

IPMA. >>

International  
project  
management  
association

PRYSERT® Julkaisu



# Yksilön pätevyudet

## Osa 1 Projektinjohtaminen

Suomennos IPMA:n julkaisusta  
Individual Competence Baseline - Version 4.0



Version 4.0

## *Tämän asiakirjan omistaja ja laatija*

### **Virallinen osoite:**

International Project Management Association (IPMA)  
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17  
Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland

### **Toiminnallinen osoite:**

International Project Management, Association (IPMA),  
P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands

### **Tekijänoikeudet**

© 2015 International Project Management Association (IPMA ®)  
Kaikki oikeudet pidätetään (mukaan lukien eri kieliversioiden oikeudet).

Mitään osaa tästä asiakirjasta ei saa kopioida missään muodossa – valokuvaamalla, tulostamalla, mikrofilmaamalla tai muilla tavoin – eikä lähettää tai kääntää konekielelle ilman kirjallista lupaa.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D  
ja IPMA Delta ovat rekisteröityjä tavaramerkkejä, jotka ovat suojattu lailla useimmissa maissa.

IPMA “Individual Competence Baseline” versio 4.0  
ISBN (pdf): 978-94-92338-01-3 ISBN (painettu): 978-94-92338-00-6

### **Toimitusryhmä (aakkosjärjestyksessä):**

Peter Coesmans (Alankomaat)  
Marco Fuster (Sveitsi)  
Jesper Garde Schreiner (Tanska)  
Margarida Gonçalves (Portugali)  
Sven Huynink (Alankomaat)  
Tim Jaques (Yhdysvallat)  
Vytautas Pugacevskis (Liettua)  
Martin Sedlmayer (Sveitsi) – päätoimittaja  
Dr. David Thyssen (Saksa)  
Alexander Tovb (Venäjä)  
Dr. Mladen Vukomanovic (Kroatia)  
Michael Young (Australia)  
Graafinen suunnittelu:  
Maša Poljanec (Kroatia)

**Suomentanut** Juhani Silvasti ja Jouko Vaskimo

# Esipuhe

Projektinjohto ammattina muuttuu nopeasti. Organisaatiot ovat kehittäneet kykyjään määrittellä ja toteuttaa uusia työkokonaisuuksia, joissa on enemmän projektien välisiä yhteyksiä ja joissa keskitytään enemmän pitkän aikavälin hyötyihin. Projektinjohtaminen on muodostunut ylivoimaiseksi tavaksi tehdä muutoksia maailmassa, ja tätä tapaa johtavat projekti-, ohjelma- ja salkkupäälliköt. Huomisen ammattilaiset tulevat työskentelemään hajautetuissa ympäristöissä, joissa sidosryhmien edut ovat päällekkäisiä ja usein ristiriitaisia keskenään. Niitä on muovannut reaaliaikainen tieto sekä suorituksen hallintatyökalut. Niiden haasteena on liika tieto ja riittämätön viestintä. Niitä arvostellaan niiden kyvystä toimittaa lyhyen ja pitkän ajan strategioiden kanssa linjassa olevia ja hyötyjä tuottavia tuotteita tai palveluita. IPMA:n Individual Competence Baseline neljäs painos (ICB4) on julkaistu näiden yhä vaativampien haasteiden takia.

ICB4 on maailmanlaajuinen standardi, joka määrittelee ne pätevyudet, joita vaaditaan ihmisiltä, jotka työskentelevät projektin, ohjelman- ja salkunjohtamisen aloilla. ICB4 perustuu ICB:n aikaisempiin painoksiin. Siinä esitellään uusia oivalluksia ja suuntauksia laajemmassa tarkoituksessa kuin aikaisemmin. Se palvelee laajoja kohderyhmiä, kuten opettajia, kouluttajia, alan ammattilaisia, henkilöstöammattilaisia ja arvioijia. IPMA:n nelitasoisen sertifiointijärjestelmän sisällä ICB4 toimii myös arviointien perustana.

ICB4 edustaa onnistuneen ja modernin projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisen suurta edistysaskelta. Tämä versio kuvaa kolmea olemassa olevaa asiantuntijuuden ammattialaa nykypäivän liiketoiminnassa – projektinjohtamista, ohjelmanjohtamista ja salkunjohtamista. ICB4 kuvailee henkilöitä, jotka työskentelevät näillä ammattialoilla. Rooliperäistä terminologiaa on vältetty, koska roolinimi saattaa muuttua, mutta peruslähtökohta pysyy voimassa.

Modernilta projektipäälliköltä vaadittavien pätevyuselementtien uudelleen määrittelyn yhteydessä ICB4:ssä otetaan käyttöön pätevyyssilmä.

29 pätevyuselementtiä jaetaan kolmeen pätevyysalueeseen:

- **Ihmiset:** Ihmiset –pätevyuselementit määrittelevät henkilökohtaiset ja henkilöiden väliset pätevyudet, joita tarvitaan onnistumiseen projekteissa, ohjelmissa ja salkuissa
- **Käytäntö:** Käytäntö –pätevyuselementit määrittelevät projektien, ohjelmien ja salkkujen hallinnan tekniset näkökohdat
- **Näkökulma:** Näkökulma –pätevyuselementit määrittelevät asiayhteyteen liittyvät pätevyudet, joita tarvitaan toimittaessa laajemmassa toteutusympäristössä.

Projektinjohtamisesta ammattina on tullut maailmanlaajuinen. Organisaatiot osallistuvat toistuvasti projekteihin, ohjelmiin ja salkkuihin, jotka ylittävät organisatorisia, alueellisia, kansallisia ja kansainvälisiä rajoja. Modernin johtajan on työskenneltävä monenlaisten organisaatioiden, ulkopuolisten kumppaneiden sekä erilaisten projektiin vaikuttavien tekijöiden kanssa, kuten esimerkiksi teollisuuden ala, kulttuuri, kieli, sosioekonominen asema ja organisaatiotyyppi. Projektinjohtamista tulee soveltaa siten, että huomioidaan näitä asiayhteyteen liittyviä näkökohtia. Usein nämä laajemmat asiayhteydet nähdään kaikkein kriittisimpinä menestystekijöinä. ICB4 korostaa näitä haasteita.

Lähtien liiketoimintatarpeiden määrittelystä, meiltä kesti kolme vuotta ennen kuin arkkitehtisuunnittelun ja sisällön moniulotteisen kehittämisen kautta pääsimme toimittamiseen ja taittoon. Neljä kasvokkain järjestettyä työpajaa vuodessa ja paljon kotitehtäviä toi meidät sinne, missä nyt ollaan Uusi standardi ICB4 on nyt saatavilla. Mutta se ei missään tapauksessa ole matkan pää; itse asiassa se on alku. Projektinjohtamisen yhteisö kutsutaan käyttämään ICB4:ää työssään, sekä toimittamaan säännöllisesti palautetta IPMA:lle, jotta sitä voidaan jatkuvasti parantaa.

Me haluamme kiittää projektiryhmää (Peter Coesmans (Alankomaat), Marco Fuster (Sveitsi), Jesper Garde Schreiner (Tanska), Margarida Gonçalves (Portugali), Sven Huynink (Alankomaat), Tim Jaques (Yhdysvallat), Vytautas Pugacevskis (Liettua), Dr. David Thyssen (Saksa), Alexander Tovb (Venäjä), Dr. Mladen Vukomanovic (Kroatia), Michael Young (Australia)) sekä yli 150 asiantuntijaa kautta maailman – tutkijoita, opettajia, kouluttajia, henkilöstöammattilaisia, sertifiointielimiä ja monia alan ammattilaisia, jotka antoivat arvokasta palautetta kehittämis- ja katselmointikierrosten aikana. Työskentely yhdessä valtaviin etäisyyksien ja useiden aikavyöhykkeiden yli oli kaikkea muuta kuin itsestään selvää, ja kaikki tämä vapaaehtoisuudelta oman ammattimaisen ja yksityisen elämän rinnalla. Kiitoksia paljon korvaamattomista ponnisteluista, joita kaikki avunantajat tekivät projektin ja IPMA:n hyväksi.

Kiitos myös syvällisten keskustelujemme luomasta syvästä ystävyydestä.

IPMA ICB auttaa meitä saavuttamaan maailman, missä kaikki projektit onnistuvat.

Reinhard Wagner  
IPMA Presidentti

Martin Sedlmayer  
ICB4 Projektipäällikkö

# Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto.....</b>	<b>6</b>
Huomautus koskien suomennoksen rakennetta.....	6
<b>2. Tarkoitus ja tulevat käyttäjät .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Pätevyyden määritelmä.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Kohderyhmät ja käyttötarkoitukset .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Yksilöpätevyyden kehittäminen .....</b>	<b>10</b>
2.3.1 Yleistä.....	10
2.3.2 Yksilö-, ryhmä- ja organisaatiopätevyyden kehittäminen .....	11
2.3.3 Lähestymistapoja yksilöpätevyyksien kehittämiseksi.....	12
2.3.4 Pätevyykehityksen sidosryhmät.....	13
2.3.5 Tehokkaan pätevyyksien kehittämisen edellytykset .....	14
<b>3 Yksilön pätevydet.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 IPMA ICB/NCB:n viitekehys.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 ICB4:n rakenne.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Yhteenveto pätevyselementeistä .....</b>	<b>22</b>
<b>4 Projektinjohtamisessa työskentelevät yksilöt.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Projektien johtaminen.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2 Pätevyyksien läpileikkaus .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3 Näkökulma.....</b>	<b>27</b>
4.3.1 Strategia.....	28
4.3.2 Hallinto, rakenteet ja prosessit.....	33
4.3.3 Standardien ja määräysten noudattaminen.....	38
4.3.4 Valta ja kiinnostus.....	43
4.3.5 Kulttuuri ja arvot.....	46
<b>4.4 Ihmiset.....</b>	<b>50</b>
4.4.1 Itsetuntemus ja itsensä johtaminen .....	51
4.4.2 Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus.....	55
4.4.3 Henkilökohtainen viestintä.....	58
4.4.4 Suhteet ja sitoutuminen .....	62
4.4.5 Johtajuus.....	66
4.4.6 Ryhmätyö.....	70
4.4.7 Ristiriidat ja kriisit .....	74
4.4.8 Oivaltaminen.....	78
4.4.9 Neuvottelu .....	82
4.4.10 Tulossuuntautuneisuus.....	86
<b>4.5 Käytäntö .....</b>	<b>90</b>
4.5.1 Projektin toteutusmalli.....	91
4.5.2 Vaatimukset ja tavoitteet .....	96

4.5.3	Laajuus .....	99
4.5.4	Aika .....	103
4.5.5	Organisaatio ja informaatio .....	107
4.5.6	Laatu .....	111
4.5.7	Talous.....	116
4.5.8	Resurssit.....	121
4.5.9	Hankinta.....	125
4.5.10	Suunnittelu ja ohjaus.....	129
4.5.11	Riski ja mahdollisuus.....	135
4.5.12	Sidosryhmät.....	140
4.5.13	Muutos ja muuntaminen.....	145
<b>5</b>	<b>Ohjelmanjohtamisessa työskentelevät ihmiset (katso julkaisu ”Yksilönpätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen”)</b> .....	<b>149</b>
<b>6</b>	<b>Salkunjohtamisessa työskentelevät ihmiset (katso julkaisu ”Yksilönpätevydet Osa 3 Salkunjohtaminen”)</b> .....	<b>149</b>

# 1. Johdanto

IPMA Individual Competence Baseline (ICB) on yksilötason projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamispätevyysstandardi.

ICB tukee yksilön pätevyyden kehittämistä tarjoamalla täydellisen projektien, ohjelmien ja salkkujen pätevyysselementtien kartoituksen.

IPMA:n tavoitteet ICB:n suhteen ovat yksinkertaiset – rikastuttaa ja parantaa yksilötason projektin-, salkun- ja ohjelmanjohtamisen pätevyyttä, sekä tarjota pätevyyskartoituksen, joka täysin toteutuneena edustaa näiden johtamisen ammattialojen täydellistä hallintaa. Nykymaailmassa projektit, ohjelmat ja salkut ovat muutoksen eturintamassa. Projektit vievät tehokkaasti eteenpäin kehitystä, joka kohdistuu uusiin tuotteisiin ja palveluihin, investointeihin ja laajennuksiin, kykyihin, uusiin strategioihin sekä uuden sukupolven infrastruktuuriin. Me hyväksymme, että ihmisten toimesta projektit alkavat ja loppuvat, ja että pätevä toteutus on jokaisen onnistuneen projektin sydänasia.

Projekti-, ohjelma- ja salkkupäälliköiden velvollisuus ei ole koskaan ollut suurempi mitattavien tulosten tuottamisessa, aikataulussa, budjetissa, määrättyssä laajuudessa ja laatuksessa täyttäen. IPMA ICB pätevyysstandardin tarkoitus on tukea yksilöiden ja myös organisaatioiden kasvua niiden kamppaillessa yhä kovemmin kilpailluissa projektiympäristöissä. IPMA ICB kuvaa sellaisen kattavan pätevyyskokonaisuuden, joka yksilöllä pitää olla tai jossa hänen pitää kehittyä, johtaakseen menestyksekkäästi niitä työpaketteja, projekteja, ohjelmia tai salkkuja, jotka yksilölle on annettu johdettaviksi.

Kuitenkaan ICB ei ole ”miten” opas tai keittokirja projektien, ohjelmien tai salkkujen johtamiseen. Siksi se ei kuvaa projektin-, ohjelman- tai salkunjohtamisen prosesseja tai vaiheita. Sitä voidaan käyttää muiden yleisten prosessikeskeisten standardien rinnalla, koska se on enemmänkin projekteissa, ohjelmissa ja salkuissa toimivien yksilöiden pätevyyden kehittämistä.

Kaikille teille, jotka käytätte ICB:tä, me toivotamme onnistunutta matkaa!

## Huomautus koskien suomennoksen rakennetta

ICB 4.0:n suomennos käsittää kolme osaa, jotka ovat erillisiä julkaisuja. Kukin niistä on kuitenkin suora käännös ICR:n vastaavista luvuista. ICB 4.0:aa vastaavat julkaisut ovat:

Yksilön pätevydet Osa 1, Projektinjohtaminen

Yksilön pätevydet Osa 2, Ohjelmanjohtaminen

Yksilön pätevydet Osa 3, Salkunjohtaminen

## 2. Tarkoitus ja tulevat käyttäjät

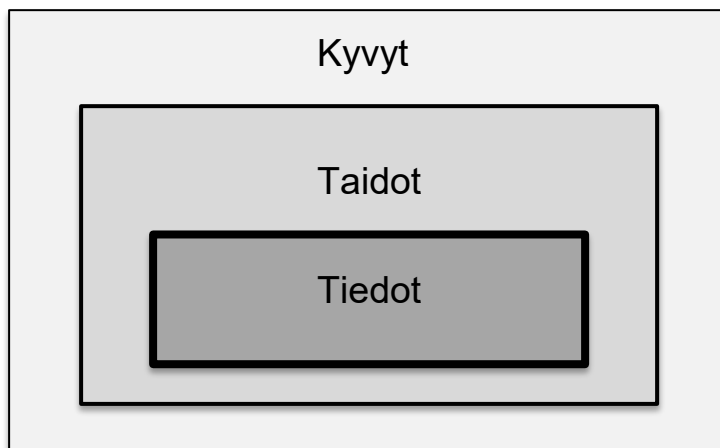
### 2.1 Pätevyyden määritelmä

Ympäri maailman on olemassa monia määritelmiä käsitteelle ”pätevyys”. ICB esittelee englantilaisen määritelmän, joka on laajasti ammattilaisten hyväksymä, ja jonka tarkoitus on olla tunnistettava ja helposti ymmärrettävä. Tämän määritelmän tarkoitus ei ole minimoida tai korvata mitään toista määritelmää, vaan pikemminkin opastaa yksilöitä etsimään parannusta.

Yksilön pätevyys on tietojen, taitojen ja kykyjen soveltamista halutun tuloksen saavuttamiseksi.

- **Tieto** on yksilön omaaman informaation ja kokemuksen muodostama kokonaisuus. Esimerkiksi sitä, että ymmärtää mikä on Gantt – kaavio, voidaan pitää tietona.
- **Taidot** ovat erityisiä teknisiä valmiuksia, joiden ansiosta yksilö osaa suorittaa tehtävän. Esimerkiksi sitä, että pystyy laatimaan Gantt – kaavion, voidaan pitää taitona.
- **Kyky** on tietojen ja taitojen tehokas käyttö tietyssä tilanteessa. Esimerkiksi sitä, että onnistuu projektin aikataulun laadinnassa ja hallinnassa, voidaan pitää kykynä.

Nämä kolme käsitettä liittyvät toisiinsa niin, että Taito edellyttää aina jotain siihen liittyvää Tietoa. Kyky edellyttää siihen liittyvää tietoa ja taitoa, mutta sen lisäksi myös näiden käyttöä käytännössä oikealla tavalla ja oikea-aikaisesti.





## Entä sitten kokemus?

Kokemuksella on merkittävä, joskin epäsuora rooli pätevydessä.

Ilman kokemusta pätevyyttä ei voi osoittaa eikä parantaa. Kokemus on keskeinen menestystekijä yksilön kehityksessä. Suoriutuakseen onnistuneesti määritetyissä rooleissa, yksilöiden tulee kerätä riittävästi kokemusta ja täten täydentää pätevyyspotentiaaliaan.

Siksi huipputason sertifiointi- ja arviointijärjestelmät eivät arvioi vain tietoa, vaan keskittyvät pätevyyteen yhdistettynä saatuihin kokemuksiin. ICB pätevyysstandardina käsittelee niitä tekijöitä, jotka korreloivat suoraan pätevyyden kanssa.

## 2.2 Kohderyhmät ja käyttötarkoitukset

ICB on tarkoitettu tukemaan erilaisten kohderyhmien monia eri käyttötarkoituksia. Se kehitettiin ja kirjoitettiin näitä erilaisia kohderyhmiä silmällä pitäen. Oheinen taulukko kuvailee ICB:n kohderyhmät ja mahdolliset käyttötarkoitukset. Tämä luettelo ei kuitenkaan ole mitenkään tyhjentävä.

Kohderyhmä	Mahdolliset käyttötarkoitukset
Arvioijat, sertifiointitoiminnan johtoryhmät, IPMA:n jäsenyhdistykset	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perusta arviointia ja sertifiointia varten</li><li>• Uusi maailmalaajuinen standardi edistämään jäsenyhdistyksen toimintaa ja jäsenten hankintaa</li><li>• Uusi tuote ammattialojen projekti, ohjelma ja salkku arviointiin ja koulutukseen</li></ul>
Valmentajat, konsultit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avoin asiakkaisiin sovellettava yksilöllinen standardi</li><li>• Perusta lisäpalveluiden ja tuotteiden kehittämiseksi</li></ul>
Yritykset, hallitukset, liiketoiminta, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yksi standardi projektien käyttöön maailmanlaajuisesti</li><li>• Liiketoiminnan ei tarvitse keksiä uudelleen pätevyysstandardia</li><li>• Kansainvälinen perusta henkilöstön kehittämiseksi</li><li>• Polku päteviin projektipäälliköihin ja onnistuneisiin projekteihin</li></ul>
Kouluttajat, harjoittajat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opetussuunnitelman päivittäminen</li><li>• Suuntaviivat projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisen opettamiselle</li><li>• Tarkemmin määritellyt roolit mahdollistavat paremman koulutuksen</li></ul>
Ammatinharjoittajat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perusta ammatilliselle kehittämiseksi</li><li>• Arvioinnin ja sertifiointin perusta</li><li>• Yhteinen kieli käytännön yhteisöille</li><li>• Ryhmän pätevyyden kehittäminen</li><li>• Helppolukuiset perusteet</li><li>• Itsearviointit</li></ul>
Tutkijat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uusi standardi tutkimukselle ja kehittämiseksi</li><li>• Perusta artikkeleille ja konferensseille</li><li>• Alusta ryhmäperusteiselle tutkimukselle</li></ul>

## 2.3 Yksilöpätevyyden kehittäminen

### 2.3.1 Yleistä

Pätevyyksien kehittäminen on henkilökohtainen matka ja sille on yhteiskunnallinen tarve. IPMA tunnistaa tänä päivänä pätevyyden yksilön, ryhmän ja organisaation funktiona.

- Yksilöpätevyydet käsittelevät tietoja, taitoja ja kykyjä kokemuksen kautta
- Ryhmäpätevyydet käsittelevät yhteistä päämäärää tavoittelevien yksilöiden yhteistä suoritusta
- Organisaatiopätevyydet käsittelevät itsenäisen ihmisistä koostuvan yksikön strategisia kykyjä

Motivaatioteoria ja nykyiset tutkimustulokset osoittavat, että yksilöt pyrkivät kehittämään pätevyksiään, jotta suoriutuisivat paremmin nykyisessä asemassaan, saisivat enemmän ja enemmän mielenkiintoisia tehtäviä ja parantaisivat uramahdollisuuksiaan. Projektiin, ohjelmaan ja salkkuun liittyvä työ perustuu yhteistyöhön eri ammattialoja edustavien ryhmän jäsenten sekä sisäisten ja ulkoisten osapuolten (kuten asiakkaat ja toimittajat) kanssa. Siksi pätevyyden kehittäminen tapahtuu kollektiivisesti näissä ympäristöissä. Projektikokemus lisää jokaisen yksilön pätevyyttä, ja myös ryhmien ja organisaatioiden pätevyyttä sosiaalisina järjestelminä.

IPMA ICB keskittyy yksilöön. Siksi tämä luku käsittelee yksilön pätevyyksien kehittämistä. Mutta ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa kehittää pätevyksiä. Itse asiassa on olemassa monia lähestymistapoja, jotka voivat olla vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden. Vuorovaikutukset yksilö-, ryhmä- ja organisaatiopätevyyksien kehittämisten kesken tarjoavat yksilöpätevyyksien kehittämiseen erilaisia lähestymistapoja liittyen sidosryhmiin, edellytyksiin ja vaatimuksiin.

IPMA ICB ei ole projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisen keittokirja eikä oppikirja. Se on standardi, joka määrittelee yksilön tarvitsemat pätevyudet hänen toteuttaessaan toivottua tulosta tietyllä ammattialalla. Kohderyhmänä lukijakunta ja sidosryhmät tulevat ymmärtämään paremmin tarvittavat pätevyudet ja sen, kuinka johdetaan näiden pätevyyksien saavuttamiseen, arviointiin ja kehittämiseen liittyviä toimia.

### 2.3.2 Yksilö-, ryhmä- ja organisaatiopätevyiden kehittäminen

Pätevyyden kehittäminen on osa itse projektin, ohjelman ja salkun toimintaa ja tietysti myös osa näiden toteutusympäristön toimintaa. Ryhmät, kuten pysyvät organisaatiot, ovat sosiaalisia järjestelmiä. Tämä on nähtävissä mm. seuraavissa asiakirjoissa: IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®), the IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB®)

Pätevyudet kehittyvät, kun yksilöt toimivat omissa erityisrooleissaan ja hankkivat tällöin uusia tietoja, taitoja ja kykyjä. Yksilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään. He voivat jakaa tietoja, vaihtaa kokemuksia ja/tai tukea toisiaan suorittaessaan tehtäviä projektissa, ohjelmassa tai salkussa. Asiantuntijayhteisö on yksi esimerkki yksilöiden välisestä virallisesta tai epävirallisesta vuorovaikutussuhteesta, jossa he yhdessä kehittävät pätevyyksiään. Yksilö voi käyttää asiantuntijayhteisöä helpottamaan oppimistaan keskustelemalla, kokeilemalla ja pohdiskelemalla erilaisia käytännön kysymyksiä. Se on myös keino syöttää tietoa takaisin pysyvään organisaatioon, joka näin voi hyödyntää muista projekteista saatuja oppeja.

