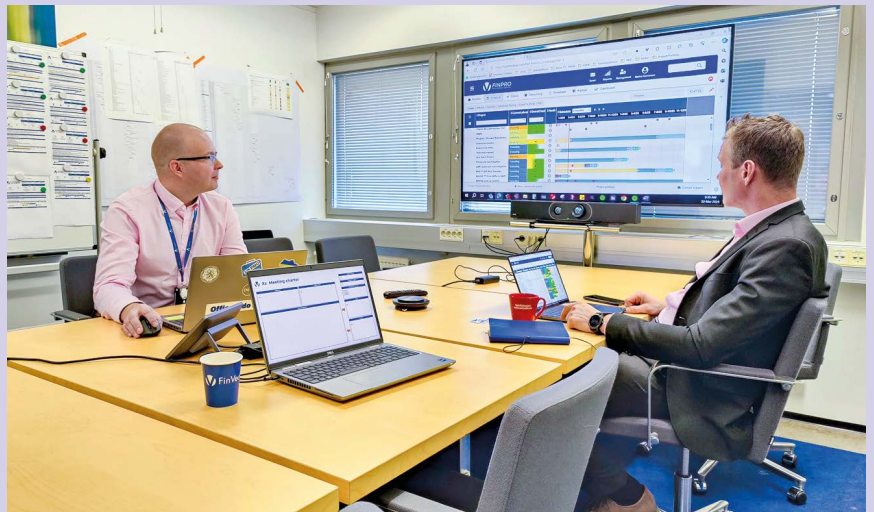
"Pidemmän tähtäimen tavoite on tehdä salkun käytöstä arkipäivää."

"Nyt jo projektinhallinta on selkeästi parantunut jokaisessa projektissa. Tieto on yhdessä paikassa. Ei tarvitse projektipäällikköä lähettämään PowerPointia, josta näkisi mikä tilanne on. Salkku on hyvän näköinen käytettävyydeltään ja elinvoimainen toiminnoiltaan", Karvonen sanoo.

"Sanoisin niille, joilla ei vielä ole portfoliohallinta käytössä, että sitä kannattaa miettiä. Ei tarvitse olla isokaan firma, jossa hyöty on suuri työmäärän nähden", Karvonen sanoo. **PM**

### » TYYNE TAUNILA

**"Teillä tuki ja verkosto on todella hyvä. Tapahtumat ovat hyviä paikkoja saada ideoita ja kuulla näkemyksiä muilta, jotka ovat samojen ongelmien ääressä. Se on parasta antia."**



FinVectorin salkunhallinnan kehityksestä kertoivat: **Mikko Kämäräinen**, PMO Director (kuvassa vasemmalla) ja **Marko Karvonen**, PMO Manager.

Marko ja Mikko ovat puhujina syyskuussa Projektipäivillä. Tule kuuntelemaan puheenvuoro Helsingin Messukeskukseen!

Jutun on kirjoittanut Thinking Portfolion markkinointispesialisti **Tyyne Taunila**. Tyyne on markkinoinnin ammattilainen, joka innostuu ihmisten kohtaamisesta ja kiinnostavista tarinoista.



# Hyvinvoivempi projektiammattilainen



**MILLA RANTA**

Founder & CEO  
coach and consultant  
Millainen Consulting Oy

Milla Ranta on kokenut muutosammattilainen, valmentaja ja projektitoiminnan kehittäjä, joka on omistautunut missiolleen tehdä työelämästä kestävämpää ihmisille. Milla johtaa myös nuorten projektiammattilaisten verkostoa, IPMA Young Crew Finlandia.

Projektiammattilaisen hyvinvointi on avainasemassa menestyksessä projektijohtamisessa. Itsensä johtamisen taidot, vuorovaikutustaidot ja tunnetaidot eivät ainoastaan edistä henkilökohtaista hyvinvointia, vaan myös parantavat työyhteisön ilmapiiriä ja organisaatiotason muutoskyvykkyyttä. Näihin taitoihin panostaminen on avain kestävämpään työelämään ja hyvinvoivempiin projektiammattilaisiin, jotka kykenevät ratkaisemaan yhteiskunnan haasteita uhraamatta omaa terveyttään ja henkilökohtaista elämäänsä siinä sivussa.

## Itseohjautuvuus ja omistajuus hyvinvoinnista

Jokainen projektiammattilainen voi valita johtaa itseään inhimillisesti ottamalla vastuun omasta hyvinvoinnistaan. Oman hyvinvoinnin asettaminen etusijalle saattaa vaatia itseohjautuvuutta. Minulle "itseohjautuvuus" tarkoittaa kykyä asettaa tavoitteita itselleen, suunnitella niiden saavuttamista ja arvioida sekä ohjata omaa toimintaa aktiivisesti. Itseohjautuminen on sitä helpompaa, mitä enemmän on harjoitellut itsensä johtamisen taitoja, kuten itsetuntemusta ja vuorovaikutus- sekä tunnetaitoja. Kyseiset taidot

auttavat menestymään myös muilla elämän henkilökohtaisilla ja ammatillisilla alueilla.

Onko sinulla ollut työn alla henkilökohtaisia, hyvinvointiisi liittyviä projekteja, joita et ole saanut vietyä maaliin sinnikkäistä pyristelyistä huolimatta? Tällainen projekti voisi olla esimerkiksi kuntoilun aloittaminen, sosiaalisen median ruutuajan vähentäminen tai terveellisemmän ruokavalion noudattaminen. Niin kuin organisaatiotason muutoksissakin, unohdamme välillä henkilökohtaisissakin muutosprojekteissamme, että positiivinenkin muutos vie energiaa ja vaatii resursseja. Yksi



merkittävä hyvinvointimme tukipilarit ovat meille läheiset ja tärkeät ihmissuhteet. Näillä ihmissuhteilla on huomattava vaikutus henkilökohtaiseen resilienssiimme, eli siihen, minkä kokosiin muutoksiin pystymme sopeutumaan, tai pystymmekö ylipäättään. Työympäristössäkkin on eritasoisia ihmissuhteita, ja myös ammatilliset verkostot kasvattavat niin yksilön kuin työyhteisönkin resilienssiä. Olisiko tässä avain sinun hyvinvointisi lisäämiseen?