Organisaatiot voivat hyödyntää asiantuntijayhteisöjä myös yritystasolla ja edistää täten yksilön pätevyyksien kehittämistä säännöllisten tapahtumien avulla. Esimerkiksi, projektipäälliköiden pyöreäpöytä on yksi parhaista käytännöistä monissa organisaatioissa. Projektipäälliköt kokoontuvat säännöllisesti, vaihtavat kokemuksiaan päättyneistä tai keskeneräisistä projekteista ja keräävät saatuja oppeja käytettäväksi tulevissa projekteissa. Lisätietoa organisaatioiden oppimisesta ja pätevyyksien kehittämisestä tarjoaa IPMA OCB.

### 2.3.3 Lähestymistapoja yksilöpätevyysien kehittämiseksi

On olemassa useita lähestymistapoja yksilön pätevyysien kehittämiseen. Mikä sopii parhaiten ja mikä valitaan, se riippuu tyypillisesti yksilön ja organisaation mieltymyksistä, tilanteesta ja resurssien saatavuudesta.

- **Itsensä kehittäminen**, esim. kirjojen, standardien, tapaustutkimusten ja kirjoitusten lukeminen auttaa tiedon hankinnassa. Saadun tiedon soveltaminen käytännön tilanteissa johtaa siitä oppimiseen. Muita tapoja itsensä kehittämiseksi ovat opiskelu, kokeilu, asioihin perehtyminen ja tekemällä oppiminen. Viime mainittu auttaa hankkimaan kokemusta tiettyssä asiayhteydessä tai kehittämään tiettyjä taitoja.
- **Vertaiskehittäminen**, esim. sen pohdiskelu kollegojen kanssa, miten asiat sujuvat, tai omasta toiminnasta palautteen ja parannusehdotusten pyytäminen. Muiden ammattialojen opiskelukumppanit voivat auttaa näkemään tilanteen toisesta näkökulmasta ja kääntämään kehitystä molempien hyödyksi (esim. toinen esittämällä kysymyksiä ja toinen tarjoamalla näkemyksiä siihen).
- **Koulutus ja harjoittelu**, esim. osallistumalla seminaareihin, luennoille ja koulutustilaisuuksiin, joissa kouluttaja edustaa jotain erityistä osaamista. Tämä voi tapahtua esityksen osanottajien ja kouluttajan välisten vuorovaikutusten kautta, tai myös tapaustutkimusten, ryhmätöiden ja simulaatiopelien avulla. Yksilön pätevyysien kehittäminen voi riippua osanottajien lukumäärästä, käytettävistä menetelmistä tai istuntojen kestosta.
- **Valmennus ja mentorointi**, esim., kun suoritetaan tiettyjä toimintoja tai pyritään kehittämään erityisiä pätevyyskä, niin pyydetään palautetta, neuvoja ja tukea valmentajalta, johtajalta tai mentorilta. Tyypillisesti, valmentaja, johtaja tai mentor on kokenut henkilö, joka ei tarjoa suoria vastauksia, vaan haastaa yksilöä kysymyksillä, jotka kiinnittävät huomion tiettyihin näkökohtiin, joihin tulee löytää tyydyttävät vastaukset.
- **Simulointi ja pelaaminen**, esim. kehittämällä pätevyyskä tapausperusteisten simulaatiopelien avulla (lauta- tai tietokonepelit) pohdiskellen samalla yksilöiden vuorovaikutuksia ja käyttäytymisiä kyseisissä olosuhteissa. Usein simulaatiopelit ja muut peliperusteisen oppimisen muodot ovat sekoitus erilaisia lähestymistapoja. Esimerkiksi itsensä kehittäminen yhdistettynä vertaiskehittämiseen ja valmennukseen harjoitteluympäristössä. Lisäksi voisi olla hyödyllistä yhdistää nämä lähestymistavat yksilön aikaisempaan kokemukseen, kehitysvaiheeseen tai organisaation mahdollisuuksiin.

### 2.3.4 Pätevyyskehityksen sidosryhmät

On olemassa monia yksilön pätevyyskehittämiseen vaikuttavia sidosryhmiä sisältäen mm. seuraavat, mutta rajoittumatta niihin:

- **Opettajat, kasvattajat ja kouluttajat:** Heidän roolinsa on ensisijaisesti käynnistää kehittäminen koulun, ammattikoulun ja ammatillisen harjoittelun sekä myös yliopisto- ja jatko-opintojen aikana.
- **Organisaation ylin johto, ylemmän tason johtajat ja organisaatioyksiköiden päälliköt:** Heidän ensisijainen roolinsa on asettaa tavoitteet kehittämiselle, tarjota tarvittavat resurssit siihen sekä tukea yksilöitä heidän kehittymisessään, esim. näyttämällä hyvää esimerkkiä ja antamalla opastusta.
- **Henkilöstösasto (HR):** Tämän osaston rooli on määrittellä standardeja (esim. pätevyysmallit ja -profiilit rooleille projekteissa). Henkilöstösasto suunnittelee ja ohjaa kaikkia riittävän pätevyysprofiilin omaavien henkilöiden rekrytointia. Se organisoii pätevyyden arviointiprosessit, sekä kaikki toimenpiteet henkilöstön kehittämiseksi.
- **Projektinjohtamisosasto tai projektitoimisto:** Se määrittelee strategian ja tavoitteet kaikille projektinjohtamisen kehitystehtäville, tukee kehittämistä valmentamalla, mentoroimalla tai kouluttamalla, sekä mahdollistaa yhteisillä tehtävillä kollektiivisen ja organisatorisen pätevyyden kehittämisen kaikkien projekteihin ja ohjelmiin osallistuvien osalta. Ulkopuoliset asiantuntijat, kuten konsultit ja valmentajat, voivat osallistua olemassa olevan kokemuksen hyödyntämiseen.
- **Standardointielimet, akkreditointikeskukset ja sertifiointielimet:** Nämä asettavat standardeja yksilön pätevyyksille ja ohjeita standardien mukaisten pätevyyskehittämistavoille sekä kouluttajien, valmentajien ja arvioijien toimintatavoille, ja määrittelevät mitä pätevyyskriteerejä kussakin roolissa ammattimaiseen toimintatapaan tarvitaan.
- **Arvioijat:** He arvioivat yksilöitä standardin perusteella, tunnistavat vahvuudet ja puutteet määriteltyn kynnyksarvoon nähden, sekä tunnistavat tavat kehittää yksilön pätevyyskriteerejä määriteltyn sääntöjen rajoissa.

### 2.3.5 Tehokkaan pätevyyksien kehittämisen edellytykset

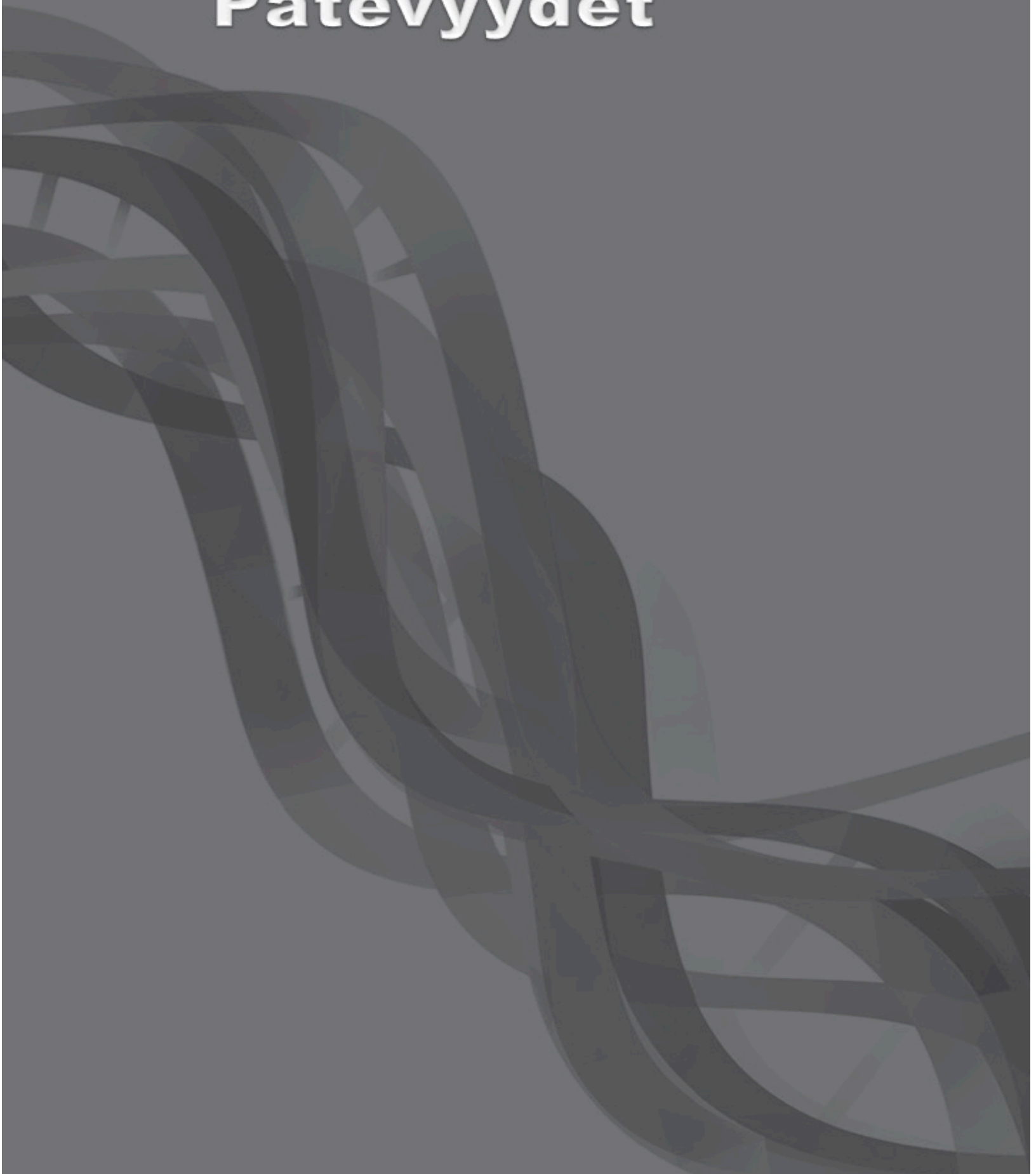
Ennen kun aloitetaan pätevyyksien kehittäminen, tulee huomioida useita edellytyksiä ja, mikäli mahdollista, täyttää ne. Ensinnäkin yksilön pätevyyden nykytila ja tavoitetila pitäisi olla tiedossa ja tiedotettu kaikille sidosryhmille. Toiseksi asiantuntemus (esim. tietotaito, asiantuntijat) ja riittävät resurssit (esim. budjetti, aika) tulee olla saatavilla. On tärkeää luoda kulttuuri, missä nähdään, että pätevyyksien kehittämällä saadaan lisäarvoa ja viedään organisaatiota eteenpäin. Yrityskulttuuri voisi julistaa tätä lisäarvoa. Johtajien tulisi tukea sitä esimerkillään ja täten myötävaikuttaa siihen ilmapiiriin, missä kehittämistoimenpiteet tapahtuvat.

Ylimmän johdon pitää yhdessä henkilöstöosaston ja projektinjohtamisosaston tai projektitoimiston kanssa määritellä yksilön kehittämisen visiot ja tavoitteet, sekä standardit, prosessit ja rakenteet tälle kehittämiselle. Tämä voi sisältää, mutta ei rajoittuen, pätevyyksien arvioinnin ja potentiaalisten puutteiden analysoinnin määriteltyjen roolien ja profiilien osalta sekä tavat, joilla kaikki kehittämistoimenpiteet määritellään ja sovitaan sidosryhmien välillä, suunnitellaan, toteutetaan, dokumentoidaan, seurataan ja ohjataan. Kaikkien kehittämistoimenpiteiden arvioinnissa tulee varmistaa tehokkuus, vaikuttavuus ja jatkuva parantaminen. Yksilöiden, jotka kehittävät pätevyyksiään itsenäisesti tai vertaisympäristössä, tulee noudattaa samaa polkua täyttääkseen edellä mainitut vaatimukset.

IPMA:n pätevyysperusteet ovat kattava kartoitus pätevyyksistä, joita yksilöllä tulee olla tai joita hänen tulee kehittää voidakseen menestyksekkäästi toteuttaa projekteja, ohjelmia tai salkkuja. Yleinen malli on sovellettavissa kaikille sektoreille ja teollisuuden aloille, vaikka eri pätevyyksien painoarvot vaihtelevat projektityypeittäin (esim. IT, tuotanto, tutkimus ja kehitys) ja teollisuuden aloittain (esim. rakentaminen, liike-elämän palvelut ja hallinto). Kuitenkin kaikissa projekteissa kaikki pätevyydet ovat merkittäviä.

IPMA:n pätevyysperusteet tulevat olemaan uskollinen kumppani yksilön kehittämisen elämänmittaisella matkalla, joka alkaa omasta tai ulkopuolisesta olemassa olevan pätevyystason arvioinnista ja päättyy toivottujen kehittämisaskelten määrittelyjen ja toteutusten kautta saavutusten arviointiin. Koko matka – sinun kanssasi.

# 3. Yksilön Pätevyydet







Pätevyyssilmä edustaa projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamispätevyysien maailmankaikkeutta. Pätevyudet on jaettu kolmeen alueeseen: Näkökulma, Ihmiset ja Käytäntö.

Alueet mahdollistavat pätevyysnäkökohtiin keskittymisen ja yhdessä ne aikaansaavat täydellisen ja tasapainoisen yksilön.



Näkökulma



Ihmiset



Käytäntö

## 3 Yksilön pätevydet

### 3.1 IPMA ICB/NCB:n viitekehys

The IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) /NCB pyrkii kokoamaan yhteen pätevyyden monet kasvot. Se on rakennettu useiden avainkäsitteiden ympärille, kuten:

- **Ammattialat.** IPMA ICB/NCB ei esittele pätevyksiä erityisten roolien (esim. projektipäällikkö) avulla, vaan ammattialoittain (esim. projektinjohtamisessa työskentelevät yksilöt). Syynä on se, että roolit ja roolien tittelit vaihtelevat suuresti kielen, teollisuuden ja sen mukaan, mihin keskitytään. Siksi ICB/NCB esittelee pätevyudet, jotka ovat tärkeitä projektinjohtamiselle, ohjelmanjohtamiselle ja salkunjohtamiselle. Kukin näistä ammattialoista voi sisältää rooleja ja tehtävänimikkeitä, jotka sopivat koko pätevyysammattialaan.
- **Pätevyysalueet.** ICB/NCB sisältää kolme pätevyysaluetta, jotka muodostavat niin sanotun pätevyyssilmän. Nämä pätevyysalueet soveltuvat yhtä lailla kaikkiin kolmeen ammattialaan (projektin-, ohjelman ja salkunjohtaminen).
- **Nämä kolme pätevyysaluetta ovat seuraavat:**
  - **Ihmispätevyudet:**  
nämä koostuvat henkilökohtaisista ja henkilöiden välisistä pätevyyksistä, jotka tarvitaan projektin, ohjelman tai salkun toteutuksen menestykselliseen osallistumiseen tai johtamiseen.
  - **Käytäntöpätevyudet:**  
nämä ovat projektien, ohjelmien ja salkkujen onnistuneeseen toteutukseen käytettyjä erityisiä menetelmiä, työkaluja ja tekniikoita.
  - **Näkökulmapätevyudet:**  
Nämä ovat erityisiä menetelmiä, työkaluja ja tekniikoita, joiden avulla yksilöt ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, sekä perussyitä, jotka johtavat ihmisiä, organisaatioita ja yhteisöjä aloittamaan ja tukemaan projekteja, ohjelmia ja salkkuja.
- **KPI:t ja mittaukset.** Kullakin pätevyysalueella on yleisiä pätevyyslementtejä (PE) jotka soveltuvat kaikille ammattialoille. PE:t sisältävät luetteloita tiedoista ja taidoista, joita tarvitaan PE:n hallinnassa. Keskeiset pätevyyden indikaattorit (KPI:t) antavat ehdottoman näytön onnistuneesta projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisesta joko yhdelle, kahdelle tai kaikille kolmelle ammattialalle. Lisäksi on olemassa mittareita, jotka kuvaavat hyvin yksityiskohtaisesti suorituskkyä kunkin KPI:n sisällä.

• **Projekti, ohjelma, salkku.**

- **Projekti** on ainutkertainen, tilapäinen, monialainen ja organisoitu ponnistus sovittujen tulosten toteuttamiseksi ennalta määriteltyjen vaatimusten ja rajoitusten mukaisesti. Projektinjohtamiseen osallistuu tyypillisesti henkilöstöä projektinhallinnan osaajista projektinjohtajiin.
- **Ohjelma** perustetaan strategisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ohjelma on väliaikainen ohjelmakomponenteista koostuva organisaatio, jota hallitaan koordinoitulla tavalla siten, että mahdollistetaan muutoksen täytäntöönpanon ja hyötyjen toteutuminen. Ohjelmanjohtamiseen osallistuu tyypillisesti vanhempia projektipäälliköitä tai projektinjohtajia.
- **Salkku** on joukko projekteja tai ohjelmia, jotka eivät välttämättä liity toisiinsa. Ne kootaan yhteen organisaation resurssien käytön optimoimiseksi ja organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla pyritään minimoimaan salkun riskit. Salkkupäällikkö raportoi salkkutason tärkeät asiat organisaation ylemmälle johdolle yhdessä avointen kysymysten ratkaisuvaihtoehtojen kanssa.

## 3.2 ICB4:n rakenne

Projektiympäristössä pätevyys on jaettu 29 pätevyyslementtiin, joista jokaisella on yksi tai useampi keskeinen pätevyyden indikaattori.

- **Näkökulmapätevyudet** (5 elementtiä)
- **Ihmispätevyudet** (10 elementtiä)
- **Käytäntöpätevyudet** (14 elementtiä)

Projektin- ja ohjelmanjohtaminen ovat molemmat tilapäisiä toimeksiantoja. Sen sijaan salkunhallinta on jatkuvaa toimintaa. IPMA ICB/NCB:ssä esitetyt PE:t on jäsennelty yhdenmukaisesti projektien, ohjelmien ja salkkujen osalta.



Ulkoiset tekijät käynnistävät, vievät eteenpäin, tukevat ja hallinnoivat jokaista projektia, ohjelmaa ja salkkua. Ihmiset, organisaatiot ja yhteisöt vaativat ylimääräisiä ja erilaisia asioita. Jossain kohtaa, sen ymmärtäminen, mitä ihmiset haluavat, tulee niin monimutkaiseksi, että harkitaan ratkaisuksi projektia tai ohjelmaa. On harvinaista, että joku projekti tai ohjelma toteutettaisiin tyhjiössä – niihin vaikuttavat niiden organisatoriset, yhteisölliset ja poliittiset olosuhteet.

Jokaisen projektin tai ohjelman ulkoiset tekijät voidaan karkeasti jakaa organisaation ja/tai yhteisön virallisiin ja täsmällisiin tavoitteisiin ja tarpeisiin, sekä epävirallisempiin ja epäsuoriin motiiveihin ja kiinnostuksiin.

Organisaation strategia on selvä esimerkki projektien, ohjelmien ja salkkujen virallisista, täsmällisistä ja käsillä olevista tekijöistä. **Strategialla (Näkökulma 1)** on yleensä selvät tavoitteet ja päämäärät. Useimmiten projektit ja ohjelmat auttavat näiden tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa, samalla kun projekti- ja ohjelmasalkut asetetaan tärkeysjärjestykseen näiden tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti.

Organisatoriset ja ulkopuoliset **Hallinto, rakenteet ja prosessit (Näkökulma 2)** muodostavat projektin-, ohjelman ja salkun virallisen toteutusympäristön. Projektin, ohjelman tai salkun rajapintojen määrä ja keskinäiset riippuvuudet näihin ympäristötekijöihin määrittelevät tärkeän osan vaativuutta. Se voi tarkoittaa, että projektia, ohjelmaa tai salkkua joudutaan hoitamaan vanhoilla prosesseilla tai rakenteilla, jotka palvelivat selkeitä päämääriä, kun ne perustettiin, mutta ovat nykytilanteessa kömpelöitä käyttä.

**Standardien ja määräysten noudattaminen (Näkökulma 3)** sisältää merkitykselliset näkökulmat ja muut ohjaavat tekijät. Niihin kuuluu asiaankuuluvia lakeja, määräyksiä, standardeja ja työkaluja. Ne heijastavat organisaation, teollisuuden, yhteisön ja ammatillisten sääntelyelinten prioriteetteja, parhaita käytäntöjä ja vaatimuksia.

Organisaation ihmisten **epävirallisella vallalla ja kiinnostuksella (Näkökulma 4)** voi olla valtava vaikutus minkä tahansa projektin, ohjelman tai salkun onnistumiseen. Tämä on organisaation strategian epävirallinen ja hiljainen käänköpuoli. Ihmisiä ei aja eteenpäin vain organisaation viralliset säännöt ja tavoitteet; heillä on myös henkilökohtaisia tavoitteita ja päämääriä.

Organisaation (tai yhteisön) **Kulttuuri ja arvot (Näkökulma 5)** ovat määritelmän mukaan enimmäkseen epävirallisia ja epäsuoria. Tietenkin organisaatio voi yrittää vaikuttaa epäviralliseen kulttuuriin virallisilla ja täsmällisillä toiminta-ajatuksilla ja yrityksen arvoilla. Silti suurin osa kulttuuriarvoista on epäsuoria ja epävirallisia, vaikka ne vaikuttavat kaikkiin muihin näkökulmaelementteihin – käsiteltäviin strategioihin, sääntöihin ja määräyksiin, jne. Siksi organisaation tai yhteisön tapasääntöjen, tapojen, sopimuksien ja käytäntöjen ymmärtäminen on oleellinen edellytys minkä tahansa projektin, ohjelman tai salkun onnistumiselle.



## Ihmispätevyudet

Tämä pätevyysalue kuvailee henkilökohtaisia ja sosiaalisia pätevyyskäsiä, joita projektin, ohjelman tai salkun onnistuminen vaatii siinä työskentelevältä yksilöltä.

Henkilöpätevyys käynnistyy Itsetuntemuskävyvystä. Lopulta yksilön pätevyuden todistaa sovittujen tehtävien onnistunut hoitaminen sidosryhmiä tyydyttävällä tavalla. Näiden ääripäiden väliin on määritelty kahdeksan muuta pätevyyskäsiä.

Henkilön perusominaisuuksia käsittelevät **Itsetuntemus ja itsensä johtaminen (Ihminen 1)** ja **Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus (Ihminen 2)**.

Muiden kanssa viestimistä kuvailee **Henkilökohtainen viestintä (Ihminen 3)**, ja suhteiden rakentamista **Suhteet ja sitoutuminen (Ihminen 4)**.

Projektit, ohjelmat ja salkut luottavat yhä useammin **Johtajuuteen (Ihminen 5)**. Lisäksi käsitellään myös kahta muuta erityistä johtamisen näkökäsiä: **Ryhmätyö (Ihminen 6)** ja sitä kuinka käsitellään **Ristiriitoja ja kriisejä (Ihminen 7)**.

**Oivaltaminen (Ihminen 8)** kuvaa tapoja ajatella (käsitteellisesti ja kokonaisvaltaisesti) sekä erilaisia tekniikoita (analyttisiä ja luovia). Mutta ennen kaikkea se keskittyy kykyyn luoda avoin ja luova ryhmä, missä jokainen voi työskennellä ja myötävaikuttaa mahdollisimman hyvin.

**Neuvottelu (Ihminen 9)** kuvailee kuinka saavutetaan tuloksia, jotka ovat projektin, ohjelman tai salkun edun mukaisia sekä myös muiden osapuolten hyväksyttävissä; ja **Tulossuuntatunneisuus (Ihminen 10)** kuvaa tapoja, joilla yksilö voi kannustaa ja ohjata ryhmäänsä toteuttamaan optimitulokset.



## Käytäntöpätevyudet

Kaikki toteutusympäristön vaikutukset ja vaatimukset yhdistyvät, kun organisaatio aloittaa uuden projektin, ohjelman tai salkun. Projektissa, ohjelmassa tai salkussa työskentelevän yksilön on huomioitava kaikki nämä vaikutukset ja vaatimukset.

Yksilö asettaa ne tärkeysjärjestykseen ja kääntää nämä projektin, ohjelman tai salkun **Toteutusmalliksi (Käytäntö 1)**. Projektin, ohjelman tai salkun toteutusmalli on kuvaus, joka määrittelee kunkin projektin, ohjelman tai salkun toteutuksen ja johtamisen periaatetason valinnat (esim. tehdä itse tai ostaa, lineaarinen tai iteratiivinen, mahdollinen rahoitus tai resursointioptio, kuinka johdetaan projektia, ohjelmaa tai salkkua). Muissa teknisissä pätevyyslementeissä jokainen näistä perusratkaisuista tullaan määrittelemään tarkemmin sekä se, miten niitä toteutetaan ja hallitaan.

**Päämäärät, tavoitteet ja hyödyt (Käytäntö 2)** sisältää tuloksia ja tavoitteita koskevat erilaiset vaatimukset ja odotukset, sekä sen kuinka nämä asetetaan tärkeysjärjestykseen. **Laajuus (Käytäntö 3)** kuvailee projektin, ohjelma tai salkun erityiset rajat.

**Aika (Käytäntö 4)** keskittyy toteutusjärjestykseen ja aikataulutukseen; **Organisaatio ja informaatio (Käytäntö 5)** käsittelee projektin, ohjelman tai portfolion organisaatiota sekä sen sisäistä tiedotusta ja tiedonkulkua; ja **Laatu (Käytäntö 6)** kuvailee prosessin ja tuotteen laadun sekä sen valvonnan vaatimukset ja organisoinnin.

Tietenkin projektit, ohjelmat ja salkut ovat riippuvaisia ihmis-, materiaali- ja rahapanostuksista. Näihin panosrajoitteisiin sisältyy raha, **Rahoitus (Käytäntö 7)** ja (ihmiset ja muut) **Resurssit (Käytäntö 8)**. Usein resurssien hankinta edellyttää **Hankintaa (Käytäntö 9)**.

Pätevyyslementti **Suunnittelu ja ohjaus (Käytäntö 10)** kuvailee kaikkien tehtävien integraation ja ohjauksen. Sen lisäksi yksilön tulee tunnistaa, asettaa tärkeysjärjestykseen ja lieventää tärkeimpiä **Riskejä ja mahdollisuuksia (Käytäntö 11)** sekä arvioida, ja pitää yhteyttä **Sidosryhmiin (Käytäntö 12)**.

Toinen tuotos on **Muutos ja Muuntaminen (Käytäntö 13)** – organisaation tarvitsemat muutokset kohti, tai osana hyötyjen toteutumista. Ja lopuksi, pätevyys **Valinta ja tasapaino (Käytäntö 14)**; vain ohjelmille ja salkuille) kuvailee ohjelmien ja salkkujen komponenttien valintaa ja tasapainottamista.

### 3.3 Yhteenveto pätevyselementeistä

Pätevyyselementti	Projektinjohtaminen	Ohjelmanjohtaminen	Salkunjohtaminen
Näkökulma 1: Strategia	Sivu 28	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit	Sivu 33	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Näkökulma 3: Noudattaminen, standardit ja määräykset	Sivu 37	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus	Sivu 43	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot	Sivu 46	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3

Pätevyyselementti	Projektinjohtaminen	Ohjelmanjohtaminen	Salkunjohtaminen
Ihminen 1: Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	Sivu 51	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Ihminen 2: Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus	Sivu 55	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Ihminen 3: Henkilökohtainen viestintä	Sivu 58	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Ihminen 4: Suhteet ja sitoutuminen	Sivu 62	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Ihminen 5: Johtajuus	Sivu 66	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Ihminen 6: Ryhmytyö	Sivu 70	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Ihminen 7: Ristiriidat ja kriisit	Sivu 74	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Ihminen 8: Oivaltaminen	Sivu 78	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Ihminen 9: Neuvottelu	Sivu 83	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Ihminen 10: Tulossuuntautuneisuus	Sivu 87	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3

Pätevyyselementti	Projektinjohtaminen	Ohjelmanjohtaminen	Salkunjohtaminen
Käytäntö 1: Toteutusmalli	Sivu 92	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 2: Päämäärät, tavoitteet ja hyödyt	Sivu 97	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 3: Laajuus	Sivu 100	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 4: Aika	Sivu 104	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 5: Organisaatio ja informaatio	Sivu 108	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 6: Laatu	Sivu 112	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 7: Rahoitus	Sivu 117	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 8: Resurssit	Sivu 122	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 9: Hankinta ja kumppanuus	Sivu 126	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus	Sivu 130	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 11: Riskit ja mahdollisuudet	Sivu 136	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 12: Sidosryhmät	Sivu 141	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 13: Muutos ja Muuntaminen	Sivu 146	Kts. Osa 2	Kts. Osa 3
Käytäntö 14: Valinta ja tasapaino		Kts. Osa 2	Kts. Osa 3

## 4 Projektinjohtamisessa työskentelevät yksilöt

IPMA pätevyudet perustuvat kattavaan kartoitukseen pätevyyksistä, joita yksilöllä tulee olla, tai joita yksilön tulee kehittää toteuttaakseen menestyksekkäästi projekteja. Yleinen malli soveltuu kaikille sektoreille ja teollisuuden aloille. Se ei kuitenkaan suosittele tai sisällä erityisiä metodologioita, menetelmiä tai työkaluja. Organisaatio voi määritellä asianmukaiset menetelmät ja työkalut. Yksilön pitää valita laajasta käytettävissä olevasta valikoimasta tiettyyn tilanteeseen sopivat metodologiat, menetelmät ja työkalut.

Tietenkin, projektien onnistuneeseen toteutukseen tarvittavien monien pätevyuksien painoarvo vaihtelee projektityypeittäin (esim. IT, tuotanto, tutkimus ja kehitys) sekä toimialoittain (esim. rakentaminen, liiketoimintapalvelut ja hallinto). Kuitenkin jokaisessa projektissa, kaikki pätevyudet ovat merkityksellisiä.



## 4.1 Projektien johtaminen

Projektit ovat yksi tapa tuottaa arvoa organisaatiolle. Vaikka on muitakin tapoja tuottaa tätä arvoa, niin projekteilla on usein tiettyjä etuja, jotka tekevät niistä tarkoituksenmukaisia tiettyyn tehtävään. Näihin etuihin kuuluu keskittyminen, ohjaus ja erikoistuminen.

- **Keskittyminen:** projektit ovat tilapäisiä organisaatioita, jotka ovat perustettu juuri tiettyjä tavoitteita varten: tuottamaan tätä arvoa;
- **Ohjaus:** projekteilla on ennalta määriteltyjä rajoitteita, mukaan lukien määräajat, budjetit, laatustandardit
- **Erikoistuminen:** projektinjohtamisesta on tullut ammatti, mukaan lukien parhaat käytännöt, työkalut, menetelmät ja sertifiointijärjestelmät.

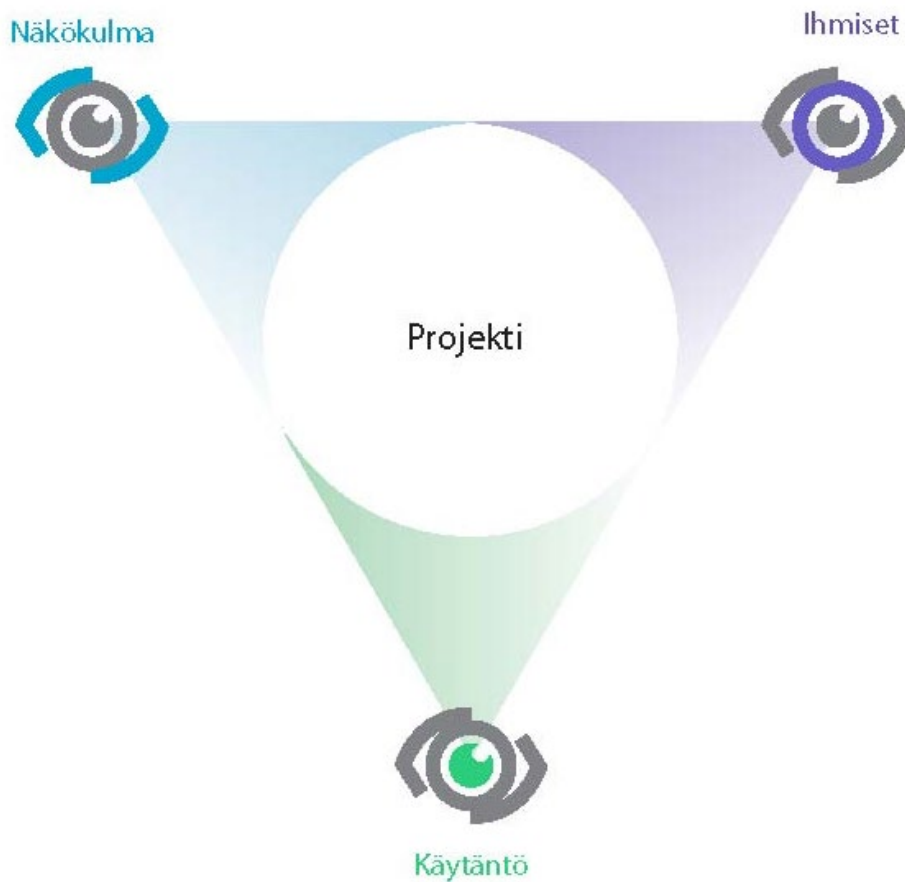
Projekti määritellään ainutlaatuiseksi, tilapäiseksi, monialaiseksi ja organisoiduksi ponnistukseksi sovittujen suoritteiden toteuttamiseksi, ennalta määriteltyjen vaatimusten ja rajoitteiden puitteissa. Projektin tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että nämä suoritteet täyttävät tietyt vaatimukset, sisältäen useita rajoitteita kuten aika-, kustannus-, resurssirajoitteet sekä laatustandardit tai -vaatimukset.

Projektinjohtaminen on menetelmien, työkalujen, tekniikoiden ja pätevyysien soveltamista projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitä toteutetaan prosesseilla ja se sisältää projektin elinkaaren eri vaiheiden liittämisen toisiinsa.

Tehokkaasta projektinjohtamisesta on monia hyötyjä organisaatiolle ja sidosryhmille. Se tarjoaa suuremman todennäköisyyden saavuttaa tavoitteet, varmistaa resurssien tehokkaan käytön ja tyydyttää projektin sidosryhmien erilaiset tarpeet.

## 4.2 Pätevyksien läpileikkaus

IPMA:n pätevyssilmä on sovellettavissa kolmelle johtamisen ammattialalle - projektinjohtamiseen, ohjelmanjohtamiseen ja salkunjohtamiseen. Yleiseen malliin perustuen jokaisella yksilöllä on johtaakseen projekteja onnistuneesti oltava tarkoin määritelty joukko pätevyksiä. Yksilöllä on oltava näkökulmapätevyksiä, jotka käsittelevät projekteihin vaikuttavia tekijöitä, hänellä on oltava henkilöpätevyksiä, jotka käsittelevät henkilökohtaisia ja sosiaalisia aiheita sekä käytäntöpätevyksiä, jotka kohdistuvat erityisiin projektinhallinnassa tarvittaviin pätevyksiin.



<b>4.3</b>	<b>Näkökulma</b>	<b>Sivu</b>
4.3.1	Strategia	Sivu 28
4.3.2	Hallinto, rakenteet ja prosessit	Sivu 33
4.3.3	Standardien ja määräysten noudattaminen	Sivu 37
4.3.4	Valta ja kiinnostus	Sivu 43
4.3.5	Kulttuuri ja arvot	Sivu 46
<b>4.4</b>	<b>Ihmiset</b>	
4.4.1	Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	Sivu 51
4.4.2	Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus	Sivu 55
4.4.3	Henkilökohtainen viestintä	Sivu 58
4.4.4	Suhteet ja sitoutuminen	Sivu 62
4.4.5	Johtajuus	Sivu 66
4.4.6	Ryhmätyö	Sivu 70
4.4.7	Ristiriidat ja kriisit	Sivu 74
4.4.8	Oivaltaminen	Sivu 78
4.4.9	Neuvottelu	Sivu 83
4.4.10	Tulossuuntautuneisuus	Sivu 87
<b>4.5</b>	<b>Käytäntö</b>	
4.5.1	Toteutusmalli	Sivu 92
4.5.2	Päämäärät, tavoitteet ja hyödyt	Sivu 97
4.5.3	Laajuus	Sivu 100
4.5.4	Aika	Sivu 104
4.5.5	Organisaatio ja informaatio	Sivu 108
4.5.6	Laatu	Sivu 112
4.5.7	Rahoitus	Sivu 117
4.5.8	Resurssit	Sivu 122
4.5.9	Hankinta	Sivu 126
4.5.10	Suunnittelu ja ohjaus	Sivu 130
4.5.11	Riskit ja mahdollisuudet	Sivu 136
4.5.12	Sidosryhmät	Sivu 141
4.5.13	Muutos ja Muuntaminen	Sivu 146
4.5.14	Valinta ja tasapaino	

### **4.3 Näkökulma**

**Pätevyysalue ”näkökulma” käsittelee projektin toteutukseen vaikuttavia tekijöitä.**

**Se määrittelee viisi pätevyyttä:**

- **Strategia**
- **Hallinto, rakenteet ja prosessit**
- **Standardien ja määräysten noudattaminen**
- **Valta ja kiinnostus**
- **Kulttuuri ja arvot**

### 4.3.1 Strategia

#### Määritelmä

Strateginen pätevyys tarkoittaa sitä, miten strategiat ymmärretään ja kuinka ne projekteja hyväksikäyttäen muutetaan hallittaviksi kokonaisuuksiksi. Siinä määritellään toiminnan johtamisjärjestelmän, missä projektit nähdään ja niitä johdetaan linjattuina strategiaan ja näkemykseen tulevaisuudesta sekä varmistetaan, että ne korreloivat hyvin organisaation tehtävän ja jatkuvuuden kanssa.

#### Tarkoitus

Tämän pätevyys-elementin tarkoituksena on ymmärtää strategia ja strategiset prosessit, ja tehdä siten mahdolliseksi johtaa tietyn johtamisalueen (projekti, ohjelma tai salkku) projektia tilannenäkökohdat huomioiden.

#### Kuvaus

Tässä pätevyudessa kuvataan projektin päämäärien viralliset perusteet sekä miten toteutetaan organisaation pitkän aikavälin päämääriin liittyvät hyödyt. Tämä sisältää strategian toteutuksen johtamisen, missä organisaatio pilkkoo strategiset tavoitteensa hallittaviin osiin voidakseen:

- Saavuttaa hyödylliset muutokset organisaatiokulttuurissa, liiketoimintajärjestelmissä ja prosesseissa;
- Luoda ja toteuttaa sovittuja strategisia kohteita;
- Kohdentaa ja järjestää resursseja;
- Tiedottaa johdolle tarpeesta muuttaa strategisia tavoitteita;
- Kannustaa jatkuvaan parantamiseen.

Strategiset suunnitelmat käsittävät pitkän aikavälin tulevaisuuden näkymät sekä keskipitkän- ja lyhyen aikavälin strategiat. Näiden suunnitelmien pitää olla linjassa organisaation tehtävän, laatupolitiikan ja yritysarvojen kanssa. Strateginen pätevyys sisältää myös prosessit, jotka auttavat ymmärtämään organisaatioympäristöä, kehittämään tavoiteltujen hyötyjen tilaa sekä tekemään oikeita projektien ja ohjelmien valintoja salkussa. Strategisen linjauksen pitäisi näin ollen välittää organisaation tulevaisuuden näkymä ja strategia projektin päämääriksi tai ohjelman hyödyiksi.

Strategisten päämäärien jakamiseen ja hallintaan voidaan strategisissa linjausprosesseissa soveltaa erilaisia malleja (esim. tulokortti, suorituskykymatriisi, ympäristöanalyysi, jne.). Tämän tuloksena otetaan käyttöön suorituskyvyn hallintajärjestelmä. Yleensä käytetään kriittisiä suorituskykymuuttujia kuten kriittisiä menestystekijöitä (KMT) (*critical success factors CSF*) ja keskeisiä suorituskykymittareita (KSM) (*key performance indicators KPIs*). Organisaation tulevaisuuden varmistamiseksi jokaista projektia ohjataan joukolla kriittisiä menestystekijöitä ja tunnuslukuja.

#### Tietämys

- Hyötyjen toteutumisen hallinta
- Kriittiset menestystekijät

- Keskeiset suorituskykymittarit
- Organisaation tehtävä
- Organisaation tulevaisuuden näkymä
- Ero taktiikan ja strategian välillä
- Diagnostiset ja interaktiiviset ohjauksen hallintajärjestelmät
- Strategisen suorituskyvyn hallinta
- Vertailuanalyysi
- Johdon ohjausjärjestelmät
- Strategiset koulukunnat

### **Taidot**

- Analyysi ja synteesi
- Yrittäjäyys
- Organisaation tavoitteiden heijastaminen
- Strateginen ajattelu
- Kestävä ajattelu
- Olosuhteiden ymmärtäminen
- Tuloshakuisuus

### **Liittyvät pätevyys-elementit**

- Kaikki muut näkökulmapätevyys-elementit
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 5: Neuvottelu
- Ihmiset 10: Tulossuuntautuneisuus
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 2: Vaatimukset ja tavoitteet
- Käytäntö 11: Uhat ja mahdollisuudet
- Käytäntö 12: Sidosryhmät

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.3.1.1 Yhdensuuntaisuus organisaation tehtävän ja tulevaisuuden näkymän kanssa***

#### **Kuvaus**

Yksilö tietää organisaation tehtävän, tulevaisuuden näkymän ja strategian sekä osaa heijastaa ja muuntaa ne projektiinsa. Hänen pitää aina varmistaa, että projektin päämäärä on synkronoitu organisaation tehtävän, laatu- ja arvopoliittien ja arvojen kanssa. Vaikka suhde projektin hyötyjen ja organisatorisen tarkoituksen välillä olisi epämääräinen, hänen tulee silti määrääjain suorittaa hyötyjen tarkistus vertaamalla niitä virallisissa strategisissa asiakirjoissa kirjattuun tarkoitukseen. Yhdensuuntaistaminen tehdään yleensä käyttäen diagnostisia johtamisen ohjausjärjestelmiä ja virallisia työkaluja (esim. kriittiset menestystekijät, onnistumiskriteerit, keskeiset suorituskykymittarit, jne.).

#### **Mittarit**

- Heijastaa organisaation tehtävän ja tulevaisuuden näkymän projektiin;
- Yhdensuuntaistaa projektin tavoitteet organisaation tehtävän, tulevaisuuden näkymän ja strategian kanssa käyttämällä diagnostisia ohjauksen hallintajärjestelmiä (ylhäältä –alas lähestymistapa ja ennakkoon asetetut päämäärät);
- Valvoo, että projektin tavoitteet ja hyödyt ovat synkronoituja organisaation tehtävän, tulevaisuuden näkymän ja strategian kanssa;
- Kehittää ja toteuttaa strategisen yhdensuuntaistamisen toimenpiteitä (esim. kriittiset menetystekijät, keskeiset suorituskykymittarit, jne.);
- Tarkastaa tuottaako projekti hyötyjä organisaatiolle.

#### ***4.3.1.2 Tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuudet vaikuttaa organisaation strategiaan***

##### **Kuvaus**

Henkilö tuntee strategiaproessin, jonka organisaation johtokunta / johtoryhmä usein laatii noudattaen tapaa ylhäältä - alas. Aiotut strategiat eivät kuitenkaan aina toteudu ympäristön muuttuessa. Samalla kun seurataan tiettyä polkua, ilmaantuu uusia mahdollisuuksia ja uhkia. Siksi ei pidä miettiä ainoastaan ennalta asetettuja strategisia päämääriä, vaan myös työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla voidaan kyseenalaistaa näitä päämääriä ja vaikuttaa johtoon tarvittavien parannusten tekemiseksi. Tätä vaikuttamista hallitaan vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien avulla ja soveltamalla lähestymistapaa alhaalta - ylös.

##### **Mittarit**

- Tietää strategian laadintaprosessin
- Sellaisten uusien uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen, jotka voivat muuttaa strategiaa
- Sitouttaa työtoverit kyseenalaistamaan organisaation strategian toteuttamalla vuorovaikutteisia ohjauksen hallintajärjestelmiä (alhaalta-ylös lähestymistapa ja joustavat päämäärät)
- Strategisten parannusten tunnistaminen
- Strategiaproessiin vaikuttaminen ehdottamalla muutoksia strategiaan.

#### ***4.3.1.3 Liiketoiminnan jatkuvuuden / organisatorisen oikeutuksen kehittäminen ja varmistaminen***

##### **Kuvaus**

Yksilö pystyy esittämään asiakirjan, jossa todetaan projektin viralliset perustelut, kuten liiketoiminnalliset tai organisatoriset hyödyt, jotka projektin tulee tuottaa. Näissä perusteluissa pitää myös selittää projektin uusien osien integraationäkökohdat ja sen tulee olla perusta niille menestyskriteereille ja hyödyille, jotka projektin tulee tuottaa (laajuus). Yksilö voi luoda, parantaa, tulkita, päivittää ja joskus toteuttaa liiketaloudellisia perusteita(osia). Se ei saa olla muuttumaton asiakirja. Sitä pitää voida päivittää säännöllisesti koko toteutuksen ajan ja arvioida uudelleen sen voimassaoloa. Lisäksi tulee jatkuvasti seurata ja valvoa kokoonpanoa sekä tarkistaa onko projektissa tarpeettomia tai strategisesti vanhentuneita osia, sekä suorittaa asianmukainen uudelleen linjaus, vaikka tämä tarkoittaisi projektin päättämistä.