**Vuorovaikutustaitojen merkitys**  
Erilaisuutemme näkyy mm. tavassamme vuorovaikuttaa toistemme kanssa. Useimmiten vuorovaikutus on sitä haastavampaa, mitä erilaisempia olemme yksilöinä ja mitä kehittymättömämmät vuorovaikutus- ja tunnetaidot meillä on. Etenkin luontainen taipumuksemme lähestyä asioita joko asiakeskeisesti tai ihmiskeskeisesti on ero, joka usein näkyy ulospäin ja jota muut havainnoivat omista yksilöllisistä lähtökohdistaan.

Esimerkiksi ihmiskeskeinen henkilö saattaa kokea, ettei asiakeskeinen ihminen arvosta tunteita, tai ettei hänellä ole tunteita laisinkaan, sillä ne eivät näy ulospäin vuorovaikutuksessa. Tämä on tyypillinen asetus, joka kasvattaa mahdollisuutta energiaa kuluttaville konflikteille ja väärinymmärryksille, jotka heikentävät näiden yksilöiden hyvinvointia, ja levitessään koko lähipiiriin hyvinvointia.

Vahvat ihmissuhteet, jotka tunnistavat mm. luottamuksen ja turvallisuuden tunteesta, kestävät hyvin konflikteja ja väärinymmärryksiä, jopa vahvistuen niistä. Lisäksi tällaisissa ihmissuhteissa vaikeita konflikteja esiintyy harvemmin. Vahvojen ja merkityksellisten ihmissuhteiden rakentaminen vaatii aikaa ja

molemminpuolista panostusta. Tunnetaidot ovat erinomainen työkalu merkityksellisten suhteiden rakentamiseen.

#### **Tunnetaidot**

Tunteet ovat yksilöllisiä tuntemuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten näemme tilanteita, arvioimme vaihtoehtoja ja teemme valintoja mm. hyvinvointiimme liittyen. Positiiviset tunteet, kuten ilo ja kiinnostus, lisäävät motivaatiota ja ongelmanratkaisukykyä. Negatiiviset tunteet, kuten pelko ja suru, sen sijaan heikentävät keskittymiskykyä ja estävät löytämästä ratkaisuja. Negatiiviset tunteet voivat myös lisätä stressiä, mikä heikentää palautumista ja hyvinvointia. Tunnetaitoihin kuuluvat mm. yksilön kyky tunnistaa oma tunnetilansa ja tehdä tietoisia valintoja siihen perustuen. Nämä taidot auttavat rakentamaan merkityksellisiä, hyvinvointia tukevia ja resilienssiä kasvattavia suhteita ja verkostoja.

Organisaatioiden kannattaa tukea koko henkilöstöään tunnetaitojen kehittämisessä, sillä tunnetaidot auttavat projektiammatillaisia huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan, menestymään työssään, sekä osaltaan vahvistamaan organisaation muutoskyvykkyyttä. Organisaation tunneilmapiiristä huolehtiminen on myös sosiaalisen vastuun kantamista. **PM**

## Itseohjautuminen on sitä helpompaa, mitä enemmän on harjoitellut itsensä johtamisen taitoja





# Projektitoiminnan kyvykkyysarviointi

## IPMA Delta Competence Class 3 -sertifikaatti ensimmäisenä Suomessa

**2M-IT Oy** on Suomen johtavia sosiaali- ja terveydenhuollon ICT-ratkaisujen toimittaja. 2M-IT toimii asiakaslähtöisenä kumppanina sote-sektorin digitalisaatiossa, parantaen palveluiden kustannustehokkuutta, saatavuutta ja laatua. 2M-IT tuntee terveydenhuollon toimintakentän ja asiakaskunnan erittäin hyvin. 2M-IT:n omistavat hyvinvointialueet, joten ICT-ratkaisuja ja -palveluja kehitetään tiiviisti yhdessä omistaja-asiakkaiden kanssa. Yritys palvelee Suomen 16 hyvinvointialuetta innovatiivisilla ja käyttäjäystävällisillä ICT-ratkaisulla. 2M-IT:n organisaatio on kasvanut viime vuosien aikana nopeasti, sen palveluksessa on yli 900 Sote & IT-asiantuntijaa miltei koko Suomen kattavassa 13 toimipaikan verkostossa. 2M-IT:llä tekemisen keskeinen tavoite on helpottaa sekä hyvinvointialueiden ammattilaisten että palveluita käyttävien kansalaisten arkea.

### **Osaamisen ja prosessin kehittämiseen panostetaan**

2M-IT on myös osaava ja dynaa-

minen projektitalo, jonka salkussa on yli 100 erityyppistä asiakas- ja toimitusprojektia. Lisäksi yritys tarjoaa projektinjohtopalveluja asiakaskunnalleen. Projektiosaamiseen on 2M-IT:llä panostettu voimakkaasti.

“Projektihallinnan koulutus on meillä systemaattista ja edellytämme sekä kannustamme projektipäällikköjä myös sertifioitumaan. Lisäksi PMO-asiantuntijoiden osaamista kehitetään projektitoimiston johtamisen sertifioinneilla”, Liiketoimintajohtaja Arto Lehtokari

Projektiosaamista ja -kokemusta arvostetaan organisaatiossa erittäin korkealle. Projektinhallintaprosessilla on vankka perusta ja hyvät yhteiset menetelmät ja rakenteet, joita kehitetään jatkuvasti. 2M-IT:llä on monipuolinen ja hyvin organisoitu PMO, joka tukee projektitoimintaa ja fasilitoi projektitoiminnan kehittämistä. Johtoryhmätasolla on projekti- ja ICT-osaamista ja kokemusta, johto seuraa ja tukee aktiivisesti projektitoimintaa.