## Mittarit

- Heijastaa ja määrittellä liiketoiminnallinen ja/tai organisatorinen perustelu;
- Tunnistaa ne projektin tavoitteet, jotka tarvitaan suunniteltujen hyötyjen tuottamiseen;
- Vahvistaa liiketoiminnallisen ja/tai organisatorisen perustelun ja myy sen projektien rahoittajille ja/tai omistajille;
- Arvioi uudelleen perustelun ja vahvistaa sen muuttuneessa tilanteessa;
- Määrittelee projektin kokoonpanon ja hallitsee sitä (olennainen täydellisyys ja projektiorganisaation toimivuus);
- Hallitsee hyötyjen toteutumista tarkistaakseen tuottaako projektin kokoonpano halutut tulokset;
- Kartoittaa ja määrittää onko olemassa tarve lopettaa projekti tai muuttaa kokoonpanoa, koska sen strateginen merkitys on tullut tarpeettomaksi tai on vanhentunut

### 4.3.1.4 Kriittisten menestystekijöiden määrittely, arviointi ja tarkistus

#### Kuvaus

Yksilö pystyy erottamaan, määrittelemään, tulkitsemaan ja laittamaan tärkeysjärjestykseen ne kriittiset menestystekijät (KMT), jotka liittyvät suoraan projektiin. KMT:t ovat suoraan liitettyjä organisaation tavoitteisiin ja projektin liiketoimintatavoitteisiin. Samalla kun saavutetaan projektin hyödyt, saavutetaan myös organisaatio strategiset tavoitteet sekä taktiset ja operatiiviset päämäärät, mitkä lopulta johtavat organisaation menestykseen. Yksilö voi tarttua sekä virallisiin että epävirallisiin olosuhdetekijöihin, sekä tunnistaa niiden vaikutukset projektin lopputulokseen. Olosuhdetekijät ja projektin itsensä dynamiikka voivat johtaa siihen, että menestystekijöiden suhteellinen tärkeysjärjestys muuttuu. Tähän voi vaikuttaa myös projektin sisäiset ja ulkoiset henkilömuutokset. Siksi yksilön pitää määrääjain tarkastaa ja arvioida KMT:n todellinen ja suhteellinen tärkeys ja – tarpeen mukaan – ylläpitää menestystä tekemällä muutoksia siitäkin huolimatta, että tämä saattaa tarkoittaa projektin ennen aikaista päättymistä.

#### Mittarit

- Saa ja/tai kehittää joukon kriittisiä menestystekijöitä (KMT) strategisille tavoitteille
- Käyttää virallista KMT:tä strategiseen yhdensuuntaistamiseen, mutta tunnistaa myös niiden epäviralliset asiayhteydet
- Käyttää alaisiaan organisaation strategian kyseenalaistamiseen kehittäessään KMT:tä (vuorovaikutteinen johdon ohjaus – joustavat päämäärät)
- Käyttää KMT:tä projektin strategiseen yhdensuuntaistamiseen tai projektin sisäisesti
- Käyttää KMT:tä sidosryhmien hallintaan
- Käyttää KMT:tä kannustimien / palkkioiden ja motivaatiokulttuurin kehittämiseen
- Arvioi uudelleen KMT:iden toteutumisen kehittyneemmässä strategisessa tilanteessa

### 4.3.1.5 Keskeisten suorituskykyindikaattoreiden määrittely, arviointi ja tarkastelu

#### Kuvaus

Yksilö pystyy hallitsemaan kunkin KMT:n keskeisiä suorituskykyindikaattoreita (SKI). SKI:t ovat monen strategisen suorituskyvyn hallintajärjestelmän ydin ja niitä käytetään mittaamaan tai



ilmaisemaan KMT:n täyttymistä ja menestyksen saavuttamista. Yleensä SKI:t ovat joko organisaation ennalta asettamia tai yksilön kehittämiä käyttäen parhaita käytäntöjä tai malleja (esim. Tulokortti). SKI:a voidaan käyttää edeltävänä (ennen strategista tapahtumaa tai virstanpylvästä) seuraavana (strategisen tapahtuman tai virstanpylvään jälkeen) toimenpiteenä, tai reaaliaikaisena raporttinäkömänä. SKI:t voivat muuttua läpi koko projektin johtuen sekä olosuhdetekijöistä että projektin itsensä dynamiikasta. Projektin sekä sisäiset että ulkoiset henkilömuutokset voivat myös vaikuttaa SKI:hin. Siksi yksilön tulee määräjain tarkastaa ja arvioida SKI:en todellinen ja suhteellinen tärkeys ja – tarvittaessa – tehdä vaadittavat muutokset pitääkseen huolta onnistumisesta. SKI:hin pitää myös ottaa mukaan pehmeitä näkökohtia, kuten motivaatio, viestintä ryhmän sisällä, ryhmän jäsenten henkilökohtainen kehittyminen, jne., eli niitä, jotka heijastuvat strategisiin tavoitteisiin, se on toivotun hyödyn saavuttamiseen. Lisäksi SKI:en pitäisi kattaa laaja valikoima muita näkökohtia, lähtien tiettyjen hallinto- ja tukiprosessien kiinnipitämisestä (esimerkiksi päätöksenteko, raportointi, resurssien hankinta ja hallinnolliset prosessit) sekä standardien ja määräysten kiinnipitämisestä, päätyen sekä organisaation että laajemman yhteisön kulttuurinormien ja –arvojen noudattamiseen.

### **Mittarit**

- Saa ja/tai kehittää SKI:n (tai joukon SKI:ja) jokaiselle kriittiselle menestystekijälle
- Päättää edeltävien, seuraavien ja reaaliaikaisten toimenpiteiden käyttämisestä kehittäessään SKI:ja
- Käyttää SKI:ja strategisen suorituskyvyn hallintaan
- Käyttää SKI:ja sidosryhmiin vaikuttamiseen
- Käyttää SKI:ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimiseen
- Käyttää SKI:ja kannustin / palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen
- Arvioi uudelleen projektin kokoonpanon käyttämällä SKI:ja ja hallitsemalla hyötyjen toteutusta

### 4.3.2 Hallinto, rakenteet ja prosessit

#### Määritelmä

Hallinto, rakenteet ja prosessit pätevyyslementti määrittelee niiden olemassa olevien organisaatorakenteiden, -järjestelmien ja -prosessien ymmärtämisen ja yhdensuuntaistamisen, jotka tukevat ohjelmia ja vaikuttavat tapaan, miten ne organisoidaan, toteutetaan ja hallitaan. Organisaation hallintoon, rakenteisiin ja prosesseihin voi kuulua sekä tilapäisiä systeemejä (kuten projekteja), että pysyviä systeemejä (kuten ohjelman- ja salkunjohtamisjärjestelmiä, taloudellisia / hallinnollisia systeemejä, tukijärjestelmiä, raportointijärjestelmiä, sekä päätöksenteko- ja tarkastusjärjestelmiä).

Joskus nämä järjestelmät voivat jopa muodostaa strategisen perusteen projektille. Esimerkiksi, kun käynnistetään projekti, jonka tarkoituksena on parantaa liiketoimintaprosesseja tai luoda uusia järjestelmiä.

#### Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa yksilön tehokas osallistuminen hallintoon, rakenteisiin ja prosesseihin sekä näiden projektiin kohdistuvien vaikutusten hallintaan.

#### Kuvaus

Rakenteet ja prosessit ovat oleellinen osa minkä tahansa organisaation hallintojärjestelmää. Yhdensuuntaistaminen rakenteiden ja prosessien kanssa tarkoittaa kykyä hyödyntää organisaation arvojärjestelmiä, rooleja, vastuita, prosesseja ja periaatteita sen takaamiseksi, että projektit saavuttavat tavoitteensa ja yritys strategiset päämääränsä. Projektinjohtaminen siten, että se on linjassa organisaation rakenteiden ja prosessien kanssa, vaatii perusymmärtämystä erilaisista projektisuuntautuneen organisaation toimintatavoista sekä projekteilla johtamisen hyödyistä. Se sisältää projektinhallinnan yhdensuuntaistamisen projektiin liittyvien pysyvien prosessien kanssa. Useimmissa projektisuuntautuneissa organisaatioissa on erilaisia projekteille tarkoitettuja tukirakenteita ja prosesseja. Projektinjohtamisen ammattialalla voidaan pyytää, että yksilö toimittaa liiketoiminnan ja muuta tietoa hallintoprosesseihin ja työskentelee yhteistyössä olemassa olevien rakenteiden ja prosessien kanssa. Jotkut projektit voivat aiheuttaa muutoksia rakenteisiin ja prosesseihin.

Linjaorganisaation toiminnot, kuten henkilöstöhallinto (HR), rahoitus ja ohjaus ja tietotekniikka (IT), ovat esimerkkejä tukirakenteista ja -prosesseista. Kypsissä projektiorganisaatioissa myös projektitoimistot (PMO) voivat antaa yksilöllistä tukea projektinjohtamiseen. Se, että on pätevä rakenteissa ja prosesseissa, tarkoittaa myös kykyä tarkastella ja soveltaa aiemmista projekteista saatuja palautteita ja oppeja. Keskeinen haaste projektin optimaalisten vaikutusten ja hyötyjen saavuttamiseksi, on löytää tasapaino pakollisten ja valinnaisten rakenteiden ja prosessien käytölle.

#### Tietämys

- Projekteilla johtamisen peruseriaatteet ja ominaisuudet
- Salkunjohtamisen perusteet
- Ohjelmanjohtamisen perusteet
- Organisaation suunnittelun ja kehittämisen perusteet

- Projektin-, ohjelman, ja salkunjohtamisen virallinen organisaatio ja epäviralliset keskinäiset vuorovaikutussuhteet (henkilöstö, linjaorganisaatio, jne.) organisaatiossa
- Hallinto
- Organisaatio ja liiketoimintateoriat

### **Taidot**

- Johtajuus
- Raportointi, seuranta ja ohjaus
- Viestinnän suunnittelu ja toteutus
- Muotoiluajattelu

### **Liittyvät pätevyys-elementit**

- Kaikki muut näkökulmapätevyys-elementit
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 5: Organisaatio ja informaatio
- Käytäntö 7: Rahoitus
- Käytäntö 8: Resurssit
- Käytäntö 9: Hankinta
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus
- Käytäntö 13: Muutos ja Muuntaminen

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### **4.3.2.1 Tuntee projektinjohtamisen periaatteet ja sen, miten niitä toteutetaan**

#### **Kuvaus**

Yksilö heijastaa projektin ja projekteilla johtamisen käsitteitä ja pystyy selittämään erot erityyppisten organisaatioiden välillä (esim. toiminto-, matriisi- ja projektiorganisaatio), sekä tietää miten linjaa suorituskyvyn optimaalisesti organisaation nykytilassa. Yksilö osaa selittää ominaisuudet ja periaatteet, joihin projekteilla johtaminen perustuu, ja kykenee luomaan projektisuuntautuneen ympäristön. Lisäksi yksilö on tietoinen projektisuuntautuneiden organisaatioiden kypsyyskäsitteestä kattaen organisaatio-, projekti- ja ohjelmapätevyydet sekä yksilöpätevyydet.

#### **Mittarit**

- Tunnistaa projektin käytännössä ja tuntee projektinjohtamisen periaatteet
- Selittää toiminto-, projekti- ja matriisiorganisaation ominaisuudet ja tunnistaa kunkin käytännössä
- Selittää ja toteuttaa projekteilla johtamisen käsitettä
- Tuntee ja ottaa käyttöön projekteilla johtamisen käsitteen organisaatiossa
- Selittää ja tunnistaa organisaation nykyisen kypsyystason

#### *4.3.2.2 Tuntee ja soveltaa ohjelmanjohtamisen periaatteita ja tavan, miten niitä toteutetaan*

##### **Kuvaus**

Jos projekti on osa ohjelmaa, yksilön tulee linjata projekti ohjelman mukaisesti ja hänen tulee tietää, kuinka ohjelmanjohtamisen periaatteet toteutetaan tietyssä organisaatiossa. Projektin ja ohjelman sekä ohjelmaan kuuluvien projektien väliset riippuvuudet on analysoitava syötteiden, tavoitteiden, tulosten yms. mukaan. Näiden riippuvuuksien käsitteleminen tarkoittaa projektin ja ohjelman välisten rajapintojen asettamista ja ylläpitoa.

##### **Mittarit**

- Selittää ohjelman ominaisuudet (tavoitteet, syötteet, tuotteet, tulokset, hyödyt)
- Selittää ohjelmanjohtamisen käsitteen

#### *4.3.2.3 Tuntee ja soveltaa salkunjohtamisen periaatteita ja sen, miten niitä toteutetaan*

##### **Kuvaus**

Yksilö tietää tavan, miten salkunjohtamista toteutetaan tietyssä pysyvässä organisaatiossa. Siksi yksilö tietää mitkä ovat salkun kriteerit ja tarvittavat syötteet ja tuotteet, sekä tunnistaa sen, miten projekti vaikuttaa salkkuun. Yksilö pystyy löytämään erilaiset salkkua koskevat rajoitukset ja osaa ottaa ne huomioon sovittaessaan yhteen projektinsa resurssien käyttöä. Vaikuttaakseen positiivisesti projektin suorituskykyyn yksilö pystyy suodattamaan ja/tai kanavoimaan viestintää salkussa. Yksilö tietää pystysuuntaiset (esimerkiksi ohjelmajohtajan tai ohjelman johtoryhmän kanssa) ja vaakatason (esimerkiksi, muiden ohjelman yksilöiden – muiden projektiryhmien kanssa) viestintäyhteydet osana yleistä ohjelman tai salkun kanssa tehtävää yhteensovitusta.

##### **Mittarit**

- Selittää salkun ominaisuudet – kriittiset menestystekijät (KMT:t) ja keskeiset suorituskykymittarit (KSM:t)
- Tietää salkunhallinnan käsitteen (organisaation rakenteet ja prosessit)
- Viestii onnistuneesti kyseenä olevan salkun kanssa voidakseen onnistua projektinjohtamisessa

#### *4.3.2.4 Tukitoiminnot*

##### **Kuvaus**

Projektin tukitoiminnot (projektitoimiston, projektinhallintatoimiston tai vastaavan ollessa kyseessä) tarjoavat monipuolista tukea projektille ja/tai projektia johtavalle yksilölle koskien organisointia, suunnittelua, raportointia, kokousten hallintaa, dokumentointia jne. Varmistaakseen tarvittavan tuen projektin tukitoiminnoilta, yksilön on tiedettävä asianomaiset yhteyshenkilöt projektin tukitoiminnoissa ja se, miten luodaan ja ylläpidetään hyviä suhteita heidän kanssaan.

### **Mittarit**

- Tuntee tukitoimintojen ihmiset, prosessit ja palvelut
- Käyttää tehokkaasti emo-organisaation projektille tarjoamia tukitoimintoja
- Luo ja ylläpitää hyviä suhteita projektin tukitoimintoihin
- Soveltaa emo-organisaation raportointistandardeja projektiin, käyttäen erityisiä työkaluja ja menetelmiä

#### ***4.3.2.5 Linjaa projektin organisaation päätöksenteon, raportointirakenteiden ja laatuvaatimusten kanssa***

### **Kuvaus**

Projektin onnistuminen riippuu hyvin paljon oikea aikaisista, oikeilla organisaatiotasoilla tehdyistä oikeista päätöksistä. Jokainen päätös pitää valmistella, esitellä, hyväksyä, kirjata, viestiä ja lopulta toteuttaa. Jokaisessa organisaatiossa on päätöksentekoon liittyviä virallisia ja epävirallisia rutiineja ja erityissääntöjä, jotka ovat yksilön vallan ja vastuun ulkopuolella. Siksi yksilö tarvitsee tietoa päätöksentekorakenteista ja prosesseista, sekä kykyä jäsentää ja johtaa projektia sen mukaisesti. Todellisen tilanteen säännöllinen raportointi on olennaista sidosryhmien luottamuksen voittamiseksi, sekä myös edistymisen seurattavuuden kannalta. Projektin eri sidosryhmillä on raportoinnin suhteen erilaisia tarpeita (informaatiovaatimukset, toimitustapa, raportointitaajuus), jotka yksilön on otettava huomioon. Emo-organisaatiolla on erilaisia laadunvarmistamisen muotoja, jotka liittyvät projekteihin (järjestelmänvarmistus, projektinvarmistus, rahoituksenvarmistus, tekninen varmistus, turvallisuusvarmistus, jne.). Yksilölle on tärkeää huomioida nämä, kun laaditaan laadunvarmistussuunnitelmaa hänen projektilleen. Yksilön tulee päättää mitkä projektin alueet voisivat tulla laadunvarmistuksen kohteiksi, sekä tietää ketkä projektiryhmän jäsenistä tulee olla mukana projektin laadunvarmistamisessa.

### **Mittarit**

- Tunnistaa organisaation päätöksenteon rutiini- ja erityissäännöt, jotka eivät kuulu hänen valtuuksiensa ja vastuiden piiriin
- Linjaa viestinnän projekteissa linjaorganisaation tarpeiden mukaisesti
- Soveltaa linjaorganisaation raportointistandardeja projektiin käyttäen tiettyjä työkaluja ja menetelmiä
- Soveltaa organisaation laadunvarmistustapaa laatiessaan raportointijärjestelmää linjaorganisaatiota varten

#### ***4.3.2.6 Linjaa projektin henkilöstöprosessien ja -toimintojen kanssa***

### **Kuvaus**

Henkilöstöhallinnon toiminnot tarjoavat monipuolista tukea projektille liittyen ryhmän jäsenten sopimuksiin, tilapäiseen työllisyyteen, koulutukseen, palkkaukseen, kannustimiin, stressiin, hyvinvointiin, etiikkaan, ryhmään liittymisiin ja ryhmästä eroamisiin. Vakiintunut suhde henkilöstöprosesseihin ja toimintoihin voi vaikuttaa positiivisesti asianmukaisiin valtuuksiin

resurssien saatavuuden ja laadun kannalta. Varmistaakseen riittävän tuen henkilöstöhallinnon toiminnoilta, yksilön on luotava ja pidettävä yllä suhteita asianomaisiin yhteyshenkilöihin.

### **Mittarit**

- Käyttää henkilöstöhallinnon toimintoja hankkiakseen henkilöitä, joilla on tarvittavat pätevyudet
- Hoitaa väliaikaisen organisaation ja henkilöstöhallinnon toimintojen välisiä rajapintoja
- Perustaa ja ylläpitää suhteita henkilöstöhallinnon toimintojen kanssa
- Käyttää henkilöstöhallinnon prosesseja koulutukseen ja yksilön kehittämiseen

### ***4.3.2.7 Linjaa projektin talous- ja valvontaprosessien ja -toimintojen kanssa***

### **Kuvaus**

Organisaation talous- ja valvontatoiminnot perustetaan usein linjatoimintoina sisältäen pakollisia sääntöjä, menettelyjä ja ohjeita. Yksilön kannalta näiden sääntöjen tunteminen ja niiden tosiasiallinen ja tehokas käyttö ovat ratkaisevia onnistuneen rahoituksen ja talouden valvonnan ja/tai raportoinnin kannalta. Organisaation talous- ja valvontatoiminnot palvelevat usein tukitoimina. Ne tarjoavat yksilölle erilaisia aputoimintoja kuten miten haetaan, perustellaan, hallitaan ja raportoidaan rahoitusresursseja, tai kuinka johdetaan, hallinnoidaan, jaetaan, valvotaan ja hallitaan taloutta. Yksilön on tunnettava erilaisia linjaorganisaation tukemia rahoituksen talousmalleja (julkinen, yksityinen, julkis-yksityinen kumppanuus, tuet, kaupalliset, jne.). Yksilö voi, varmistaakseen tarvittavan talous- ja valvontatoiminnon tuen, perustaa, ylläpitää ja hyödyntää yhteyksiä kyseisten talous- ja valvontatoimintojen yhteyshenkilöiden kanssa.

### **Mittarit**

- Tuntee talous- ja valvontatoimintojen prosessit
- Erottaa toisistaan talous- ja valvontatoimintojen pakolliset ja valinnaiset apuohjelmat
- Valvoo ja ohjaa sitä käytetäänkö sääntöjä, ohjeita ja muita taloudellisia apuohjelmia tosiasiallisesti ja tehokkaasti projektissa projektin hyödyksi
- Viestii ja raportoi taloustehtävien tilanteet ja kehitykset selvästi ja objektiivisesti

### 4.3.3 Standardien ja määräysten noudattaminen

#### Määritelmä

Pätevyysselementti standardien ja määräysten noudattaminen kuvailee sitä, miten yksilö tulkitsee ja saattaa tasapainoon tietyn alueen kuten maan, yrityksen tai teollisuuden ulkoiset ja sisäiset rajoitukset. Noudattaminen on prosessi, joka varmistaa riittävän sitoutumisen tiettyihin normeihin. Noudattamisen vaatimuksia on laaja kirjo aina vapaaehtoisista ja epävirallisesta pakollisiin ja virallisiin. Standardit ja määräykset määrittelevät tavan ja vaikuttavat siihen, miten projektit olisi organisoitava ja hallittava, jotta ne olisivat toteuttamiskelpoisia ja menestyksekkäitä. Standardit ja määräykset kohdistuvat lainsäädännön ja määräysten, sopimusten ja sitoumusten, immateriaalioikeuksien ja patenttien sekä terveys-, turvallisuus-, turva-, ympäristösuojelu-, ja ammatillisten standardien noudattamiseen.

#### Tarkoitus

Tämän pätevyysselementin tarkoitus on tarjota yksilölle mahdollisuus vaikuttaa olennaisiin standardeihin ja määräyksiin organisaatiossa ja hallita niiden yhdenmukaisuutta sekä organisaation että laajemman yhteiskunnan olennaisen lainsäädännön, standardien ja normien kanssa, sekä mahdollisuuden parantaa organisaation lähestymistapaa näillä alueilla.

#### Kuvaus

Projektit kohtaavat erilaisia rajoituksia ja vaatimuksia tuotteen tai palvelun kehittämisessä tuotanto- ja projektinhallintaprosessien vaikutusten ohella. Nämä rajoitukset kohdistuvat projektin maantieteellisiin, sosiaalisiin ja ammatillisiin erityispiirteisiin sekä sen ulkoiseen ympäristöön lain, standardien ja määräysten muodossa. Ennen projektin käynnistämistä yksilön tulee analysoida projektin laajuus ja kokoonpano, sekä etsiä käsiinsä asiaankuuluvat standardit ja määräykset, joilla tulee olemaan suora tai epäsuora vaikutus projektiin. Olennaiset standardit ja määräykset on huomioitava potentiaalisina riskeinä ja mahdollisuuksina, jotka johdon tulee huomioida. Asiaankuuluvien standardien ja määräysten noudattaminen voi vaikuttaa organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin. Projektinjohtamisen ammattialalla voidaan yksilöltä vaatia, että hän ymmärtää asiaankuuluvia standardeja ja määräyksiä ja yhdistää niitä projektiinsa.

Tämä pätevyysselementti käsittää organisaation projektinjohtamispätevyyksien vertailun ja parantamisen. Projektinjohtamispätevyyden kehittäminen on jatkuva prosessi. Se on osa organisaation jatkuvaa parantamisstrategiaa, ja se on jokaisen yksilön velvollisuus. Se sisältää organisaatioiden projektinjohtamiskulttuureihin vaikuttavien strategioiden oppimisen ja parantamisen. Yksilön tulisi käyttää tätä pätevyyttä sen näyttämiseen, kuinka johtamisjärjestelmän eri osia ja tasoja voidaan parantaa. Projektin-, ohjelman- tai salkunjohtamispätevyyden parantaminen lisää organisaation kykyä valita ja suorittaa onnistuneita projekteja, ohjelmia ja salkkuja ja siten saavuttaa organisaation kestävyys.