### **IPMA Delta avuksi kehittämiseen**

2M-IT:llä ymmärretään tavoitteellisen kehittämisen mahdollisuudet ja vaikutus projektitoiminnan tuloksellisuuteen ja sujuvuuteen. IPMA Delta -arvioinnille ja sen myötä saatavalle laaja-alaiselle projektitoiminnan tilannekuvalle ja kehitystoimenpide-ehdotuksille asetettiin monia odotuksia. IPMA Delta arvioinnin tavoitteiksi asetettiin erityisesti laadukkaan projektitoiminnan näkyväksi tekeminen sekä pitkän tähtäimen kehityssuunnitelman laatiminen.







SUOMEN ENSIMMÄISEN IPMA DELTA COMPETENCE CLASS 3 -SERTIFIKAATIN VASTAANOTTIVAT: (2. VAS) HEAD OF PMO TIA MELAVA, CEO JARI NEVALAINEN, DIRECTOR SOLUTIONS ARTO LEHTOKARI SEKÄ PMO SPECIALIST ANNA BERTOFT. SERTIFIKAATIN OJENSI PRY:N TOIMITUSJOHTAJA ANNA-MARIA MÄKELÄ (1. VAS)

Projektitoiminnan kehittämisellä pyritään ennen kaikkea tuottamaan asiakkaille entistä parempaa laatua ja nostamaan asiakasarvoa.

”IPMA Delta arvioinnin tulos heijastaa hyvin 2M-IT organisaation projektinhallintakyvykkyden nykytilaa ja sen avulla pystyttiin todentamaan jatkuvan parantamisen näkökulmasta tärkeimmät kehityskohteet. Arvioinnin hyötyjä olivat myös projektitoiminnan ja salkunhallinnan näkyvyyden kasvaminen sisäisesti sekä ymmärrys niiden linkityksestä asiakasarvoon.” kuvailee **Tia Melava**, 2M-IT PMO:n tiimipäällikkö kokemuksiin.

IPMA Delta -arvioinnin myötä jo tunnistetut kehittämiskohteet jäsenyivät entisestään. Suuri yhdenaikaisten projektien määrä ja tarve uusien käynnistämiseksi asettavat haasteita avainosaajien ja asiantuntijaresurssien riittävyydelle. Tavoitteena on kehittyä

ennakoimaan nykyistä aiemmin ja tarkemmin tulevia resurssitarpeita jo projektien valmistelupäätöksistä lähtien, ”P0” portilla. Salkunhallinnan kehittäminen on jo käynnistetty ja sen myötä johtamisessa ja kehittämisessä päästään pitkäjänteisempään vaikuttavuuteen.

”Arviointisijat näkevät 2M-IT:n erittäin kehitys- ja oppimismyönteisenä organisaationa, jossa sekä henkilökohtaiseen osaamiseen että organisaation kyvykkyteen panostetaan erittäin paljon ja tämä myös näkyy henkilöstön ammattimaisessa asenteessa”, kertoo **Jarkko Stenfors**, IPMA Delta Lead Assessor.

### Aina voi parantaa

Projektitoiminnassa on aina kehittämiskohteita – ja niin myös 2M-IT:llä: Vanha viisaus ”Projekti onnistuu alusta lähtien” pitää täälläkin paikkansa. Kun projektijuna saadaan liikkeelle ”saattaen

vaihtamalla” ja heti alkumetreillä tehdään huolellisesti kaikki valmisteluvaiheeseen ja projektin käynnistykseen liittyvät tehtävät, juna pysyy vakaasti raiteillaan ja pääsee täyteen vauhtiin ilman turhia hätäjarrutuksia.

IPMA Delta -arvioinnin 2M-IT:llä järjesti Projektiammatillaiset (PRY).

Lead Assessorina toimi **Jarkko Stenfors** (IPMA Level A). Arviointitiimiin kuuluivat arviointisijana **Elsa Paasilinna** (IPMA Level B) ja avustavana arviointisijana **Tuomo Koskenvaara** (IPMA Level A). Arvioinnin valmistelussa ja suunnittelussa mukana oli **Dr. Reinhard Wagner** (IPMA Level A). Arvioinnin projektipäällikkönä toimi **Joxi Kaaja**, PRY.

Arvioinnin tuloksena 2M-IT:lle myönnettiin IPMA Delta Competence Class 3 -sertifikaatti. **PM**

» **JOXI KAAJA**

# IPMA-sertifiointi korostaa käytännön projektijohtamisen kokemusta ja osaamista

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



**PETRI HEINO**

IPMA-sertifiointin johtaja Suomessa Projektiammatilaiset ry



TUTUSTU VIRTUAALISEEN SERTIFIOINNIN ESITTEESEEN TÄSTÄ.

Suomessa kansainvälisesti tunnettuja IPMA®-sertifiointeja hallinnoi ja toteuttaa Projektiammatilaiset ry, joka on toiminut International Project Management Association:n (IPMA) sertifiointin kumppanina jo yli 20 vuoden ajan. Tänä aikana IPMA® -sertifikaatista on tullut Suomessa yleisesti tunnettu projektiammatilaiden tunnusmerkki, joita on myönnetty yli 6000 kappaletta.

IPMA on maailmanlaajuinen voittoa tavoittelematon organisaatio, joka keskittyy projektinhallinnan edistämiseen ja kehittämiseen. IPMA perustettiin vuonna 1965 ja se toimii nykyään yli 70 maassa. Sen toiminnan ydin on tarjota projektinhallinnan ammattilaisille sertifiointiohjelmia, jotka auttavat meitä parantamaan projektinhallinnan laatua ja tehokkuutta maailmanlaajuisesti.

IPMA® -henkilösertifikaatteja on tarjolla aloittelevista projektiammatilaisista kokeneisiin projektipäälliköihin ja -johtajiin ja nykyisin myös kouluttajiin. Arviointi perustuu IPMA määrittelemään pätevyysstandardiin, joka tekee IPMA- sertifiointista ainutlaatuisen. Henkilön osaamista ja kokemusta tarkastellaan käytäntö,

ihmiset ja näkökulma pätevyyksistä. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa varmistaa, että sertifioidut ammattilaiset eivät ole vain perillä projektinhallintamenetelmistä, vaan myös taitavia soveltamaan niitä eri yhteyksissä ja osoittamaan tärkeitä johtamis- ja ihmiskäytännön taitoja.

IPMA®-sertifiointi Suomessa tarjoaa projektinhallinnan ammattilaisille mahdollisuuden saada kansainvälisesti tunnustettu sertifikaatti todisteena henkilökohtaisesta projektiammatilaisen pätevydestä. Sertifiointi perustuu IPMA:n kansainvälisiin standardeihin ja pätevyyskehukseen (IPMA Competence Baseline, ICB).

IPMA korostaa käytännön projektijohtamisen kokemusta ja osaamista. Sertifiointiprosessiin kuuluu usein todelliseen projektityöhön perustuvia arviointeja, jotka osoittavat käytännönläheisesti hakijan osaamista ja kokemusta. Muissa vaihtoehtoisissa sertifikaateissa keskitytään enemmän teoreettiseen tietoon ja kykyyn läpäistä standardoitu koe.

## **IPMA-sertifiointilla kilpailuetua ja osaamisen kehittämistä**

IPMA®-sertifiointi tarjoaa projektinhallinnan ammattilaisille mahdollisuu-



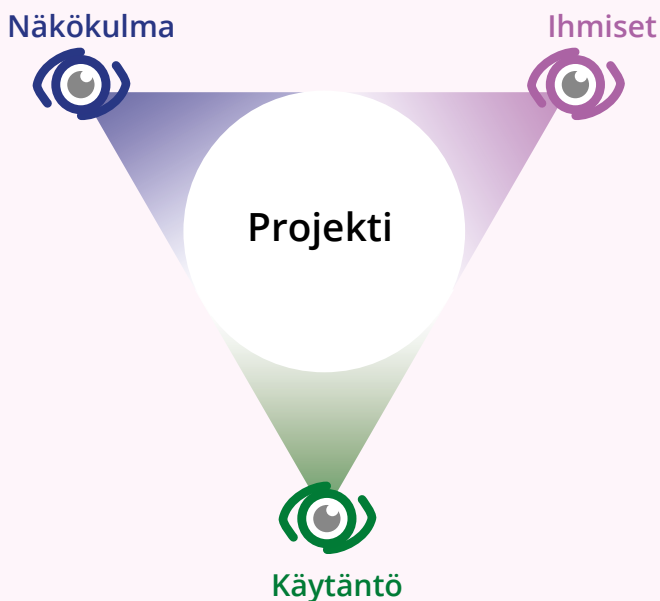


den osoittaa osaamisensa ja pätevyytensä kansainvälisesti tunnustetulla tavalla, millä on mahdollista parantaa projektijohtamisen ammattitaitoa ja uramahdollisuuksia. Sertifiointi tuo mukanaan itseluottamusta ja ammattilypeyttä. Se osoittaa, että henkilö on saavuttanut korkean tason ammattitaidon ja on valmis kohtaamaan uusia projektinhallinnan haasteita.

Sertifiointiin ylläpitämiseksi ammattilaisten on osallistuttava jatkuvaan oppimiseen ja kehitykseen ja varmistettava, että he pysyvät ajan tasalla uusimpien projektinhallinnan käytäntöjen ja trendien kanssa.

Organisaatiot, joissa on sertifioituja projektiammattilaisia, voivat saada kilpailuetua markkinoilla. Ne voivat vakuuttaa asiakkaita ja sidosryhmiä siitä, että niiden projektinhallintaprosessit ovat ammattimaisia ja tehokkaita.

Yhteenvetona voidaan todeta, että IPMA-sertifiointi tarjoaa huomattavia etuja lisäämällä ammatillista uskottavuutta, edistämällä uramahdollisuuksia, kehittämällä taitoja ja myötävaikuttamalla onnistuneiden projektien tuloksiin organisaatioille. **PM**



## IPMA-sertifiointitasot Suomessa

### Taso D

**Sertifioitu projektinhallinnan ammattilainen tai Certified Agile Associate** on Ihanteellinen henkilöille, jotka ovat uusia projektinhallinnassa tai joilla on vähän kokemusta. Tämä sertifiointi edellyttää kattavaa tietoa projektinhallinnasta tai ketterillä menetelmillä johtamisesta, mikä tekee siitä sopivan vastavalmistuneille tai projektinjohtotehtäviin siirtyville ammattilaisille.

### Taso C

**Sertifioitu projektipäällikkö tai Certified Agile Leader** sopii projektiammattilaisille, joilla on kokemusta projektien tai ketterillä menetelmillä johtamisesta ja jotka haluavat vahvistaa taitojaan ja siirtyä vastuullisempiin projektinjohtotehtäviin.

### Taso B

**Sertifioitu vanhempi projekti- ohjelma- tai salkkupäällikkö tai Certified Agile Senior Leader** on suunniteltu kokeneille projektipäälliköille tai ketterillä menetelmillä johtaneille, joilla on huomattava kokemus suurten ja monimutkaisten projektien johtamisesta.