#### Tietämys

- Liittyvät lainsäädännön järjestelmät
- Itsenäinen ammatillinen säätely
- Ammatilliset standardit ja normit, esim. IPMA-standardit

- ISO-standardit (esim. ISO 21500 ohjeita projektinhallinnasta tai muut ISO/TC 258 standardit)
- Kestävyyden periaatteet
- Vertailuteoria
- Vertailutyökalut ja menetelmät
- Tietämyksen hallinta
- Eettiset säännöt
- Liiketoiminnan eettiset periaatteet
- Lakiteorioiden väliset erot

### **Taidot**

- Kriittinen ajattelu
- Vertailu
- Standardien sopeuttaminen tiettyihin organisaatioihin
- Standardien ja määräysten viestintä
- Esimerkillä johtaminen

### **Liittyvät pätevyysselementit**

- Kaikki muut näkökulmapätevyysselementit
- Ihmiset 5: Johtaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 2: Vaatimukset ja tavoitteet
- Käytäntö 5: Organisaatio ja tieto
- Käytäntö 6: Laatu
- Käytäntö 11: Riskit ja mahdollisuudet

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.3.3.1 Tunnistaa ja varmistaa että projekti noudattaa asiaankuuluvaa lainsäädäntöä***

#### **Kuvaus**

Yksilö tietää organisaation oikeudelliset periaatteet ja pystyy toteuttamaan niitä projektissa. Sen lisäksi yksilö tietää mitkä lainsäädännön osat (siviili-, rikos-, työ-, tekijänoikeus, jne.) ja yhteiset hyvät käytännöt ovat olennaisia projektissa. Yksilön on varmistettava, että projekti toimii lain puitteissa. Hänen pitää kyetä tunnistamaan tai selvittämään ne tehtävät, joihin kohdistuu erityisiä oikeudellisia vaatimuksia ja sen, mitä lain periaatteita niihin sovelletaan. Yksilö kykenee tunnistamaan tuntemattomat oikeudelliset kysymykset, jotka pitää ottaa huomioon. Tietää viralliset menettelyt asiantuntijaneuvojen saamiseksi ja sen, kuinka tunnistaa ja toimittaa asiaankuuluvaa projektitietoa. Yksilö tietää myös sen, mitkä projektin laajuuteen liittyvät virastojen vaatimukset koskevat projektia ja kuinka nämä vaatimukset voidaan täyttää, sekä mitä tarkastusmenettelyjä pitää soveltaa.



### **Mittarit**

- Tunnustaa oikeudellisen tilanteen ja sen sovellutukset
- Suodattaa ja käyttää asiaan kuuluvaa lainsäädäntöä
- Tunnistaa määräysten projektille aiheuttamat riskit ja kysyy neuvoa asiantuntijoilta
- Tunnustaa ja hallitsee virastoja sidosryhminä
- Linjaa hankintareittejä säännösten mukaisesti

#### ***4.3.3.2 Tunnistaa ja varmistaa että projekti noudattaa kaikkia asiaankuuluvia terveys-, turvallisuus-, turva- ja ympäristömääräyksiä (TTY)***

### **Kuvaus**

Yksilö tietää mitkä terveys-, turvallisuus-, turva- ja ympäristö (TTY) määräyksistä koskevat projektia. Lisäksi yksilö kykenee tunnistamaan mahdolliset potentiaaliset TTY-asiat, jotka on huomioitava erityisesti. Yksilö pystyy määrittelemään kuinka projektin tehtävät tai projektin tuotteet voivat vaikuttaa projektiryhmän jäseniin, tuotteen tuleviin käyttäjiin ja ympäristöön sekä soveltaa TTY-suojauksen toimenpiteitä tarvittaessa. Yksilö tasapainottaa projektin taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä näkökohtia täyttääkseen kestävän kehityksen vaatimukset ja tehdäkseen projektin tuloksista kestäviä.

### **Mittarit**

- Tunnistaa asiaankuuluvat projektia koskevat TTY-määräykset
- Määrittelee projektin TTY-olosuhteet
- Tunnistaa projektin TTY-toimenpiteistä projektille aiheutuvat riskit
- Tarjoaa turvallisen, turvaton ja terveellisen toimintaympäristön projektiryhmän jäsenille
- Soveltaa TTY:tä projektin kestävyteen

#### ***4.3.3.3 Tunnistaa ja varmistaa, että projekti noudattaa kaikkia asiaankuuluvia toimintasääntöjä ja ammatillista määräyksiä***

### **Kuvaus**

Yksilö tunnistaa asiaankuuluvat projektin toimintaolosuhteisiin liittyvät ammatilliset määräykset. Tavallisesti kussakin tilanteessa on erityisiä toimintasääntöjä (virallisiin asiakirjoihin kirjoitettuja eettisiä normeja) ja kauppatapoja, joista toisinaan on säädetty laissa. Lisäksi ne ovat usein suoraan sidoksissa hankintamenettelyihin, ja jos niitä ei ole ymmärretty, ne voivat olla suuri riski projektille.

### **Mittarit**

- Tuntee asiaankuuluvat liiketoiminnan toimintasäännöt
- Tuntee asiaankuuluvat, tietyn toimialan ammatilliset määräykset (julkishallinto, maa- ja vesirakentaminen, tietotekniikka, jne.)
- Tunnistaa eettiset periaatteet
- Tunnistaa ja käyttää kaupankäynnin hiljaisia laeista riippumattomia määräyksistä
- Linjaa hankintakäytännöt liiketoiminnan eettisten periaatteiden kanssa
- Toimii estääkseen projektiryhmän määräysten rikkomukset

#### ***4.3.3.4 Tunnistaa ja varmistaa että projekti noudattaa asiaankuuluvia kestävyysperiaatteita ja tavoitteita***

##### **Kuvaus**

Yksilö kykenee arvioimaan projektin vaikutuksen ympäristöön ja yhteiskuntaan. Toteuttaakseen omaa vastuutaan yksilö tutkii, suosittelee ja soveltaa toimenpiteitä, jotka rajoittavat tai kompensoivat kielteisiä seurauksia. Yksilö noudattaa organisaation sisäisiä ja yhteiskunnan kestävästä kehitystä koskevia ohjeita ja sääntöjä (tai jopa ylittää ne) sekä kykenee toteuttamaan toimivan tasapainon yhteiskunnan vaatimusten, ekologisten ympäristövaikutusten ja talouden välillä. Yksilö ymmärtää, että kestävyyttä koskevat näkökohdat, toimenpiteet ja asenteet vaihtelevat usein eri maissa ja kulttuureissa.

##### **Mittarit**

- Tunnistaa projektin sosiaaliset ja ympäristölliset seuraamukset
- Määrittelee ja viestii projektin kestävyystavoitteet ja sen tulokset
- Linjaa tavoitteet organisaation kestävyysstrategian kanssa
- Tasapainottaa yhteiskunnan, ympäristön ja talouden (ihmiset, maapallo, voitto) vaatimukset projektin prosessien ja tuotteiden kanssa
- Kannustaa kehittämään ja levittämään ympäristöystävällisiä teknologioita

#### ***4.3.3.5 Arvioi, käyttää ja kehittää ammattimaisia standardeja ja työkaluja projektille***

##### **Kuvaus**

Yksilö kykenee noudattamaan ja hyödyntämään parhaita ammatillisia standardeja. Hyvät projektinjohtamisen käytännöt ovat yhdistelmä maailman johtavista standardeista ja henkilökohtaisesti kehitetyistä työkaluista ja menetelmistä. Yksilö huomioi ne valitessaan asianmukaisia työkaluja, menetelmiä ja käsitteitä (esim. projektin elinkaari, sidosryhmien hallinta, riskienhallinta, jne.). Yksilö yrittää aina löytää parhaan projektinjohtamistavan hyödyntämällä johtavia ammatillisia standardeja (yhtä tai useampaa) sekä lisäämällä ja kehittämällä niitä edelleen.

##### **Mittarit**

- Tunnistaa ja käyttää asiaan kuuluvia ammatillisia standardeja
- Tunnistaa standardin yksityiskohdat ja hallitsee riskit, joita standardin soveltaminen projektiin aiheuttaa
- Tunnistaa ja käyttää parhaita käytäntöjä projektinjohtamiseen
- Kehittää ja toteuttaa mittatilaustyönä tehtyjä standardeja projektiryhmän johtamiseen

#### ***4.3.3.6 Arvioi, vertailee ja parantaa organisaation projektinjohtamisnäyttöä***

##### **Kuvaus**

Projektinhallintapätevyytenä vertailuanalyysi on jatkuvan parantamisen prosessi, jossa verrataan organisaation projektinjohtamisprosesseja tunnettuihin hyviin käytäntöihin. Yksilö pyrkii kehittämään projektinjohtamisnäyttöä. Hyvät käytännöt voidaan usein tunnistaa niinä, joita maailmanluokan organisaatiot soveltavat. Usein nämä organisaatiot ovat projektinjohtamisen

huippusuorittajia ja ovat voittaneet kansainvälisesti tunnustettuja projektinjohtamisen palkintoja (esim. IPMA Project Excellence Award). Vertailuanalyysin tarkoituksena on hankkia ensiluokkaisen organisaation tietotaitoa tavoitteena ylivoimainen projektinjohtaminen. Organisaatioiden vertailuanalyysit noudattavat usein vaiheistettuja organisaatioiden kypsyys- tai pätevyysmalleja, jotka määrittelevät mitä rakenteita, prosesseja, menetelmiä ja yksilöllisiä taitoja organisaatiossa on oltava, jotta se saavuttaa tietyn kypsyystason tai pätevyysluokan. Vertailuanalyysi voidaan suorittaa sisäisesti (erilaisia organisaation sisäisiä projekteja vasten), kilpailullisesti (suoranaista kilpailijaorganisaatiota vasten – usein vaikea järjestää), funktionaalisesti tai yleisesti (organisaatiota vasten, joka ei ole suoranainen kilpailija samoilla markkinoilla tai samassa teollisuudessa). Yksilöt pyrkivät parantamaan projektinhallintaansa tavalla, joka edistää organisaation strategisia tavoitteita. Lisäksi yksilö pystyy tunnistamaan hallintoprosessit ja –rakenteet (esim. projektitoimisto), jotka olennaisia projektinjohtamisen prosessien kannalta, sekä pystyy ja haluaa tehdä parannuksia organisaatiossa tai ehdottaa niitä. Lopuksi tehdyt parannukset jaetaan koko organisaatioon.

### **Mittarit**

- Tunnistaa ja arvioi merkitykselliset puutealueet organisaation projektinjohtamispätevydessä
- Tunnistaa ja asettaa asiaankuuluvat vertailut puutealueille
- Tunnistaa vertailuanalyysissä vertailun tason ja parhaan käytännön
- Vertailee nykyistä suorituskäytäntöä parasta käytäntöä vasten
- Tunnistaa toimenpiteet tarvittaville parannuksille
- Toteuttaa tunnistetut toimenpiteet ja arvioi saavutetut hyödyt
- Jakaa hankitun tietotaidon läpi projektiorganisaation

#### 4.3.4 Valta ja kiinnostus

##### **Määritelmä**

Pätevyyslementti valta ja kiinnostus kuvaa sitä, miten yksilö tunnistaa ja ymmärtää epäviralliset yksityiset ja ryhmän kiinnostukset sekä näistä johtuvan politiikan ja vallankäytön. Tämä pätevyyslementti määrittelee sen, miten projekteihin osallistuvien yksilöiden tulee tunnistaa se, kuinka epäviralliset vaikutteet (johtuen henkilökohtaisista ja ryhmän tavoitteista ja eduista, joita henkilökohtaiset ja ryhmän riippuvuussuhteet ovat muokanneet) liittyvät projektin toteutusolosuhteisiin. Nämä epäviralliset vaikutteet poikkeavat virallisista kiinnostuksista (kuten esimerkiksi virallinen liiketaloudellinen peruste), jotka ovat seurausta organisaation strategiasta tai standardeista, määräyksistä jne.

##### **Tarkoitus**

Tämän pätevyyslementin tarkoituksena on käyttämällä yksilön valtaa ja kiinnostusta saavuttaa sidosryhmien tyytyväisyys ja toimittaa sovitut tulokset aika- ja budjettirajojen puitteissa.

##### **Kuvaus**

Valta on kyky vaikuttaa toisten käyttäytymiseen. Huomattava osa vaikutuksesta on peräisin epävirallisesta vallasta, joka on se osa vallasta, jota ei ole ”sidottu” virallisiin rooleihin, rakenteisiin tai prosesseihin. Tämän vallan epävirallisen puolen motiivina on usein henkilökohtaiset tavoitteet ja edut. Sidoryhmillä on yleensä myös henkilökohtaisia tavoitteita ja kiinnostuksen kohteita. Usein ne yrittävät käyttää vaikutusvaltaansa muokatakseen projektin prosessit ja/tai lopputulokset oman kiinnostuksensa mukaisiksi. Nämä toimet voivat auttaa tai haitata projektia. Projektin onnistumisen varmistamisen kannalta on tärkeää ymmärtää näitä epävirallisia henkilökohtaisia kiinnostuksia ja niistä johtuvaa politiikkaa ja kyetä vaikuttamaan niihin.

Lukuun ottamatta kulttuurinäkökohtia ja arvoja, jokaisella henkilöllä on oma tyylinsä ja persoonallisuutensa. Yksilöllinen lähestymistapa vaikuttaa siihen, miten valtaa käytetään. Projektinjohtamisen ammattialalla yksilöllä voi olla tarve käyttää riittävästi vaikutusvaltaa voidakseen saattaa onnistuneesti projekti loppuun. Yksilöllä voi olla myös tarve tunnistaa ja asettaa tärkeysjärjestykseen projektin keskeisten sidoryhmien kiinnostusten kohteet.

Kiinnostus kohdistuu tiettyyn aiheeseen tai haluttuun lopputulokseen. Esimerkiksi halutaan tavalla tai toisella vaikuttaa tiettyyn tavoitteeseen, tilanteeseen, asemaan, tulokseen tai mielipiteeseen. Ihmiset yrittävät usein käyttää vaikutusvaltaansa oman kiinnostuksensa kohteeseen. Etuja tavoitellaan usein käyttäen virallisia ja epävirallisia suhteita, minkä seurauksena voi olla ryhmävaikutus. Ryhmät voivat koostua epävirallisista ryhmistä työtovereista, ystäväistä, tai virallisista rakenteista kuten osastoista, valtuustoista ja johtoryhmistä. Virallisissa ryhmissä tulee erottaa virallinen rooli tai valta epävirallisesta ja muista lähteistä tulevasta vaikuttamisesta. Referenssi- tai asiantuntijavalta ovat esimerkkejä epävirallisesta vallasta.

##### **Tietämys**

- Virallinen organisaatio (henkilöstö, linja, jne.) epävirallisia rakenteita vasten
- Epäviralliset päätöksentekoprosessit

- Virallinen ja epävirallinen valta ja vaikuttaminen
- Vallan ja valtuuksien välinen ero
- Vaikuttamisen ulottuvuus
- Kiinnostuksen lähteet
- Yhdenmukaisuus
- Vallan perusteet
- Projektipsykologia
- Organisaation kulttuuri ja päätöksenteko
- Valtateoriat

### **Taidot**

- Psykologisten prosessien huomiointi ja analysointi
- Vaikutusvallan tunnistaminen ja käyttäminen
- Tarkoituksen mukainen vallan käyttö
- Arvojen selvittäminen
- Sidosryhmien kiinnostusten ilmi tuominen

### **Liittyvät pätevyys-elementit**

- Kaikki muut näkökulmapätevyys-elementit
- Ihmiset 2: Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 4: Suhteet ja sitoutuminen
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 9: Neuvottelu
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 12: Sidosryhmät

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.3.4.1 Arvioi toisten henkilökohtaiset kunnianhimot ja kiinnostuksenkohteet ja näiden mahdolliset vaikutukset projektiin***

#### **Kuvaus**

Ihmisillä on tavoitteita ja pyrkimyksiä, esimerkiksi uratavoitteita, halu parantaa yhteiskuntaa tai parantaa itseään. Heillä on myös kiinnostuksia, jotka liittyvät näihin pyrkimyksiin ja haluun vaikuttaa projektiin ja sen onnistumiseen. Osa heidän tavoitteistaan ja kiinnostuksistaan ovat usein yhteneväisiä heidän nykyisen virallisen asemansa kanssa. Toisin sanoen heidän vastuullaan olevien virallisten tehtävien suorittaminen voi auttaa heitä toteuttamaan omia tavoitteitaan ja kiinnostuksiaan. Toisaalta heidän tavoitteensa ja kiinnostuksensa saattavat mennä viralliseen asemaan liittyvien virallisten kiinnostusten ohi (tai jopa olla osittain ristiriidassa). Suorituskykyisen ja tehokkaana työskentelyn kannalta on usein tarpeellista kyetä tunnistamaan ihmisten (sidosryhmät, ryhmän jäsenet tai työtoverit) tavoitteita ja henkilökohtaisia kiinnostuksia.

### **Mittarit**

- Tunnustaa ja arvioi olennaisten henkilöiden tai ryhmien henkilökohtaiset tavoitteet ja kiinnostukset
- Tunnustaa ja arvioi henkilökohtaisten ja organisaation kiinnostusten ja tavoitteiden väliset erot

#### ***4.3.4.2 Arvioi yksilöiden ja ryhmien epävirallisen vaikutusvallan ja sen mahdollisen vaikutuksen projektiin***

### **Kuvaus**

Epävirallinen vaikutusvalta on erotettava virallisesta vaikutusvallasta, jotka on määritelty organisaation asiakirjoissa ja prosesseissa. Ihmisillä voi olla vaikutusvaltaa monista syistä ja monin eri tavoin. Virallisesti sovitun ja laillisen (esim. osastopäälliköiden, johtajien, tuomareiden ja opettajien) vallan lisäksi on olemassa useita muita vallan perusteita, esimerkiksi pakottava, palkitseva, referoiva ja asiantuntijavalta. Myös suhteet ovat voimakas vallan perusta. Päätöksiin vaikuttaminen henkilökohtaisten suhteiden kautta on yleinen ja usein tehokas tapa. Usein on olemassa huomattava ero ihmisten ja ryhmien kyvyssä vaikuttaa tietyn tyyppisiin päätöksiin, tai päätöksiin organisaation tietyssä osaamisalueessa tai sen osassa (vaikutusvallan ”ulottuvuus”). Jokaisella henkilön ja ryhmän vaikutusvallalla on oma ulottuvuutensa, ja tärkeää on tuntee tämä ulottuvuus.

### **Mittarit**

- Tunnustaa ja arvioi tiettyjen yksilöiden vaikutuksen, vallan ja ulottuvuuden eri ympäristöissä
- Kykenee erottamaan projektiin liittyvät ryhmäkytkökset ja suhteet

#### ***4.3.4.3 Arvioi toisten persoonallisuudet ja työskentelytavat ja käyttää niitä projektin hyödyksi***

### **Kuvaus**

Jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja tulee tekemään ja toimimaan omalla erityisellä tavallaan. Tyyliin vaikuttavat myös kulttuuriset tekijät, kuten on mainittu kohdassa ”Kulttuuri ja arvot”. Eri ihmisillä voi olla samat tavoitteet ja/tai kiinnostukset, mutta heillä voi olla erilaiset tyylit käyttää vaikutusvaltaansa. Muilla ihmisillä voi olla sama käytös tai tyyli, mutta heillä voi olla erilaisia tavoitteita ja/tai kiinnostuksia. Työskennelläkseen suorituskykyisellä ja tehokkaalla tavalla yksilöiden ja ryhmien kanssa, yksilön on tunnustettava nämä erot.

### **Mittarit**

- Tunnistaa ja tunnustaa käyttäytymistyylin ja persoonallisuuden väliset erot
- Tunnistaa ja tunnustaa kulttuuristen näkökohtien ja persoonallisuuden väliset erot.

### 4.3.5 Kulttuuri ja arvot

#### **Määritelmä**

Pätevyselementti kulttuuri ja arvot kuvaa yksilön sitä lähestymistapaa, kuinka hän vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja arvoihin sekä siihen laajempaan yhteiskuntaan, missä projekti sijaitsee. Se sisältää myös sen, että projektin osallistuja tai sitä johtava yksilö tunnustaa kulttuurin vaikutukset projektiin sekä sen, kuinka tämä tietämys sisällytetään projektinjohtamiseen. Kulttuuri voidaan määritellä joukkona toisiinsa liittyviä käyttäytymismalleja yhteisössä sekä yhteisön yksilöiden siihen liittämänä merkityksenä. Arvot voidaan määritellä joukoksi käsitteitä, joihin yksilöiden toiminta perustuu yhteisössä. Eettiset säännöt voivat sisältää arvojen täsmälliset määrittelyt. Monet organisaatiot myös kuvaavat yrityksen arvoja erikseen strategiassaan.

#### **Tarkoitus**

Tämän pätevyselementin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilö tunnistaa ja yhdistää sisäiset ja ulkoiset kulttuurivaikutukset projektin lähestymistapaan, tavoitteisiin, prosesseihin, sovittuihin tuloksiin ja niiden kestävyteen.

#### **Kuvaus**

Organisaatiot ovat sosiaalisia järjestelmiä, joissa henkilökohtainen käyttäytyminen on sulautettu yhteisten arvojen, näkemysten, normien, symboleiden, uskomusten, tapojen, tavoitteiden jne. muodostamaan sosiaaliseen ympäristöön; lyhyesti sanottuna, kulttuuriin. Tällä kulttuurilla on sekä viralliset ja täsmälliset alkuperät ja näkökohdat (kuten organisaation täsmällinen tehtävä ja yrityksen arvot,) että myös epäviralliset, epäsuoremmat näkökohdat (kuten uskomukset, yhteiset käytännöt, jne.). Lisäksi jokainen organisaatio toimii yhteiskunnassa, jossa on myös tietty kulttuuri (ja mahdollisesti alakulttuureita) arvoineen, normeineen, symboleineen, uskomuksineen, tapoineen jne. Kaikki nämä kulttuuriset näkökohdat vaikuttavat siihen, miten ihmiset tässä yhteiskunnassa, organisaatiossa ja projekteissa ovat vuorovaikutuksessa keskenään sekä kaikkien muiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Projektit ovat usein organisaatio(i)sta erotettuja osia ja samalla projektit ovat tilapäisiä organisaatioita, jotka tarvitsevat sisäiset kulttuurinsa ollakseen linjassa ulkoisten kulttuurien (ulkoisen sopeuttaminen ja sisäinen integraatio) kanssa. Projektinjohtamisen ammattialalla voidaan yksilöä pyytää linjaamaan oma projekti organisaation kulttuurin ja arvojen kanssa. Monikulttuurisessa projektissa yksilöllä voi olla tarve luotsata useita kulttuuri- ja arvonormeja.

Kulttuuri- ja arvolinjaus on vieläkin tärkeämpää projekteille, jotka ulottuvat erilaisiin yhteiskuntiin, organisaatioihin tai ryhmiin, jolloin muodostuu monikulttuurinen ympäristö. Ennen projektin käynnistämistä ja määrääjain sen jälkeenkin, yksilön pitää tunnustaa projektin ja organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä olevat olennaiset kulttuuri(t). Päästäkseen päämääriin ja tavoitteisiin kaikkein tehokkaimmalla ja toimivimmalla tavalla, yksilön on linjattava (ja ajoittain linjattava uudelleen) projektin kulttuuri näihin. Jos käytettävissä on tutkimustuloksia, sisäisiä tai ulkoisia standardeja, määräyksiä tai ohjeita (esim. hallintoperiaatteet, käyttäytymissäännöt), niin niitä voidaan käyttää kulttuurien linjaamiseen. Joskus projekteja perustetaan nimenomaan muuttamaan organisaation kulttuuria ja arvomaailmaa. Projektissa saatuja oppeja voitaisiin käyttää parantamaan tulevien projektien kulttuurilinjauksia.