### Taso A

**Sertifioitu projekti- ohjelma- tai salkkujohtaja tai Certified Agile Organisational Leader** on tarkoitettu erittäin kokeneille projektiammattilaisille, jotka vastaavat useiden projektien tai projektisalkkujen tai ohjelmien hallinnasta strategisella tasolla.

# Projektijohtamisen viitekehykset muutoksen pyörteissä – missä menee projektipäällikkö?

Projektipäällikön rooli on muuttunut paljon klassisesta näkemyksestä, jossa päällikkö hoitaa projektin maaliin sovitussa toimituslaajuudessa, aikataulussa ja budjetissa. Perinteisessä näkemyksessä projektin myötä syntyneet konkreettiset toiminnan muutokset ja mitattava liiketoimintahyöty jätettiin enemmän muiden hommiksi. Tutustutaanpa siihen, miten viitekehykset huomioivat muutosjohtamisen.



**AARO OLLIKAINEN**

Head of Consulting  
Wakaru Oy

PRINCE2-metodia kritisoitiin viime vuoteen saakka siitä, että ”siitä puuttuu kaikki ihmisiin liittyvä”. Muutoksen aikaansaaminen on kuitenkin ollut PRINCE:n mukaan yksi projektin tunnusmerkeistä alusta asti. Projektit luovat osatuotoksia, jotka tuottavat tunnistettavia ja mitattavia muutoksia, joista edelleen koituu eri sidosryhmien arvokkaina pitämiä hyötyjä. Muutoksen hyödyt mitataan useimmiten vasta projektin jälkeen, mutta projekti vastaa vähintäänkin hyötykatselmusten suunnittelusta.

Uusin PRINCE2 7 nostaa ihmiset integroiduksi elementiksi projektiympäristöön seitsemän teeman, käytännön ja periaatteen rinnalle. Valitut ihmisten johtamisen näkökulmat ovat muutoksen johtaminen, tiimin johtaminen ja viestintä.

## Organisaatiot ja projektit ekosysteeminä

PRINCE:n lähestymiskulma muutoksen johtamiseen perustuu ekosysteemiajatteluun. Organisaatiot

ovat rakenteita, jotka koostuvat ihmisistä ja ihmisten välisistä suhteista syntyvästä verkostosta. Projektit ovat määräaikaista joko yhden tai useiden organisaatioiden ekosysteemejä. Organisaatio- ja projektitason ekosysteemit ovat keskenään limittäisiä.

Ekosysteemit elävät jatkuvasti ja hakevat kulloiseenkin tilanteeseen parasta tasapainoa. PRINCE2 korostaa näiden eri ekosysteemien ja erityisesti niissä vallitsevan organisaatiokulttuurin erojen ymmärtämistä.

## PMBOKissa työkaluja muutosjohtamiseen

Seitsemäs PMBOK (Project Management Body of Knowledge) kävi läpi muodonmuutoksen, kun järkälemäinen versio kutistui alle 200 sivuun. Uudistunut PMBOK koostuu suorituskykyalueista ohjeista räätälöidä oppeja organisaatioon ja projektiin sopiviksi, sekä projekteissa hyödyllisistä malleista, menetelmistä ja artefakteista.





Muutosjohtaminen ei ole oma suorituskykyalueensa, mutta menetelmistä löytyy sille oma kohtansa monine koeteltuine käytäntöineen. Tuttuja ovat ainakin ADKAR-malli, sekä John Kotterin muutoksen kahdeksan askelta. A Guide to the Project Management Body of Knowledge onkin nimensä mukaisesti opas, lähtökohta, joka ohjaa opiskelemaan relevantteja aiheita lähemmin.

### **IPMA:ssa muutosjohtaminen on osa projektijohtamisen ydintä**

IPMA-sertifikaatin Yksilön pätevyudet osa 1-jaottelussa (ICB 4.0) muutos ja muuntaminen ovat mukana yhtenä käytäntöpätevytenä, jotka määrittelevät projektien, ohjelmien ja salkkujen hallinnan tekniset näkökohdat. IPMA:n jaottelussa muutos viittaa nykytilan asioiden korjaamiseen. Muuntaminen tai transformaatio on tulevaisuuden odotuksiin – siis strategiseen toimintaympäristöön – kohdistuvaa toimintaa.

IPMA:n ajattelu tuntuu korostavan yksilöiden asenneperustaista muutosvastarintaa – vaikka mainitaan myös, että ihmiset saattavat tarvita uusien toimintatapojen omaksumiseen tietoa, taitoja sekä tiimin ja organisaation tukea.

### **Aikainen muutosvalmiuden tuotto projektien tavoitteeksi?**

Tämän pidemmälle muutosjohtamisajattelu ei projektijohtamisen parhaissa käytännöis-

sä mene. Erityisesti kulttuurimuutosta – on vaikea mallintaa prosessiksi. Toisaalta muutosjohtaminen on valtava alue, jolla on omia viitekehyksiään. Projektijohtamisen metodeissa muutos on väistämättä vain yksi ruokalaji osaamisalueiden buffetpöydässä.

Kenties muutosjohtaminen saa vetoapua Lean- ja Agile-filosofian suunnasta. Mittavaa muutoshanketta ei kannata viedä eteenpäin yhtenä möhkäleenä. Pohjimmiltaan suositeltava on ketteristä menetelmistä tuttu läpinäkyvyys, tarkistaminen ja mukauttaminen. Jos **Manifesto for Agile Software Development** korosti aikaista arvontuottoa asiakkaalle, kenties sopivan kokoinen haaste projektipäällikölle olisi aikainen, iteroiva muutoksen läpivienti.