## Tietämys

- Asiaankuuluvat kulttuurin luonteenpiirteet, arvot, normit ja hyväksyttävä käytös
- Organisaation tehtävä ja näkemys tulevaisuudesta
- Tehtävänanto
- Yritysten arvot ja menettelytavat
- Laatu koskevat menettelytavat
- Etiikka
- Yritysten yhteiskuntavastuu (YYV)
- Vihreä projektinjohtaminen
- Kulttuuriteoriat

## Taidot

- Arvotietoisuus
- Kulttuuritietoisuus
- Muiden kulttuurien ja arvojen kunnioitus
- Yhdensuuntautuminen ja työskentely erilaisissa kulttuuriympäristöissä
- Kulttuurinäkökohtiin liittyvien kysymysten käsittely
- Sillan rakentaminen erilaisten kulttuurien ja arvojen välille projektin, ohjelman tai salkun tavoitteiden saavuttamiseksi

## Liittyvät pätevyselementit

- Kaikki muut näkökulmapätevyselementit
- Ihmiset 2: Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 4: Suhteet ja sitoutuminen
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 6: Laatu

## Keskeiset pätevyden indikaattorit

### *4.3.5.1 Arvioi yhteiskunnan kulttuuria ja arvoja sekä niiden vaikutuksia projektiin*

#### **Kuvaus**

Kaikki projektit ovat osa yhteiskuntaa (joskus jopa useampaa kuin yhtä). Yhteiskunnan arvot ja kirjoittamattomat säännöt voivat vaikuttaa syvästi siihen tapaan, jolla viestintää suoritetaan ja miten päätöksiä tehdään. Se voi myös vaikuttaa siihen, kuinka poikkeamat yhteisistä normeista tuomitaan ja käsitellään; se voi määritellä tai vaikuttaa työaikaan, sekä siihen kuinka, milloin, missä ja kenen kanssa tietoa, toimistotilaa ja aterioita voidaan jakaa, jne. Yksilö tarvitsee käytännön tietoa projektia toteuttavan yhteiskunnan tai yhteiskuntien kulttuuriperustasta, arvoista ja normeista. Yksilön pitäisi pystyä erottamaan näiden kulttuurinäkökohtien olennaiset vaikutukset projektiin, ottaa nämä huomioon lähestymistavassa ja katselmoida ne määrääjain.

#### **Mittarit**

- Tuntee ja tunnustaa yhteiskunnan kulttuuriarvot, normit ja vaatimukset



- Tuntee, tunnustaa ja ymmärtää kulttuuriarvojen, normien ja vaatimusten vaikutukset projektiin
- Toimii yhteiskunnan kulttuurivaatimusten ja arvojen mukaan tinkimättä henkilökohtaisista arvoistaan

#### **4.3.5.2 Linjaa projektin organisaation virallisen kulttuurin ja yrityksen arvojen kanssa**

##### **Kuvaus**

Kaikkien projektien tulee olla linjassa organisaation arvojen kanssa. Projektien tulee seurata niihin liittyvien toiminnallisten osastojen tai tukiyksiköiden virallisia kulttuurisääntöjä ja –vaatimuksia, sekä projektien ylemmän tason ja strategisten päätöksentekojen kulttuureja. Joskus omaksutut arvot on kirjoitettu ylös yhteen tai useampaan asiakirjaan (esimerkiksi toiminta-ajatukseen, laatupolitiikkaan tai yrityksen arvoihin). Yksilön pitää pystyä erottamaan näiden kulttuurinäkökohtien olennaiset vaikutukset projektiin ja huomioida nämä lähestymistavassa. Lisäksi yksilön tulee olla varma siitä, että projekti tukee organisaation kestävästä kehityksestä, sisältäen myös yrityksen yhteiskuntavastuun (YYV).

YYV on keino ohjata oikeudellisten ja valtiosta riippumattomien määräysten, ammatillisten standardien sekä muiden eettisten ja kansainvälisten normien noudattamista. YYV:n avulla, organisaatio edistää sen tehtävien positiivista vaikutusta ympäristöön, kuluttajiin, työntekijöihin, yhteisöihin, sidosryhmiin, ja kaikkiin muihin yhteiskunnan jäseniin.

##### **Mittarit**

- Tunnustaa ja kunnioittaa organisaation virallisia normeja ja vaatimuksia
- Tietää ja soveltaa organisaation yritysarvoja ja toimintatarkoitusta
- Tietää ja soveltaa organisaation laatupolitiikkaa
- Tunnustaa virallisten normien, vaatimusten, yrityksen arvojen ja tulevaisuuden näkemyksen sekä laatupolitiikan vaikutukset projektiin
- Vaikuttaa kestävään kehitykseen toteuttamalla käytännössä yrityksen yhteiskuntavastuuta

#### **4.3.5.3 Arvioi organisaation epävirallisen kulttuurin ja arvot sekä näiden vaikutukset projektiin**

##### **Kuvaus**

Kaikki projektit omalla epävirallisella kulttuurillaan ovat linkitettyjä organisaatioon (tai useampaan kuin yhteen). Vaikka organisaatiokulttuurin virallisilla näkökohdilla voi olla merkittävä vaikutus, niin myös useat muut näkökohdat vaikuttavat organisaation kulttuuriin tai alakulttuureihin. Nämä sisältävät arkkitehtuurin, huonekalut, pukeutumissäännöt, toimistovitsit, jne. Näiden omaksuminen on yleensä sulautunut syvälle tiedostamattomaan käyttäytymiseen, kuten tapaan, jolla ihmiset käsittelevät ja kohtelevat toisiaan (mukaan lukien alaiset ja päälliköt), kuinka ongelmia ja haasteita käsitellään tai mikä on toleranssi virheiden ja epätavallisen käyttäytymisen suhteen. Nämä kaikki ovat seurausta organisaation, sen työntekijöiden ja sen hallinnon historiasta ja kulttuurisista taustoista. Yksilön tulee analysoida niiden organisaatioiden

kulttuuriperusta, joille ja joissa projekti toteutetaan. Yksilön pitää pystyä erottamaan näiden kulttuurinäkökohtien olennaiset vaikutukset projektiin ja ottaa nämä huomioon omassa lähestymistavassaan.

### **Mittarit**

- Tunnustaa, analysoi ja kunnioittaa organisaatioiden epävirallisia kulttuureja ja arvoja
- Tunnistaa organisaation epävirallisten kulttuurien ja arvojen vaikutukset projektiin organisaation epävirallisten arvojen ja normien vaatimusten mukaisesti

## **4.4 Ihmiset**

**Pätevyysalue “ihmiset” käsittelee yksilön henkilökohtaisia ja sosiaalisia pätevyyskäsitteitä.**

**Se määrittelee kymmenen pätevyyttä:**

- **Itsetuntemus ja itsensä johtaminen**
- **Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus**
- **Henkilökohtainen viestintä**
- **Suhteet ja sitoutuminen**
- **Johtajuus**
- **Ryhmätyö**
- **Ristiriidat ja kriisit**
- **Oivaltaminen**
- **Neuvottelu**
- **Tulossuuntautuneisuus**

#### 4.4.1 Itsetuntemus ja itsensä johtaminen

##### **Määritelmä**

Itsetuntemus on kyky tunnustaa, heijastaa ja ymmärtää omia tunteita, käyttäytymisiä, mieltymyksiä ja arvoja sekä ymmärtää niiden vaikutuksia.

Itsensä johtaminen on kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja säätää edistymistä ja selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisellä tavalla. Se sisältää muuttuvien olosuhteiden hallinnan ja onnistuneen selviytymisen stressaavista tilanteista.

##### **Tarkoitus**

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on tehdä yksilölle mahdolliseksi ohjata ja johtaa omaa käyttäytymistään tunnustamalla omien henkilökohtaisten tunteiden, mieltymysten ja arvojen vaikutukset. Tämä mahdollistaa yksilön resurssien tuloksellisen ja tehokkaan käytön sekä johtaa positiiviseen työenergiaan ja tasapainoon sisäisen ja ulkoisen työn välillä.

##### **Kuvaus**

Sisäiset tunteet, mieltymykset ja arvot ohjaavat kaikkia meidän päätöksiämme ja toimintojamme. Näistä ja näiden vaikutuksista tietoisena oleminen ja harkinta tarjoavat mahdollisuuden itsensä johtamiseen. Henkilökohtaisten arvojen ja käyttäytymisten pohdinta, palautteen hankkiminen ja tietoisuus yksilön luonnollisista alkukantaisista reaktioista avaavat mahdollisuuden muuttaa ja parantaa käyttäytymistä. Mahdollisuus ohjata alkukantaisia reaktioita tukee johdonmukaista käyttäytymistä, päätöksentekoa, viestintää ja toisten johtamista. Hyväksymällä systemaattisen ja kurinalaisen lähestymistavan päivittäisestä työstä selviämiseen tarkoittaa, että hallitsee sitä aikaa, joka on käytettävissä tärkeysjärjestykseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Työn hyötysuhteen lisääminen ei tarkoita työskentelemistä kovemmin, vaan mahdollisuutta yksilön saavuttaa tuloksia korkeammalla tyytyväisyyden ja motivaation tasolla. Yksilö työskentelee itsenäisesti ja ulkoisista vaikutteista riippumattomasti, käyttäen mahdollisuutta soveltaa saatuja oppeja.

##### **Tietämys**

- Harkinta ja itseanalyysitekniikat
- Oman ja muiden stressien hallinta
- Rentoutumistekniikat ja -menetelmät
- Työtahti
- Palautesäännöt ja -tekniikat
- Tärkeysjärjestykseen asettamistekniikat
- Henkilökohtainen ajanhallinta
- Edistymisen tarkistus
- Tavoitteiden asettaminen (esim. SMART – menetelmä)
- Tehokkuusteoriat

##### **Taidot ja kyvyt**

- Tietoisuus omista työtavoista ja mieltymyksistä
- Tietoisuus tapauksista, jotka johtavat henkilökohtaisiin häiriötekijöihin
- Itsetuntemus ja itseanalyysi

- Tunteiden ohjaaminen ja tehtäviin keskittyminen, myös provosoituna
- Itsensä motivointi
- Tehtävien delegointi
- Mielekkäiden ja aitojen yksilöllisten tavoitteiden asettaminen
- Säännöllinen edistymisen ja tulosten tarkistaminen
- Virheiden ja epäonnistumisten käsitteleminen

### **Liittyvät pätevyysselementit**

- Kaikki muut ihmispätevyysselementit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.4.1.1 Tunnistaa kuinka omat arvot ja kokemukset heijastuvat ja vaikuttavat omaan työhön***

#### **Kuvaus**

Tunnistaakseen ja heijastaakseen henkilökohtaisia arvojaan ja intohimojaan yksilön on tunnustettava ja harkittava omia sisäisiä mielipiteitään, kantojaan, ihanteitaan ja eettisiä arvojaan. Tämä on perusta johdonmukaisille päätöksille ja toimenpiteille.

Henkilökohtainen kokemus vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten yksilö ymmärtää tilanteet ja ihmiset. Henkilökohtainen kokemus siitä, miten maailma toimii ja miten ihmiset käyttäytyvät vaikuttaa yksilön tapaan ajatella ja toimia. Ymmärtämällä sen miksi jokin hänestä itsestään on järkevää, yksilö voi tunnistaa oman tulkintansa erot verrattuna jonkun toisen tulkintaan ja siten vähentää puolueellisuuden vaikutusta. Vastakohta on laiminlyödä kokemuksen vaikutus ja odottaa että kaikki näkevät ”todellisuuden” samoin kuin kyseinen yksilö.

#### **Mittarit**

- Pohtii omia arvojaan
- Käyttää omia arvoja ja ihanteita päätösten muotoiluun
- Viestii omat periaatteet ja henkilökohtaiset vaatimukset
- Ilmaisee omat kokemukset ja keskustelelee niistä
- Laittaa näkemykseen oman kokemuksensa
- Käyttää omaa kokemustaan tehdessään olettamuksia ihmisistä ja tilanteista

### ***4.4.1.2 Rakentaa itseluottamusta henkilökohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien perusteella***

#### **Kuvaus**

Itsetietoisuuteen sisältyy omien vahvuuksien ja heikkouksien pohtiminen. Yksilö on tietoinen siitä, missä hän on hyvä ja mitä hän intohimoisesti haluaa tehdä ja mitkä tehtävät tulisi delegoida tai jättää muille. Tuntien omat henkilökohtaiset kykynsä ja hyväksyen rajoitteensa yksilö luo tunteen omasta arvostaan. Yksilö osoittaa itseluottamusta luottamalla omiin kykyihinsä ja

valmiuksiinsa. Vastakohta on pysyä huolestuneena omasta itsestä tai persoonallisuudesta, epäillä jatkuvasti omia lahjakkuuksiaan ja potentiaalejaan sekä ylireagoida, jos omat henkilökohtaiset heikkoudet vaivaavat muita.

### **Mittarit**

- Tunnistaa omat vahvuudet, kyvyt, rajoitteet ja heikkoudet
- Hyödyntää vahvuuksia, kykyjä ja intohimoja
- Tunnistaa omien heikkouksien ja rajoitteiden voittamiseen tarvittavat ratkaisut
- Ylläpitää katsekontaktia jopa stressaavissa tilanteissa
- Hyväksyy takaiskut menettämättä luottamusta

#### ***4.4.1.3 Tunnistaa ja pohtii henkilökohtaisia motiiveja, asettaa henkilökohtaisia tavoitteita ja pysyy keskittyneenä***

### **Kuvaus**

Omien henkilökohtaisten motiivien tunteminen mahdollistaa suuntaa antavien henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen, mikä samalla vapauttaa energiaa. Yksilö tietää mikä motivoi häntä ja voi muuntaa tämän henkilökohtaisiksi päämääriksi. Yksilö kontrolloi omia tunteitaan myös provosoituna. Vastakohta on 'mennä virran mukana', elää elämää sellaisena kuin se tulee eteen ja pitäytyä antamasta suuntaa. Sen jälkeen, kun tavoitteet on asetettu, yksilöllä on lähestymistapa, jonka avulla hän pysyy tehtäviin keskittyneenä. Yksilö kykenee keskittymään tehtäviin keskeytyksistä huolimatta ja on tietoinen tapauksista, jotka johtavat häiriöihin. Yksilö välttää viivyttelyä ja lykkäämistä, mikä aiheuttaa stressiä yksilölle itselleen ja myös ryhmille. Tämä sisältää myös sellaisten tekniikoiden soveltamisen, joiden avulla asiat voidaan laittaa tärkeysjärjestykseen. Keskittymiseen kuuluu kyky selviytyä päivittäisestä työstä, kuin myös viestinnästä ja suhteista.

### **Mittarit**

- Osoittaa tuntevansa omat motiivit
- Asettaa henkilökohtaiset ja ammatilliset tavoitteet ja tärkeysjärjestykset
- Valitsee toimenpiteet, jotka edistävät henkilökohtaisia päämääriä
- Nimeää henkilökohtaiset häiriötekijät
- Pohtii säännöllisesti päämääriä pysyäkseen keskittyneenä niihin
- Toimittaa henkilökohtaiset sitoumukset ajallaan
- Keskittyy tehtäviin lukuisista häiriötekijöistä ja keskeytyksistä huolimatta
- Huolettii omasta suunnastaan tai hakee selvennystä epävarmoihin tilanteisiin

#### ***4.4.1.4 Organisoi omat työnsä tilanteesta ja omista resursseista riippuen***

### **Kuvaus**

Ei ole olemassa kahta samanlaista tilannetta. Mikä toimii tai toimii yhdessä tilanteessa ei välttämättä toimi toisessa. Siksi yksilö pyrkii "lukemaan" tilanteita ja ihmisiä ja mukauttamaan omaa käytöstään tiettyjen olosuhteiden mukaisesti voidakseen toteuttaa suunnitellut tulokset ja saavuttaakseen omat päämääränsä. Valitsemalla oman organisaation ja hallitsemalla omia

resurssejaan, yksilö näyttää sen, että hän kykenee tuloksekkaalla ja tehokkaalla tavalla asettamaan eri tehtävät tärkeysjärjestykseen ja tasapainottamaan ne. Ajan, rahan ja energian tuhlaaminen vältetään asettamalla vastuut tärkeysjärjestykseen ja suorittamalla lisäarvoa tuottavia tehtäviä. Yksilö järjestee omaa työkuormaansa välttääkseen liiallista stressiä, sisältäen myös rentoutumista mahdollisuuksien ja tarpeiden mukaan.

### **Mittarit**

- Pitää kirjaa omasta aikasuunnitelmastaan
- Laittaa keskenään kilpailevat vaatimukset tärkeysjärjestykseen
- Sanoo ei tarvittaessa
- Sitouttaa resursseja toimituksen maksimoimiseksi
- Sopeuttaa kielen
- Kehittää tilanteeseen sopivia taktiikoita

#### ***4.4.1.5 Ottaa vastuun henkilökohtaisesta oppimisesta ja kehittymisestä***

### **Kuvaus**

Yksilö on keskittynyt jatkuvaan oppimiseen ja pyrkii aina parantamaan omaa työtään, toimintaansa ja päätöksiensä laatua. Palautteen hyväksyminen ja neuvojen hakeminen mahdollistaa henkilökohtaisen kehittymisen ja oppimisen. Henkilökohtaisia näkökantoja ja käyttäytymisiä voidaan kyseenalaistaa ja parantaa, jos yksilö ymmärtää ja hyödyntää toisten käsityksiä ja näkemyksiä, mukaan lukien kriittiset havainnot tai huomautukset. Vastakohta on pysyä muuttumattomana, nähdä kaikki palaute kritiikkinä, olla hyväksymättä milloinkaan kritiikkiä ja kieltäytymällä muuttamasta omia tapojaan. Yksilö pyrkii kehittymään hyödyntämällä kasvumahdollisuuksina kaiken kritiikin ja palautteen.

### **Mittarit**

- Käyttää virheitä tai huonoja tuloksia opiskelun alkusysäyksenä
- Käyttää palautetta mahdollisuutena kehittää itseään
- Pyrkii kuuntelemaan
- Mittaa omaa suorituskyykyään
- Keskittyy jatkuvaan oman työn ja valmiuksien parantamiseen

## 4.4.2 Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus

### Määritelmä

Projektin hyötyjen toteutuminen edellyttää, että useat yksilöt sitoutuvat siihen, että asiat saadaan tehtyä. Yksilöiden täytyy osoittaa henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta, koska näiden ominaisuuksien puuttuminen saattaa johtaa haluttujen tulosten epäonnistumiseen. Henkilökohtainen rehellisyys tarkoittaa yksilön toimimista hänen omien moraalisten ja eettisten arvojen ja periaatteiden mukaisesti. Luotettavuus on toimintaa luotettavasti, odotusten ja/tai sovitun käyttäytymisen mukaisesti.

### Tarkoitus

Tämän pätevyuden tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi tehdä johdonmukaisia päätöksiä, ryhtyä johdonmukaisiin toimiin ja käyttäytyä johdonmukaisesti projekteissa. Henkilökohtaisen rehellisyyden ylläpitäminen tukee luottamukseen perustuvaa ympäristöä, joka saa muut tuntemaan olonsa turvalliseksi ja luottavaiseksi. Se mahdollistaa sen, että yksilö voi tukea muita.

### Kuvaus

Rehellisyys ja luotettavuus rakentuvat arvojen, tunteiden, tekojen ja tulosten johdonmukaisuuteen - sanomalla mitä tekee ja tekemällä mitä sanoi. Luottamus mahdollistuu ja sitä voidaan edistää, kun käytetään eettisiä standardeja ja moraalisia periaatteita tekojen ja päätöksien perustana ja otetaan vastuuta yksittäisistä toimista ja päätöksistä, Yksilö on henkilö, johon voi luottaa.

### Tietämys

- Eettiset ohjeet / menettelyohjeet
- Sosiaalinen pääoma ja kestävyysperiaatteet
- Henkilökohtaiset arvot ja moraalistandardit
- Etiikka
- Yleismaailmalliset oikeudet
- Kestävyys

### Taidot ja kyvyt

- Luottamuksen kehittäminen ja suhteiden rakentaminen
- Omien standardien noudattaminen paineen alaisena ja vastarintaa vastaan
- Henkilökohtaisen käyttäytymisen korjaaminen ja säätäminen

### Liittyvät pätevyyselementit

- Kaikki muut ihmispätevyys-elementit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot



## Keskeiset pätevyyden indikaattorit

### 4.4.2.1 Tunnustaa eettiset arvot ja soveltaa niitä kaikkiin päätöksiin ja toimintoihin

#### Kuvaus

Yksilön tulee tunnustaa omat arvonsa, koska nämä arvot ovat perusta johdonmukaisille päätöksille ja teoille. Arvojen ymmärtäminen sisältää sen, että pystyy ilmaisemaan mielipiteitä ja kantoja eri aiheista. Yksilön viestintä osoittaa sen, mitä hänen periaatteensa edustavat. Yksilö saa toiset tuntemaan olonsa turvalliseksi olemalla ennustettava päätöksissään ja toiminnassaan. Yksilö pystyy tunnistamaan epäjohtonmukaisuudet ja pukemaan sanoiksi lausuntojen ja toimien välisten ristiriitojen syyt.

#### Mittarit

- Tuntee ja heijastelee omia arvojaan
- Käyttää omia arvoja ja ihanteita päätösten muotoilussa
- Viestii omia periaatteitaan

### 4.4.2.2 Edistää tuotteiden ja tulosten kestävyyttä

#### Kuvaus

Kestävyys edistäminen tarkoittaa keskittymistä ratkaisujen kestävyteen silloinkin, kun on sitouduttu aikarajoitteisiin tehtäviin. Kestävyys ei liity vain sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen, ympäristön suojeluun tai taloudellisiin tuloksiin. Se on pitkän tähtäimen tulosten ja käyttäytymisvaikutusten harkintaa. Yksilöllä on kyky pitää laajempi kuva mielessään ja toimia sen mukaisesti.

#### Mittarit

- Käsittelee ratkaisujen kestävyysasioita ennakoivasti
- Harkitsee ja sisällyttää pitkän tähtäimen tulokset ratkaisuun

### 4.4.2.3 Ottaa vastuun omista päätöksistä ja toimista

#### Kuvaus

Ottaa vastuun tarkoittaa sitä, että yksilö tekee päätöksiä ja toimii pitäen mielessään sen, että yksilö on täysin vastuussa seurauksista – sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Yksilö pitää kiinni päätöksistä ja toisten kanssa tehdyistä sopimuksista. Yksilö tuntee olevansa vastuussa ryhmän menestyksestä kaikkien sidosryhmien puolesta.

#### Mittarit

- Ottaa täyden vastuun omista päätöksistään ja toimistaan
- Osoittaa sekä positiivisten että negatiivisten tulosten omistajuutta
- Tekee päätöksiä ja pitää kiinni toisten kanssa tehdyistä päätöksistä
- Käsittelee henkilökohtaisia ja ammatillisia puutteita, joita tulee ammatillisen menestyksen tielle

#### *4.4.2.4 Toimii, tekee päätöksiä ja viestii johdonmukaisella tavalla*

##### **Kuvaus**

Johdonmukaisuus tarkoittaa, että yksilö varmistaa sanojen, käytöksen ja tekojen yhteensopivuuden. Käytös on ennustettavissa ja toistettavissa positiivisessa mielessä, kun soveltaa samoja opastavia periaatteita kaikissa teoissa, päätöksissä ja viestinnässä. Johdonmukaisuus ei sulje pois suunnitelmien tarkistamisen joustavuutta, jos on nähtävissä tarve muutoksille tai sopeutumiselle erityistilanteisiin.