### **Projektipäälliköstä aktiivinen toimija**

Toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja projektipäällikön rooli on vaativa. Siinä vaaditaan monipuolisia johtamistaitoja, kykyä havainnoida erilaisia signaaleja ja muuttaa toimintatapaa ketterästi. Osaamisen kehittämistä on myös pidettävä huolta. Tähän tarpeeseen rakensimme Wakarulla monipuolisen projektiosaamisen polun sekä ProjektiMestari-kokonaisuuden, jossa keskitytään tärkeisiin mahdollistaviin metataitoihin. Metataidot auttavat projektipäällikköä sujuvoittamaan projektien läpivientiä, onnistumaan laadukkaassa ja yhtenäisessä johtamisessa sekä tehostamaan projekteissa toimivien tahojen yhteistyötä. **PM**



YOUNG CREW

# Building and inspiring the Future talents of Project Management:

# The Project Management Championships

**Writer:** Milla Ranta, President of Young Crew Finland

The world of project management is ever evolving, and at the heart of this transformation are the young, vibrant minds ready to take on the challenges of tomorrow. The IPMA Young Crew is a key player in this arena, fostering the growth and development of young professionals through its dynamic network and initiatives. One such initiative is the Project Management Championships (PMC), a prestigious competition that teaches and showcases the skills of project management of groups of higher degree students worldwide.

## **PMC: A Test of Skill, Teamwork and Spirit**

The PMC, a concept originated in Finland, is an international competition that challenges higher degree students to demonstrate their project management skills. The competition consists of three stages: the qualification round, the national finals, and the international finals. It is a rigorous test of knowledge, teamwork, and presentation skills, aligning with the IPMA level D certification standards (based on the ICB 4.0).

## **The National Finals in Espoo: A Showcase of Excellence**

An inspiring amount of 31 teams took part in the qualification round. The team must consist of 3-4 students, each under 35 years old, enrolled in a Finnish University or University of Applied Sciences. The competition language is English (in all the participating countries). The six best qualified teams participate in the national finals. The national finals were supported by esteemed sponsors such as Projektiammattilaiset ry,

Millainen Consulting Oy, LessonLab, Sodexo, and Technopolis meetings. These sponsors play a crucial role in making the event a success, providing resources and support to the participants.

The finals' case developed by LessonLab and Millainen Consulting Oy using LessonLab's educational technology platform, tested participants' project management competencies (based on IPMA Individual Competence Baseline 4.0) and their application of sustainability principles throughout an





industrial project's lifecycle. Following the case study, the simulation provided detailed personalized feedback to each team using AI diagnostics.

The finals were assessed by an experienced jury, Jere Lehtinen (LessonLab), Milla Ranta (Millainen Consulting Oy), Sara Mäki-Kala (Oral Hammaslääkärit), Vesa Iilama (Fortum Oyj), and Taina Rämö-Korpinen (Peili Consulting Oy). The 1st place was obtained by the Haaga-Helia -team Lucas de Queiroz Prata, Inês do Carmo Galrito Ramos da Silva, Siiri Ylinen and Phung Tran. The 2nd place went to SeAMK Team 4 and the 3rd place VAMK Team 5.

### **The International Finals in Florence: A Celebration of Talent**

The international finals of the PMC, organized by the previous

year's winner, Italy, took place in the picturesque setting of Florence, Tuscany. The national level winning teams are representing their countries in the international finals. This makes the event an amazing opportunity to network internationally. This year a total of twelve countries took part in the international finals.

The finals day culminated in an elegant award gala at Villa Castelletti, amidst the beauty of the Italian countryside. The competition was intense, with teams from Poland (1st), the Netherlands (2nd), and Germany (3rd) securing the top three positions. The Finnish team performed admirably, embodying the spirit of teamwork and showing great potential for project management.

"This experience was far greater than I could have ever imagined! Not only did we meet amazing »»



PMC 2024 SPONSORS.



people – other competitors and the brilliant people from Young Crew – but we also created a strong bond between my team and me. We learned and experienced so much together; every moment, from the initial studies to the beautiful gala dinner in a castle, will be remembered forever. I could never express how much I appreciate everything that Young Crew Finland has provided for me and my wonderful team!” Lucas de Queiroz Prata describes his experiences during the PMC journey.

Phung Tran agrees with Lucas “Having a chance to participate to Project Management Championships would be an invaluable experience for me, especially when I was still in my first year at that time. Here I learned how team members would collaborate and support each other from my beloved team members. I was encouraged to come out of my comfort zone by other talent-

ed participants and the judges’ feedback and compliments. I was led to a bigger world of connection with potential young people who would be part of IPMA Young Crew one day. Florence days were the best ones in my 2024, I was overwhelmed by wonderful teams with outstanding performances, I also enjoyed myself a lot in the gala night which was such an unforgettable night to get to know other participants better. I want to express my gratitude to my beloved team members Lucas, Siiri, and Inês, who have encouraged me a lot; to Haaga-Helia students and teacher for valuable pieces of advice; to the judges in the Finland national competition for their compliments; to Milla who has accompanied my team since the International Finals in Florence; and to every single member in IPMA Young Crew and every participant being in the finals for meaningful connections.”



Being part of IPMA Young Crew is more than just a membership.



Photo: Gabriele Righi



### Joining IPMA Young Crew: A Step Towards a Brighter Future

Being part of IPMA Young Crew is more than just a membership; it's an investment in one's future. The benefits of joining include access to a global network of peers, opportunities for professional development, and the chance to be recognized for one's achievements in project management. It is a steppingstone to a fulfilling career and a way to contribute to the success of projects worldwide. Being member of YC Finland means being part of IPMA & Project Professionals Finland – we welcome you to the IPMA Family! Contact us by [yc@pry.fi](mailto:yc@pry.fi) for more information. **PM**

» **MILLARANTA**







YOUNG CREW



## The GYCW24

### A Beacon of Change in Rovaniemi, the Heart of Finnish Lapland

The Global Young Crew Workshop 2024 (GYCW24), held in Rovaniemi, Finland, was a resounding success, bringing together young professionals and seasoned leaders from around the globe. This event, set against the backdrop of the winter wonderland of Finnish Lapland, offered a unique blend of academic education, high-level keynotes, and immersive experiences.

#### A Journey of Change and Networking

The GYCW24 was more than just a workshop. It was a journey of change and networking that provided participants with the opportunity to connect with change leaders and peers, gain insights and skills for managing change effectively, and learn from a global community of professionals.

**Writers:** Milla Ranta, President of YC Finland, Elsa Paasilinna, President of YC Management Board

**Photos:** Sami Peltoniemi



## Program Highlights

The workshop was packed with engaging activities and insightful sessions. Here's a look back at the program:

**Day 1** - The event kicked off with a keynote by **Dr. Reinhard Wagner**, who delved into "Psychological Safety in Changes". The day was filled with networking opportunities and exciting activities.

**Day 2** - Participants explored team dynamics in change led by **Milla Ranta** and learned about planning and implementing change guided by **Jaakko Kujala** and **Kirsi Aaltonen**.

**Day 3** - It was game on! Participants applied what they had learned in a competitive yet fun assignment. The day concluded with a gala dinner celebrating achievements.



AFTER THE GYCW, THE NEW AND "RETIRED" IPMA YOUNG CREW BOARDS JOINED FOR AN ONBOARDING SESSION THROUGH THE WEEKEND. THE NEW YOUNG CREW MANAGEMENT BOARD HAS NOW STARTED THEIR TERM OF 2024-2026.



WE GAVE A TASTE OF FINNISH CULTURE FOR OUR GUEST BY HAVING A SAUNA NIGHT AND VISITING THE SANTA'S VILLAGE.

## Exploring AI and modern ways of learning

In the workshop we leveraged an AI tool, made by University of Oulu, for learning change management and leadership. The case of Pinnacle Business School served as an excellent practical exercise, with the feeling of real-life situation with different levels of professionals and roles participating into complex change project. This allowed participants to delve into real-world challenges and explore how AI can be leveraged to enhance project management and facilitate change. This hands-on approach not only enriched the learning experience but also provided valuable insights into the transformative potential of AI in project management. It's a testament to the workshop's commitment to providing a modern, high-quality education that equips its participants for the future. The case study, along with the rest of the

workshop activities, undoubtedly left a lasting impact on attendees, furthering their understanding and skills in change leadership and project management.

## Leadership, Communication, and Emotional Intelligence in Change Leadership

During the workshop, participants delved into the success factors that underpin effective change leadership. Beyond the technical aspects, the program emphasized the pivotal role of leadership, communication, and emotional intelligence. These competencies are the bedrock upon which successful change initiatives are built. Gaining more understanding on the different levels and perspectives of communication, and understanding the diversity of communication style as, participants got more tools into their toolkit for planning and leading change.

## A Diverse Participant Group with Global Connections

Professionals from Finland, Spain, Italy, Peru, Germany, Austria, Croatia, Portugal, Panama, Russia, and Egypt converged in this workshop. Their diverse backgrounds sparked stimulating discussions and cross-cultural learning, while also fostering international connections. These global interactions enriched their perspectives and opened doors to collaborative opportunities across borders.

## Reflections from Participants

Participants of the GYCW24 have shared that they found the workshop to be a highly enriching experience. They appreciated the opportunity to meet like-minded young project professionals and found the atmosphere to be inspiring. The hands-on experience on implementing change and adapting to ever-altering business surroundings was particularly valued. **PM**



**AIHEKOHTAISET TEEMARYHMÄT**

Vastuullisuus ja kestävä kehitys

Johtajuus

PMO

Ketterä organisaatio

Mentorointi

Project Excellence –  
Projektipääällisyys ammattina

Riskien hallinta

Strateginen salkunhallinta

Sopimusten hallinta

Rakennustalous

**ALUETOIMINTA, PM CLUBIT**

**PM Club Jyväskylä,**  
yhteistyökumppanina Kumura Oy

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

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

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

**PROJEKTIAMMATILAISET RY  
HALLITUS 2024**

**PUHEENJOHTAJA**

**Rämö-Korpinen Taina**

Peili Consulting Oy  
tramo@peiliconsulting.fi  
050 492 4662

**JÄSENET**

**Kosonen Jori**

Talent Network  
jori.kosonen@talentnetwork.fi  
050 518 4790

**Ilama Vesa**

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

**Mäki-Kala Sara**

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

**Malkamäki Hannu**

Oikeusrekisterikeskus  
malkamakihannu@gmail.com  
050 476 881

**Paasilinna Elsa**

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

**Valkama Teppo**

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

**TYÖRYHMIEN EDUSTAJAT**

**Hellström Magnus**

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

**Heino Petri**

Sertifiointi  
petri.heino@pry.fi

**Milla Ranta**

Young Crew Finland  
yc@pry.fi



# Projektiammatillaiset ry:n yhteisöjäsenet

## **A**

Aalto University Executive Education  
ABB Oy, Drives  
Agile Finland ry  
Alva-yhtiöt Oy  
Andritz Oy  
Atea Finland Oy  
Atria-Tekniikka Oy

## **B**

Bayer Oy  
BMH Technology Oy  
Buildercom Oy

## **C**

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

## **D**

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

## **E**

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

## **F**

Fastems Oy Ab  
Fellowmind Finland Oy Ab  
Fimpec Engineering Oy  
Fingrid Oyj  
Finnvera Oyj  
FinVector Oy  
Fortum Power and Heat Oy  
Fujitsu Finland Oy

## **G**

Gofore Lead Oy

Grano Oy

## **H**

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy  
Helen Oy  
Helsingin yliopisto Tietotekniikkakeskus  
Helsinki Metropolia University of Applied Sciences  
Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry  
Honeywell Oy  
Hätäkeskuslaitos