##### **Mittarit**

- Osoittaa yhdensuuntaisuutta sanojen ja tekojen välillä
- Käyttää yhtäläisiä lähestymistapoja samanlaisten ongelmien ratkaisemiseksi
- Säättää henkilökohtaista käyttäytymistään tilanteen olosuhteiden mukaan

#### *4.4.2.5 Suorittaa tehtävät huolellisesti loppuun, jotta voi rakentaa luottamusta toisten kanssa*

##### **Kuvaus**

Yksilö suorittaa tehtävät loppuun perusteellisella ja huolellisella tavalla. Tämä innostaa muita olemaan luottavaisia ja tekemään lupauksia ja sitoumuksia. Yksilö tunnustetaan sellaiseksi, johon muut luottavat. Työn tulosten tulee olla muiden mielestä johdonmukaisesti hyvälaatuisia.

##### **Mittarit**

- Suorittaa toimeksiannot perusteellisesti ja huolellisesti loppuun
- Ansaitsee luottamuksen toimittamalla täsmällisesti loppuun suoritettua työtä

### 4.4.3 Henkilökohtainen viestintä

#### **Määritelmä**

Henkilökohtainen viestintä sisältää asianmukaisen tiedonvaihdon toimitettuna täsmällisesti ja johdonmukaisesti kaikille asiaankuuluville tahoille.

#### **Tarkoitus**

Tämän pätevyyselementin tarkoitus on mahdollistaa yksilön tuloksekas ja tehokas viestintä erilaisissa tilanteissa, erilaisille yleisöille ja eri kulttuureissa.

#### **Kuvaus**

Henkilökohtainen viestintä kuvaa tehokkaan viestinnän olennaisia näkökohtia. Sekä viestinnän sisällön että keinojen (äänensävy, viestintäkanava ja tiedon määrä) on oltava selkeitä ja kohderyhmälle soveltuvia. Yksilön on aktiivisesti kohderyhmää kuuntelemalla ja hakemalla palautetta tarkistettava, että viestit on ymmärretty oikein. Yksilö edistää avointa ja vilpitöntä viestintää ja osaa käyttää erilaisia viestintävälineitä (esityksiä, kokouksia, kirjallisia lomakkeita, jne.) tunnustaen niiden arvon ja rajoitukset.

#### **Tietämys**

- Erot tiedon ja viestin välillä
- Erilaiset viestintämenetelmät
- Erilaiset kyselytekniikat
- Palautesäännöt
- Edistäminen
- Esitystekniikat
- Viestintäkanavat ja –tyylit
- Puhetaito
- Kehonkielen ominaisuudet
- Viestintäteknikat

#### **Taidot ja kyvyt**

- Käyttää erilaisia viestintätapoja ja erilaisia tehokkaan viestinnän tyylejä
- Aktiivinen kuuntelu
- Kyselytekniikat
- Empatia
- Esitystekniikat ja maltillisuus
- Tehokas kehonkielen käyttö

#### **Liittyvät pätevyyselementit**

- Kaikki muut ihmispätevyyselementit
- Näkökulma 4: Valta ja mielenkiinto
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Käytäntö 5: Organisaatio ja informaatio
- Käytäntö 12: Sidosryhmät

## Keskeiset pätevyyden indikaattorit

### *4.4.3.1 Toimittaa selkeää ja jäsenneiltyä tietoa muille ja tarkistaa miten he ovat sen ymmärtäneet*

#### **Kuvaus**

Selkeän tiedottaminen tarkoittaa sitä, että tieto jäsennetään ja tulkitaan sellaisella tavalla, että vastaanottaja voi ymmärtää ja käyttää sitä. Viestin ymmärtämisen varmistamiseksi yksilön on viestittävä loogisella ja jäsenneilyllä tavalla. Yksilön on saatava vahvistus sille, että tiedon vastaanottaja on ymmärtänyt viestin tarkoitetulla tavalla. Tämä tarkoittaa keskittymistä vastaanottajaan, ei tietoon itseensä, ja tarvittaessa on pyydettävä vahvistus.

#### **Mittarit**

- Jäsentää tietoa loogisesti yleisöstä ja tilanteesta riippuen
- Harkitsee tarpeen vaatiessa tarinankertomisen käyttöä
- Käyttää helposti ymmärrettävää kieltä
- Hyödyntää julkisia puheita ja esityksiä
- Valmentaa ja antaa koulutusta
- Johtaa ja edistää kokouksia
- Käyttää visualisointia, kehon kieltä ja äänen sävyjä tukemaan ja korostamaan viestejä

### *4.4.3.2 Edistää ja tukee avointa viestintää*

#### **Kuvaus**

Avoimen viestinnän edistäminen ja tukeminen tarkoittaa sitä, että kannustaa aktiivisesti toisia antamaan panoksensa keskeisiin aiheisiin ja mielipiteensä niistä. Tämä edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä, jotta ihmiset voivat ilmaista ideoitaan ja mielipiteitään ilman joutumista torjutuksi, rangaistuksi tai naurunalaiseksi. Olisi syytä tehdä selväksi, milloin ja miten muilla on vapaus ja/tai toivottua esittää ideoita, tunteita ja/tai mielipiteitä, sekä milloin siihen on vähemmän sopiva aika. Jälkimmäisissä tilanteissa tulisi kuitenkin kunnioittaa ihmisiä ja heidän panostaan.

Kuuntelu ja palautteen anto on sitä, että tartutaan mahdollisuuksiin tutkia ja vaihtaa mielipiteitä. Yksilö on aidosti kiinnostunut toisten näkemyksistä ja luo avoimen ja epävirallisen viitekehyksen palautteelle. Yksilö saa ihmiset tuntemaan, että heitä ja heidän mielipiteitään arvostetaan.

#### **Mittarit**

- Luo avoimen ja kunnioittavan ilmapiirin
- Kuuntelee aktiivisesti ja kärsivällisesti vahvistamalla sen, mitä on kuullut ja miten hän on ymmärtänyt sen toteamalla uudestaan tai sanoen toisin puhujan omat sanat
- Ei keskeytä tai ala puhumaan silloin kun toiset puhuvat
- On avoin ja osoittaa todellista kiinnostusta uusiin ideoihin
- Vahvistaa viestin/tiedon ymmärtämisen, tai kysyy tarvittaessa selvennyksiä, esimerkkejä ja/tai yksityiskohtia
- Tekee selväksi, milloin, missä ja miten ideat, tunteet ja mielipiteet ovat tervetulleita

- Tekee selväksi, miten ideat ja mielipiteet tullaan käsittelemään

#### *4.4.3.3 Valitsee viestintätyylit ja -kanavat, jotka täyttävät yleisön, tilanteen ja johtamistasojen tarpeet*

##### **Kuvaus**

Yksilö valitsee asianmukaisen tavan viestiä kohdeyleisölle. Yksilö kykenee viestimään eri tasoilla ja erilaisten kanavien kautta. Tulee harkita käyttäkö virallista tai epävirallista, neutraalia tai tunteellista viestintää, vai onko tarkoituksenmukaisinta kirjallinen, suullinen vai visuaalinen viestintä.

##### **Mittarit**

- Valitsee kohdeyleisöstä riippuen tarkoituksenmukaiset viestintäkanavat ja -tyylit
- Käyttää valittuja kanavia ja viestii valitun tyylin mukaisesti
- Valvoo ja ohjaa viestintää
- Muuttaa viestintäkanavia ja -tyylejä tilanteesta riippuen

#### *4.4.3.4 Viestii tehokkaasti virtuaaliryhmien kanssa*

##### **Kuvaus**

Virtuaaliryhmä koostuu yksilöistä, jotka työskentelevät eri aikavyöhykkeillä, tiloissa ja/tai organisaatioissa. Viestintä virtuaaliryhmien sisällä on haastavaa, koska kaikkia ei olet sijoitettu samaan ympäristöön ja/tai organisaatioon. He voivat olla jakautuneina useisiin organisaatioihin, kaupunkeihin, maihin tai maanosiin.

Viestintä virtuaaliryhmän jäsenten välillä ei useinkaan ole synkronoitua, eikä tapahdu kasvokkain. Siinä joutuu käyttämään modernia viestintäteknologiaa. Viestintämenetelmien osalta joudutaan harkitsemaan sellaisia näkökohtia kuten kieliä, kanavia, sisältöjä ja aikavyöhykkeitä.

##### **Mittarit**

- Käyttää modernia viestintäteknologiaa (esim. verkkoseminaareja, telekokouksia, keskusteluja netin välityksellä, pilvipalveluita)
- Määrittelee ja ylläpitää selkeitä viestintäprosesseja ja -menettelyjä
- Edistää yhtenäisyyttä ja ryhmähenkeä

#### *4.4.3.5 Käyttää tarvittaessa huumoria ja eri näkökulmia*

##### **Kuvaus**

Työ projekteissa voi usein olla stressaavaa. Tärkeä voimavara on kyky katsella tilanteita, ongelmia ja jopa omaa työtä eri näkökulmista. Huumori mahdollistaa yksilöiden suhteellisuudentajun – tavan arvioida kuinka hyvä, huono tai tärkeä jokin on muihin asioihin verrattuna. Jännityksen vapauttaminen huumorin avulla helpottaa usein yhteistyötä ja päätöksentekoa. Huumori on tehokas työkalu vähentää jännitystä tilanteissa, joissa uhkaa syntyä

ristiriitoja. Se edellyttää kuitenkin, että sitä käytetään oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja kunnioittaen. Huumori voi myös edistää viestintää.

### **Mittarit**

- Vaihtaa viestintäkäytäntöjä
- Vähentää jännitystä käyttämällä huumoria

#### 4.4.4 Suhteet ja sitoutuminen

##### **Määritelmä**

Henkilökohtaiset suhteet luovat perustan antoisalle yhteistyölle, henkilökohtaiselle sitoutumiselle ja toisten sitouttamiselle. Tämä tarkoittaa sitä, että luodaan yksi yhteen suhteita sekä kokonaisia suhdeverkostoja. Kestävien ja vahvojen suhteiden solmimiseen yksilöiden kanssa on käytettävä aikaa ja huomiota. Sosiaaliset pätevyudet kuten empatia, luottamus, itsevarmuus ja viestintätaidot ovat ensisijaisia kykyjä vahvojen suhteiden muodostamisessa. Visioiden ja päämäärien jakaminen yksilöiden ja ryhmän kanssa sitouttaa muut tehtäviin ja yhteisiin päämääriin.

##### **Tarkoitus**

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa yksilön luoda ja ylläpitää henkilökohtaisia suhteita sekä ymmärtää, että kyky sitoutua muiden kanssa on edellytys yhteistyölle, sitoutumiselle ja viimekädessä suorituskyvyille.

##### **Kuvaus**

Henkilökohtaiset suhteet alkavat aidosta kiinnostuksesta ihmisiin. Suhteiden rakentaminen on kaksijakoista. Se on yksi yhteen suhteiden rakentamista sekä myös sosiaalisten verkostojen luomista ja ylläpitoa. Molemmissa tilanteissa yksilön on oltava avoimessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Perustamisen jälkeen suhteita on pidettävä yllä ja parannettava vahvistamalla ja osoittamalla luottamusta sekä kunnioittamalla vuorovaikutusta ja avointa viestintää. Kulttuurierot voivat lisätä kiinnostusta ja houkuttelevuutta, mutta myös mahdollisuuksia väärinkäsityksiin, jotka saattavat vaarantaa suhteiden laadun. Kun on luotu henkilökohtaisia suhteita, on paljon helpompaa sitouttaa muita, varsinkin jos omat visiot, päämäärät ja tehtävät viestitään innostuneella tavalla. Aktiivinen muiden mukaan ottaminen keskusteluihin, päätöksiin ja toimiin on toinen tapa sitouttaa heitä ja saada heidät sitoutumaan. Yleisesti ottaen ihmiset sitoutuvat päämääriin helpommin, kun niistä kysytään heiltä etukäteen.

##### **Tietämys**

- Sisäinen motivaatio
- Motivaatioteoriat
- Vastarinnan käsitteleminen
- Arvot, perinteet, erilaisten kulttuurien yksilölliset vaatimukset
- Verkostoteoria

##### **Taidot ja kyvyt**

- Huumorin käyttäminen jääsärkijänä
- Tarkoituksenmukaiset viestintätavat
- Kunnioittava viestintä
- Toisten kunnioittaminen sekä etnisestä ja kulttuurisesta monimuotoisuudesta tietoisena oleminen
- Omaan intuitioon luottaminen

##### **Liittyvät pätevyyslementit**

- Kaikki muut ihmispätevyyslementit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus

- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Käytäntö 5: Organisaatio ja informaatio
- Käytäntö 12: Sidosryhmät

## Keskeiset pätevyyden indikaattorit

### 4.4.4.1 Luo ja kehittää henkilökohtaisia ja ammatillisia suhteita

#### Kuvaus

Henkilökohtaisten suhteiden luominen ja kehittäminen on sitä, että etsii ja hyödyntää mahdollisuuksia rakentaa yhteyksiä toisiin ihmisiin. Yksilö osoittaa kiinnostusta ihmisiin ja on valmis sitoutumaan heihin. Yksilö käyttää mahdollisuuksia ja tilanteita luoda ja ylläpitää henkilökohtaisia ja ammatillisia yhteyksiä. Yksilö on läsnä, käytettävissä, avoinna vuoropuhelua varten ja pitää aktiivisesti yhteyttä. Yksilö on näkyvä ja avoin ryhmän jäseniä, yhteistyökumppaneita, asiakkaita, ja muita sidosryhmiä kohtaan. Yksilö toimii huolellisesti, antaa tunnustusta toisille ja pitää heidät ajan tasalla.

#### Mittarit

- Etsii aktiivisesti mahdollisuuksia ja tilanteita luoda uusia yhteyksiä
- Osoittaa kiinnostusta uusien ihmisten tapaamiseen
- Käyttää huumoria jäänmurtajana
- On läsnä, käytettävissä ja avoin vuoropuhelulle
- Pitää aktiivisesti yhteyttä, luo rutiinin kahdenvälisille tapaamisille
- Pitää muut ajan tasalla

### 4.4.4.2 Rakentaa, avustaa ja edistää sosiaalisia verkostoja

#### Kuvaus

Sosiaalisten verkostojen rakentamisessa, edistämisessä ja avustamisessa on eri tasoja. Alimmalla tasolla yksilö liittyy sellaisiin verkostoihin ja avustaa niitä, joissa on kiinnostavia ja/tai hyödyllisiä muita yksilöitä. Näin toimien luodaan uusia suhteita. Toisella tasolla yksilö luo uusia omia verkostoja ja piirejä ja avaa siten uusia viestintävirtoja muiden kanssa. Yksilö toimii siten edistäjänä tai viestintäkeskuksena. Sosiaalisen verkoston seuraavalla tasolla tehdään kunkin suhteet myös muiden saataville. Tämä tarkoittaa sellaisten suhteiden mahdollistamista, toimeenpanemista ja rakentamista yksilöiden välille, jotka pysyvät yllä myös ilman yksilön mukanaoloa.

#### Mittarit

- Liittyy sosiaalisiin verkostoihin ja edistää niitä
- Luo ja edistää sosiaalisia verkostoja
- Organisoii tapahtumia verkostoitumista varten
- Tukee verkostoitumista



#### *4.4.4.3 Osoittaa empatiaa kuuntelemalla, ymmärtämällä ja tukemalla*

##### **Kuvaus**

Empatian osoittaminen tarkoittaa sitä, että osoittaa todellista kiinnostusta ja osallistumista toisten hyvinvointiin. Yksilö kuuntelee tarkkaavaisesti toisia ja varmistaa, että on ymmärtänyt oikein kysymällä selvennyksiä tai yksityiskohtia. Yksilö tunnistaa ilmaistut tai toisten mahdollisesti äskettäin kokemat tunteet. Yksilö ymmärtää ja reagoi näihin tunteisiin sympaattisella tai myötätuntoisella tavalla. Yksilö tarjoaa tukea silloinkin, kun sitä ei pyydetä.

##### **Mittarit**

- Kuuntelee aktiivisesti
- Tekee selventäviä kysymyksiä
- Ymmärtää toisten ongelmia ja tarjoaa apua
- Perehtyy toisten arvoihin ja standardeihin
- Vastaa viesteihin kohtuullisessa ajassa

#### *4.4.4.4 Osoittaa luottamusta ja kunnioitusta kannustamalla toisia jakamaan mielipiteitään tai huoliaan*

##### **Kuvaus**

Se, että luottaa johonkuhun tarkoittaa sitä, että uskoo heidän tuleviin toimiin tai päätöksiin, ja on vakuuttunut heidän positiivisista aikomuksistaan. Yksilöllä ei ole piilotettua asialistaa vaan, hän jakaa tietonsa toisten kanssa. Yksilö myös hyväksyy sen, että luottamuksen osoittaminen on investointi, jonka lopputulos on epävarma. Yksilö ottaa vakavasti toisten kyvyt ja mielipiteet sekä huomioi, että onnistuminen riippuu myös heidän toimistaan ja sitoutumisestaan. Ryhmän jäsenten motivaation ymmärtäminen on ratkaisevaa ryhmän parhaan mahdollisen suorituskyvyn kannalta. Päästäkseen siihen yksilön on vietettävä aikaa ihmisten kanssa voidakseen ymmärtää keitä he ovat, ja mikä saa heidät innostumaan. Yksilön pitäisi pitää mielessä se, että toisten arvot, kokemukset ja tavoitteet saattavat olla hyvin erilaisia verrattuna hänen omiinsa. Kunnioittavasti toimiminen tarkoittaa muiden kohtelemista kunnioittavalla tavalla, eli tavalla miten sinä haluaisit itseäsi kohdeltavan. Yksilö ottaa toiset vakavasti vaalimalla heidän mielipiteitään, työtään ja persoonaansa sukupuolesta, rodusta, sosiaalisesta asemasta tai taustasta riippumatta. Kulttuurista monimuotoisuutta on kunnioitettava. Yksilö pitää käytössään ohjenuorana päätöksille ja käytökselle.

##### **Mittarit**

- Luottaa annettuun sanaan
- Asettaa luottamukseen perustuen tehtäviä ryhmän jäsenille
- Odottaa toisten toimivan yhteisten arvojen ja sopimusten mukaisesti
- Valtuuttaa työn ilman, että seuraa ja ohjaa jokaista askelta
- Kysyy muilta heidän ideoitaan, toivomuksiaan ja huolenaiheitaan
- Huomio ja kunnioittaa ihmisten välisiä eroja
- Omaksuu ammatillisen ja henkilökohtaisen erilaisuuden merkityksen

#### *4.4.4.5 Jakaa oman näkemyksen ja päämäärän saadakseen toisten sitoutumisen ja sitoumuksen*

##### **Kuvaus**

Näkemyksen ja päämäärän jakaminen toisten kanssa, näyttäen samalla realistista optimismia, viittaa positiiviseen ja innostuneeseen suhtautumiseen tiettyä riskiä, prosessia tai tavoitetta kohtaan. Toisten innostaminen edellyttää kunnianhimoista, mutta selkeää visiota, realistisia tavoitteita ja kykyä sitouttaa kyseenä olevat ihmiset. Tärkeä vaatimus sille on olla itse sitoutunut.

Innostus saavutetaan usein jaetun näkemyksen kautta – näkemys tulevaisuudesta, johon ihmiset voivat uskoa ja johon he haluavat olla osallisina. Tämä näkemys voi olla joko täsmällinen (jopa kirjoitettu) tai epäsuorasti ilmaistu. Näkemys palvelee muutoksen motivaationa.

Ihmisten sitouttaminen ja saada heidän sitoumuksensa tarkoittaa sitä, että saa heidät tuntemaan, että he ovat henkilökohtaisesti vastuussa hyvästä lopputuloksesta. Tämä voidaan tehdä eri keinoin – kysymällä heidän neuvojaan, antamalla heille vastuuta tai ottamalla mukaan päätöksentekoon.

Yksilön pitäisi käyttää omien työtovereittensa kykyjä ja kokemuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten pitäisi osallistua päätöksentekoon sen perusteella, mitä he voivat tuoda lisää olemassa olevaan tietämykseen. Sama koskee tiedon jakamista, sillä tämä voi lisätä sitoutumista. Kuitenkin yksilön pitää olla tietoinen myös tietotulvan vaaroista. Koska jokaisella ryhmän jäsenellä on omat tehtävänsä, niin joissakin tapauksissa on parempi jakaa tietoa vain niille, jotka sitä todella tarvitsevat.

##### **Mittarit**

- Toimii positiivisesti
- Viestii selkeästi näkemykset, päämäärät ja tulokset
- Kutsuu keskustelemaan näkemyksistä, päämääristä ja tuloksista sekä arvioimaan niitä
- Ottaa ihmisiä mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon
- Vaatii sitoutumista tiettyihin tehtäviin
- Ottaa yksilöiden panokset vakavasti
- Painottaa kaikkien sitoutumista menestyksen kannalta

## 4.4.5 Johtajuus

### **Määritelmä**

Johtajuus tarkoittaa suunnan näyttämistä yksilöille ja ryhmille, sekä näiden opastamista. Siihen kuuluu kyky valita ja soveltaa tarkoituksenmukaisia johtamistyylejä erilaisissa tilanteissa. Osoittamansa ryhmänjohtajuuden lisäksi yksilön tulee näkyä ylimmälle johdolle ja muille asianosaisille johtajana, joka edustaa projektia.

### **Tarkoitus**

Tämän pätevyyselementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö johtaa, näyttää suunnan ja motivoi muita parantaakseen kunkin yksilön ja ryhmän suorituskykyä.

### **Kuvaus**

Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja päättää mikä niistä kaikentyyppisissä tilanteissa on sopiva hänen luonteellensa, projektille ja johdettavalle ryhmälle sekä muille sidosryhmille. Valittu johtamistyyli sisältää käyttäytymismalleja, viestintämenetelmiä, asenteita kiistoihin, sekä tapoja ohjata ryhmän jäsenten käyttäytymistä, päätöksentekoprosesseja ja delegoinnin määrää ja tapaa. Johtajuus on tärkeää projektin koko elinkaaren ajan ja siitä tulee erityisen tärkeä, kun on muutostarvetta tai kun on epävarmuutta toimintatavasta.

### **Tietämys**

- Johtamismallit
- Yksilöllinen oppiminen
- Viestintätekniikat
- Valmentaminen
- Järkeenkävyys ja järkevyyden tuottaminen
- Vallan perusteet
- Päätöksenteko (konsensus, demokraattinen / enemmistö, kompromissi, valta, jne.)

### **Taidot ja kyvyt**

- Henkilökohtainen itsetuntemus
- Kuuntelutaidot
- Tunneperäinen vahvuus
- Arvojen ilmaisu
- Virheiden ja epäonnistumisten käsittely
- Arvojen jakaminen
- Ryhmähengen luominen
- Viestinnän ja johtajuuden menetelmät ja tekniikat
- Virtuaaliryhmien johtaminen

### **Liittyvät pätevyyselementit**

- Kaikki muut ihmispätevyyselementit
- Kaikki käytäntöpätevyyselementit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot

## Keskeiset pätevyyden indikaattorit

### 4.4.5.1 Käynnistää toimintaa ja tarjoaa ennalta apua ja neuvoja

#### **Kuvaus**

Aloitteen tekeminen tarkoittaa sitä, että on taipumus ja kyky pyytämättä käynnistää toiminta ehdottamalla tai neuvomalla, ottamalla ja/tai antamalla johtoasema tai auttamalla. Aloitteen tekeminen edellyttää kykyä ajatella ennakkoon sekä mahdollisia tilanteita että mahdollisia ratkaisuja

Aloitteen tekeminen lisää omaa vaikutusvaltaa ja lisää omaa näkyvyyttä. Toisaalta, jos aloite ei ole tarvetullut tai se päättyy huonosti, on olemassa riski menettää vaikutusvalta tai asema. Siksi hyvien ja huonojen puolien harkinnan pitäisi aina ohjata jokaista aloitetta.