## **I**

IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy  
IFS Finland Oy Ab  
Inclus Oy  
Innofactor Oyj  
Integrata Oy  
Istekki Oy  
Itä-Suomen yliopisto

## **J**

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy Talouspalvelut  
Jyväskylän kaupunki  
Jyväskylän yliopisto

## **K**

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

## **L**

Landis+Gyr Oyj  
LapIT Oy  
Lemonsoft Oy  
Lidl Suomi Ky  
Liikenne- ja viestintävirasto Traficom

Liikenteenohjauksiyhtiö Fintraffic Oy  
Lindström Oy

Loihde Analytics Oy

Lowell Suomi Oy

LähiTapiola Palvelut Oy

## **M**

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

## **N**

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

## **O**

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

## **P**

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

## **R**

Rakli ry  
Ramboll Finland Oy  
Rastor-instituutti ry  
Ruokavirasto

## **S**

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

## **T**

Tampereen Aikuiskoulutuskeskus  
Tampereen kaupunki  
Tampereen yliopisto  
Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy  
Teknoware Oy  
Telia Finland Oyj  
Teollisuuden Voima TVO Oyj  
Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL  
Thermo Fisher Scientific Oy  
Thinking Portfolio Oy

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

## **V**

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

## **W**

Wakaru Oy  
Wapice Oy  
Wärtsilä Finland Oy

## **Y**

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

## **Muu**

2M-IT Oy

# Sertifioituna projektiammattilaisena onnistut paremmin



IPMA-sertifiointi on suunnattu kaikkien alojen projektiammattilaisille. Sertifiointi on luonteva tapa osoittaa ja tukea ammatillista kehittymistä. Se on myös hyvä tilaisuus saada ulkopuolinen mielipide pätevydestä, taidoista ja kehityskohteista. Sertifiointi antaa myös paremmat mahdollisuudet menestyä ja edetä uralla. Sertifiointi toteutetaan verkossa, ja kieleksi voi valita suomen tai englannin.



**Valitse sinulle sopivin  
18 eri**  
henkilösertifikaatista



**Suomessa on  
yli 6100**  
IPMA-sertifioitunutta



“Sertifiointi oli todellinen 360 asteen katsaus projektiosaamiseeni. Sain konkreettisia ideoita parantaa, mutta myös varmuutta siihen, että moni asia on jo hyvin. “

**Johannes Siiki, Metso Finland Oy**  
IPMA Level B - Certified Senior Portfolio Manager

LISÄTIETOJA:

[www.pry.fi](http://www.pry.fi) [sertifiointi@pry.fi](mailto:sertifiointi@pry.fi)

**PRY**  
Projektiammattilaiset ry

**IPMA**  
international  
project  
management  
association



# Ota metataidot haltuun projektinhallinnassa

Vahvan projektiosaamisen rinnalle tarvitaan mahdollistavia taitoja. Wakarun **ProjektiMestari**-valmennuksissa keskitytään metataitoihin, joilla sujuvoitat projektien läpivientiä ja parannat yhteistyötä. **ProjektiMestari**-kokonaisuus rakentuu yhdeksästä tehokkaasta puolen päivän moduulista, jotka sopivat kiireiseen arkeen ja pitävät oppimiskäyrän korkealla.

**Valitse moduulien määrä ja järjestys organisaationne tarpeiden mukaan – asiantunteva tiimimme auttaa suunnittelussa ja osaamisen kartoittamisessa!**



Vuorovaikutus & viestintä projektinhallinnassa



Itsensä johtaminen projektissa



Tiimityö projektinhallinnassa



Neuvottelutaidot projektinhallinnassa



Konfliktien hallinta projektissa



Muutosjohtajuus projektinhallinnassa



Resilienssi projektinhallinnassa



Asiakaskokemus projektissa



Fasilitointitaidot

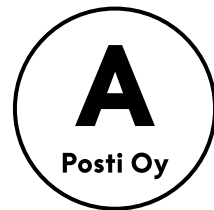
**Rakennetaan yhdessä projektiosaamisen polku »**



wakaru.fi

**Wakaru.**

#1 Osaamisen kehittämisen ykkösvalinta



Posti Green

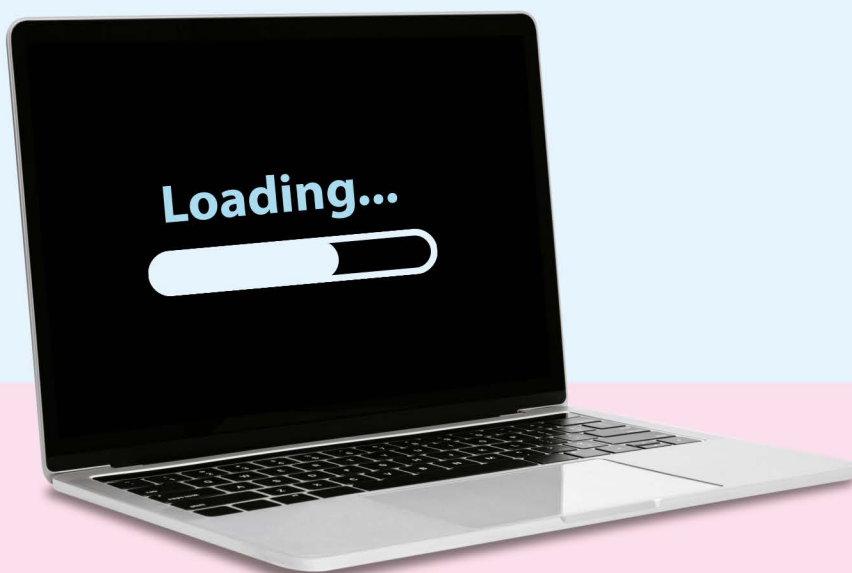
NEW



# TULOSSA PIAN

UUDET NETTISIVUT

[www.pry.fi](http://www.pry.fi)



STAY TUNED