#### **Mittarit**

- Ehdottaa ja tekee toimenpiteitä
- Tarjoaa pyytämättä apua tai neuvoja
- Ajattelee ja toimii tulevaisuuslähtöisesti (so. askeleen edellä)
- Tasapainottaa aloitteita ja riskejä

### 4.4.5.2 Ottaa omistajuuden ja osoittaa sitoutumista

#### **Kuvaus**

Omistajuuden ottaminen tarkoittaa henkilökohtaista omaksi ottamista. Tämä sitoutuminen projektin tavoitteisiin saa ihmiset uskomaan sen arvoon. Yksilö toimii kuin yrittäjä, kun hän ottaa täyden vastuun prosessista sekä havainnoi mahdollisia parannuksia. Yksilö valvoo jatkuvasti prosesseja ja tuloksia, jotta havaitsisi oikeat tilaisuudet puutumiselle ja parantamiselle, sekä avataksaan oppimismahdollisuuksia.

#### **Mittarit**

- Osoittaa omistajuutta ja sitoutumista käyttäytymisessä, puheissa ja asenteissa
- Puhuu projektista positiiviseen sävyyn
- Pitää kokouksia ja luo innostusta projektille
- Asettaa mittareita ja suorituskyvyn ilmaisimia
- Etsii tapoja parantaa projektin prosesseja
- Ajaa oppimista

### 4.4.5.3 Antaa suunnan, valmentaa ja neuvoo opastaakseen ja parantaakseen yksilöiden ja ryhmien työtä

#### **Kuvaus**

Suunnan antaminen, valmentaminen ja neuvonta tarkoittavat ohjeiden ja tuen antamista ihmisille ja ryhmille, sekä sellaisten olosuhteiden luomista, jotka sitouttavat ihmisiä toimeksiantoihin.

Valmentaminen ja neuvonta keskittyy parantamaan ryhmän jäsenten kykyjä ja omatoimisuutta. Suunnan antaminen on heidän tehtäviensä ohjaamista. Yksilö luo ja tiedottaa henkilökohtaiset ja yhteiset tavoitteet ja näistä johtuvat toimenpiteet. Yksilö luo ja jakaa projektia johtavan vision. Suunnan antaminen, valmentaminen ja neuvonta vaativat kykyä pitää pää kylmänä vaativissa ja epäselvissä tilanteissa. Se edellyttää myös sitä, että yksilö tietää milloin ja minkälaista suunnan antamista, valmentamista mentorointia tarvitaan ja missä muodossa. Joskus voi olla parempi pitää ehdotus tai päätös itsellään jonkin aikaa. Se saattaa edistää ryhmien tai yksilöiden omatoimisuutta tai luovuutta.

### **Mittarit**

- Näyttää suunnan ihmisille ja ryhmille
- Valmentaa ja neuvoo ryhmän jäseniä parantaakseen heidän valmiuksiaan
- Muodostaa vision ja arvot sekä johtaa näiden periaatteiden mukaisesti
- Linjaa yksilöiden tavoitteet yhteisten tavoitteiden mukaisiksi ja kuvaa tavan, jolla ne saavutetaan

#### ***4.4.5.4 Käyttää asianmukaista valtaa ja vaikuttaa muihin tavoitteiden saavuttamiseksi***

### **Kuvaus**

Vallankäyttö ja vaikuttaminen tarkoittaa olemista näkyvänä johtajana ja seurantamahdollisuuksien avaamista muille. Siksi on tärkeää ymmärtää työtovereiden, alaisten, yhteistyökumppaneiden ja muiden asianosaisten vaatimukset ja vastattava niihin, sekä vaikuttettava heidän odotuksiinsa ja mielipiteisiin. Vaikuttaminen tarkoittaa myös toisten ihmisten toiminnan johtamista, riippumatta siitä, ovatko he vai eivät yksilön käskyvallassa.

Johtaja muovaa aktiivisesti näkemyksiä, sekä luo sanojen ja toimien avulla käsityksen tilanteista, tuloksista ja riippuvuussuhteista. Joskus vallankäyttö on välttämätöntä tuloksien saavuttamiseksi tai umpikujien ratkaisemiseksi; joissain tilanteissa yksinkertainen, hyvin sijoitettu sana voi olla ratkaiseva. Avoin vallankäyttö voi luoda katkeruutta tai houkutella vastavoimia, siksi johtajan tulisi tietää koska käyttää, mitä valtaa ja millä tavalla. Vallankäytön ja vaikuttamisen tehokkuus on aina tiukasti sidottu viestintään. Johtajan tulisi tietää jokaisen viestintävälineen ja -kanavan mahdollisuudet ja rajoitteet.

### **Mittarit**

- Käyttää eri vaikuttamisen ja vallan keinoja
- Osoittaa oikea aikaista vaikuttamisen ja vallan käyttöä
- Koetaan sidosryhmien taholta projektin tai ryhmän johtajaksi

#### 4.4.5.5 *Tekee, toimeenpanee ja tarkistaa päätöksiä*

##### **Kuvaus**

Päätösten tekeminen tarkoittaa kykyä valita toimintatapa, joka perustuu useisiin mahdollisiin vaihtoehtoihin etenemistapoihin. Usein päätökset tehdään epätäydellisin tai jopa ristiriitaisin tiedoin, sekä epävarmoina päätöksen seurauksista. Päätösten tekeminen tarkoittaa tietoista valintaa vaihtoehdoista ja sen valitsemista, joka on kaikkein johdonmukaisin ja linjassa tavoitteiden kanssa. Päätökset pitää tehdä analysoituihin tosiasioihin perustuen ja toisten näkemykset ja mielipiteet huomioiden.

Joskus tiedon laatu on niin huono, että päätökset perustuvat intuitioon. Aikaisempien päätösten tarkastelu ja tarvittaessa niiden muuttaminen uuden tiedon perusteella, on olennainen osa päätöksentekokykyä. Usein toiset joutuvat tekemään päätöksiä (esimerkiksi linjaesimiehet, ohjausryhmät, jne.). Johtaja käyttää vaikutusvaltaansa saadakseen nämä muut tekemään oikeita päätöksiä oikeaan aikaan.

##### **Mittarit**

- Käsittelee epävarmuuksia
- Pyytää mielipiteitä ja keskustelee ennen päätöksentekoa ajan- ja asianmukaisella tavalla
- Selittää päätöksen perusteet
- Vaikuttaa sidosryhmien päätöksiin esittämällä analyysejä ja tulkintoja
- Tiedottaa selkeästi päätöksen ja sen tarkoituksen
- Tarkastelee päätöksiä ja muuttaa päätöksiä uusien tosiasioiden perusteella
- Parantaa päätösprosesseja aikaisempien kokemusten pohjalta

#### 4.4.6 Ryhmätyö

##### **Määritelmä**

Ryhmätyö on ihmisten saattamista yhteen toteuttamaan yhteistä tavoitetta.

Ryhmä on joukko ihmisiä, jotka toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn tavoitteen. Projektiryhmät ovat tavallisesti monialaisia; eri ammattialojen asiantuntijat työskentelevät yhdessä saavuttaakseen moniosaisia tuloksia. Ryhmätyötä on tuottavan ryhmän rakentaminen muokkaamalla, tukemalla, ja johtamalla sitä. Ryhmän viestintä ja sen sisäiset suhteet ovat osa onnistuneen ryhmätyön tärkeimpiä näkökohtia.

##### **Tarkoitus**

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö valitsee oikeat ryhmän jäsenet, edistää ryhmän suuntautumista ja johtaa tehokkaasti ryhmää.

##### **Kuvaus**

Ryhmätyö kattaa sen koko elinkaaren. Se alkaa käynnistysvaiheessa ryhmän jäsenten oikealla valinnalla. Sen jälkeen ryhmää kehitetään, tuetaan ja ohjaan. Projektin eri vaiheiden aikana, kun ryhmän jäsenet ja ryhmä kokonaisuutena ovat tulleet kypsemiksi tehtävissään, he saavat suorittaa nämä tehtävät itsenäisemmin ja saavat niin muodoin myös enemmän vastuuta.

Ryhmän kehittäminen tapahtuu usein kokouksissa, työpajoissa ja seminaareissa, joihin osallistuu projektia johtava yksilö, ryhmän jäseniä ja joskus muita asianosaisia. Ryhmähenki (so. saada ihmiset työskentelemään hyvin yhdessä) voidaan saavuttaa yksilöllisen motivaation, ryhmän tavoiteasetannan, sosiaalisten tapahtumien, tukistrategioiden ja muiden menetelmien avulla.

Ongelmia voivat aiheuttaa tekniset tai taloudelliset vaikeudet tai muunlaiset stressaavat tilanteet. Ongelmia voivat aiheuttaa myös kulttuuriset ja koulutukselliset eroavaisuudet, erilaiset intressit ja/tai työskentelytavat, tai jäsenten sijainti pitkien matkojen päässä toisistaan. Projektiryhmää johtavan yksilön on jatkuvasti kehitettävä ryhmää ja sen jäseniä läpi koko projektin elinkaaren. Työskennellessään projektissa, sitä johtavan yksilön pitää säännöllisesti tarkastella ryhmän jäsenten suorituskykyä yhdessä linjaorganisaation päälliköiden kanssa, jotta voidaan arvioida kehitys-, valmennus- ja koulutustarpeita ja vastata niihin. Korjaavaan toimenpiteeseen voi olla tarvetta, jos ryhmän jäsenen suorituskyky alittaa vaaditun standardin.

Koko ryhmän olemassaolon ajan tulisi kannustaa henkilökohtaiseen osallistumiseen, rohkaista verkostoitumaan, edistää tuottavaa työilmapiiriä ja tukea viestintää ja suhteita.

##### **Tietämys**

- Projektioorganisaatio
- Ryhmän roolimallit
- Ryhmän elinkaarimallit

##### **Taidot ja kyvyt**

- Henkilökunnan hankinta- ja valintataidot
- Haastattelutekniikat

- Suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen
- Edistämistaidot

### **Liittyvät pätevyysselementit**

- Kaikki muut ihmispätevyysselementit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Käytäntö 5: Organisaatio ja informaatio
- Käytäntö 8: Resurssit
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### **4.4.6.1 Valitsee ryhmän ja kehittää sitä**

#### **Kuvaus**

Onnistuneen ryhmätyön varmistamiseksi ryhmään on valittava oikeat resurssit. Sen lisäksi on varmistettava se, että heillä on tarvittava tietämys ja taito. Ryhmää johtavan yksilön on myös huolehdittava siitä, että valituilla ryhmän jäsenillä on oikea ”kemia”, jotta he voivat työskennellä yhdessä ryhmänä. Ennen kuin valittu ryhmä on toimintavalmis, yksilön on luotava käsitys heistä ryhmänä. Ryhmää johtavan yksilön rooli on muuntaa yksilöiden motivaatio ryhmän suorituskyykyksi. Jäsenille tulee antaa mahdollisuus oppia toisistaan ja tehtävistä, joita he kohtaavat. Ryhmän kehittäminen on jatkuva tehtävä, mutta ryhmän kypsyessä ryhmää johtavan yksilön tehtävät muuttuvat vastaavasti.

#### **Mittarit**

- Harkitsee yksilöiden pätevyksiä, vahvuuksia, heikkouksia ja motivaatiota päättäessään ryhmään osallistumisesta, rooleista ja tehtävistä
- Selventää tavoitteet ja luo yhteisen näkemyksen
- Asettaa ryhmälle tavoitteet, tehtävälisan ja valmistumiskriteerit
- Neuvottelee ryhmän yhteiset normit ja säännöt
- Motivoi yksilöitä ja kehittää ryhmätietoisuutta

### **4.4.6.2 Edistää ryhmän jäsenten välistä yhteistyötä ja verkostoitumista**

#### **Kuvaus**

Virikkeellinen yhteistyö tarkoittaa sitä, että sovittujen tavoitteiden takia vaikutetaan aktiivisesti ryhmän jäsenten työskentelyyn yhdessä ja avustetaan heitä käyttämään kokemustaan, tietämystään, mielipiteitään, ideoitaan ja huolenaiheitaan. Tästä väistämättä seuraa keskusteluja ja erimielisyyksiä, mutta niin kauan kuin ryhmää johtava yksilö varmistaa, että tuottava ja kunnioittava ilmapiiri säilyy, niin ryhmän jäsenet voivat odottaa, että ristiriita tulee johtamaan parempaan suorituskyykyyn. Ryhmää johtavan yksilön tulee aina puuttua siihen, jos yksittäinen ryhmän jäsen pyrkii häiritsemään yhteistyötä, esittämällä eripuraista tai kielteisesti vaikuttavaa roolia. Äärimmäisissä tapauksissa hänen tulee vaihtaa ryhmän jäsen. Ryhmän johtaja voi



fyysisten ja virtuaalisten tehtävien avulla antaa virikkeitä verkostoitumiselle, missä ryhmän jäsenet jakavat omaa tietämystään, sekä motivoivat ja inspiroivat toinen toisiaan.

### **Mittarit**

- Luo mahdollisuuksia ryhmän jäsenten välisille keskusteluille
- Pyytää suorituskyvyn parantamiseksi ryhmän jäseniltä mielipiteitä, ehdotuksia ja huolenaiheita
- Jakaa onnistumiset ryhmän (ryhmien) kanssa
- Edistää yhteistyötä ihmisten kanssa ryhmän sisä- ja ulkopuolella
- Ryhtyy asianmukaisiin toimenpiteisiin, kun ryhmän yhteistyö on uhattuna
- Käyttää yhteistyön työkaluja

#### ***4.4.6.3 Tukee, edistää ja tarkastelee ryhmän ja sen jäsenten kehittymistä***

### **Kuvaus**

Ryhmän kehitykseen kuuluu ryhmän jatkuva kehittäminen ja jäsenten kannustaminen uusien tietojen ja taitojen hankintaan. Ryhmää johtavan yksilön rooli on tukea, tehdä mahdolliseksi ja tarkastella näitä oppimisponnisteluja, sekä luoda mahdollisuuksia tiedon jakamiseen ryhmän jäsenten, muiden ryhmien ja projektin ulkopuolisten organisaatioiden kesken.

### **Mittarit**

- Edistää jatkuvaa oppimista ja tiedon jakamista
- Käyttää kehittämiseen eri tekniikoita (esim. työssä oppiminen)
- Tarjoaa mahdollisuuksia osallistua seminaareihin ja työpajoihin (työssä ja työn ulkopuolella)
- Suunnittelee ja edistää ”saadut opit” istuntoja
- Tarjoaa ryhmän jäsenille aikaa ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen

#### ***4.4.6.4 Antaa ryhmille valtaa delegoimalla näille tehtäviä ja vastuita***

### **Kuvaus**

Vastuu luo osallistumista. Ryhmää johtava yksilö lisää osallistumista – ja yksilöllistä sekä kollektiivista valtaa – delegoimalla tehtäviä ja ongelmia ryhmille tai ryhmän jäsenille. Delegoidut tehtävät voivat olla isoja, haastavia ja tärkeitä riippuen heidän kypsyydestänsä. Yksilöille ja ryhmille delegoitujen tehtävien tuloksia tulee mitata ja antaa palautetta ryhmälle oppimisen varmistamiseksi.

### **Mittarit**

- Delegoi tehtäviä tarvittaessa
- Delegoimalla vastuuta valtuuttaa ihmisiä ja ryhmiä
- Selventää suorituskriteerejä ja –odotuksia
- Tarjoaa ryhmätason raportointirakenteita
- Tarjoaa yksilöllisiä ja ryhmätason palauteistuntoja

#### **4.4.6.5 Tunnustaa virheet ja edistää väärinkäsityksistä oppimista**

##### **Kuvaus**

Ryhmää johtava yksilö varmistaa sen, että virheiden ja väärinkäsitysten vaikutus projektin tuloksiin, prosesseihin ja onnistumiseen pidetään mahdollisimman pienenä. Yksilö on tietoinen siitä, että virheitä voi aina sattua, sekä ymmärtää ja hyväksyy sen, että ihmiset tekevät virheitä. Yksilö analysoi virheitä ja edistää virheistä oppimista. Virheitä ja väärinkäsityksiä käytetään muutosten ja parantamisen alustana niin, että tulevaisuuden virhemahdollisuudet vähenevät.

Joissakin tapauksissa, jos projektissa on tarve innovatiivisilla tavoilla voittaa ongelmia ja vaikeuksia, voi ryhmää johtava yksilö jopa edistää käyttäytymistä, joka lisää virheiden mahdollisuuksia. Silloinkin ryhmää johtava yksilö varmistaa sen, ettei lopputuloksiin, prosesseihin eikä projektin onnistumiseen kuitenkaan vaikuteta negatiivisesti. Yksilö etsii perussyitä virheille ja ryhtyy tehokkaisiin toimenpiteisiin varmistaakseen sen, etteivät samat virheet tapahdu uudelleen.

##### **Mittarit**

- Välttää virheiden negatiiviset vaikutukset projektin onnistumisen kannalta niin pitkälti kuin mahdollista
- Ymmärtää, että virheitä tapahtuu ja hyväksyy sen, että ihmiset tekevät virheitä
- Osoittaa sietävänsä virheitä
- Analysoi ja keskustelee virheistä määritelläkseen parannuksia prosesseihin
- Auttaa ryhmän jäseniä oppimaan omista virheistään

#### 4.4.7 Ristiriidat ja kriisit

##### **Määritelmä**

Ristiriidat ja kriisit sisältää niiden hillitsemisen tai ratkaisemisen tarkkailemalla ympäristöä sekä huomaamalla ja toteuttamalla erimielisyyksien parannuskeinojen. Ristiriitoihin ja kriiseihin voi sisältyä tapahtumia, tilanteita, luonneristiriitoja, stressitasoja ja muita potentiaalisia vaaroja. Yksilön on käsiteltävä nämä tapahtumasarjat asianmukaisesti ja kannustettava oppimiseen tulevia ristiriitoja ja kriisejä silmällä pitäen.

##### **Tarkoitus**

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi tehdä tehokkaita toimenpiteitä, kun esiintyy vastakkaisten etujen tai yhteen sopimattomien persoonallisuuksien välisiä kriisejä tai yhteenottoja.

##### **Kuvaus**

Ristiriitoja voi syntyä kahden tai useamman ihmisen ja/tai osapuolen välille. Hyvin usein ristiriita murentaa hyvää työilmapiiriä ja saattaa vaikuttaa kielteisesti kaikkiin asianosaisiin. Kriisi voi olla ristiriidan jälkinäytös, tai se voi olla seurausta äkillisestä, odottamattomasta tai ratkaisevasta muutoksesta, joka uhkaa siinä tilanteessa tehdä joko suorasti tai epäsuorasti tyhjäksi projektin tavoitteiden toteutumisen. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan nopeaa reagointia, ammattitaitoista kriisin arviointia ja ratkaisun määrittelyä projektin varmistamiseksi, sekä päätöstä siitä, kuinka korkealle vastuu asiasta tulee siirtää organisaatiossa.

Perusmekanismien ymmärrystä tarvitaan siihen, että kykenee tunnistamaan potentiaalisia ristiriitoja ja kriisejä ja reagoimaan niihin. Yksilö voi käyttää eri keinoja, kuten esimerkiksi yhteistyötä, kompromissia, ennaltaehkäisyä, suostuttelua, vastuun siirtoa tai vallan käyttöä siihen, miten hän reagoi potentiaalisiin tai todellisiin ristiriitoihin ja kriiseihin. Kukin näistä riippuu siitä, kuinka saavutetaan tasapaino etujen välillä. Ristiriidan osapuolten välillä välittäjänä toimivan yksilön osoittama avoimuus ja rehellisyys auttaa löytämään hyväksyttäviä ratkaisuja. Joskus ristiriitoja ei kuitenkaan voi ratkaista ryhmän tai projektin sisällä, vaan on kutsuttava apuun puolueettomia sovittelu- tai päättäjäosapuolia.

##### **Tietämys**

- Sovittelutekniikat
- Luovuustekniikat
- Kohtuullistamistekniikat
- Tulevaisuudennäkymätekniikat
- Ristiriidan vaihemallit
- Ristiriitojen arvo ryhmän kehittämisessä
- Kriisisuunnitelma
- Kauhuskenaariot

##### **Taidot ja kyvyt**

- Diplomaattiset taidot

- Neuvottelutaidot, kompromissin löytäminen
- Kohtuullistamistaidot
- Vakuuttavuus
- Puhetaidolliset taidot
- Analyttiset taidot
- Stressin sieto

### **Liittyvät pätevyselementit**

- Kaikki muut ihmispätevyselementit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Käytäntö 8: Resurssit
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus
- Käytäntö 11: Riskit ja mahdollisuudet

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.4.7.1 Ennakoi ja mahdollisesti ehkäisee ristiriidat ja kriisit***

#### **Kuvaus**

On tietoinen potentiaalisista ristiriidoista ja kriiseistä. Tämä tarkoittaa sitä, että on hereillä ja tarkkaavaisena niiden tilanteiden varalta, jotka voivat johtaa erimielisyyksiin. Parhaassa tapauksessa mahdolliset ristiriidat tunnistetaan ja ehkäistään varhaisessa vaiheessa ennen kuin ne laajenevat. Ennalta ehkäiseminen sisältää ristiriita-aihioiden ennakoimista, sellaisten ryhmän jäsenten pitämistä erillään erillisissä ryhmissä, joilla on ristiriitaiset luonteet tai kiinnostukset ja/tai ristiriitaherkkien aiheiden valtuuttamista tietyille ihmisille. Stressi on hyvin todennäköinen tekijä potentiaalisissa ristiriidoissa tai kriiseissä, koska ihmisillä on taipumus tulla ärtyisiksi paineen alla. Siksi yksilön pitää pystyä tunnistamaan, arvioimaan ja vähentämään muiden stressitasoja.

#### **Mittarit**

- Analysoi potentiaalisesti stressaavia tilanteita
- Pitää ristiriitaiset luonteet tai kiinnostukset erillään eri tehtävissä / ryhmissä
- Delegoi ristiriitaherkät asiat tietyille ihmisille
- Toteuttaa ehkäiseviä toimenpiteitä
- Tekee stressiä vähentäviä toimenpiteitä
- Pohdiskelee mahdollisia ryhmän stressaavia tilanteita

### ***4.4.7.2 Analysoi ristiriitojen ja kriisien syitä ja seurauksia sekä valitsee tarkoituksenmukaiset vastineet***

#### **Kuvaus**

Ristiriidat käyvät läpi eri vaiheita, kuten on määritelty useissa teorioissa. Nämä vaiheet voidaan tiivistää kolmeen laajaan pääryhmään:

- Piilevä (potentiaalinen, uinuva, mutta ei vielä näkyvä tai tunnustettu). Tämä on olemassa aina, jos yksilöillä tai ryhmällä on jompaa kumpaa vaivaavia näkemyseroja, mutta erot eivät ole riittävän suuria, jotta yksi osapuoli ryhtyisi toimiin tilanteen muuttamiseksi
- Syntyvä (näkyvä mutta silti järjellinen). Tälle voi antaa sysäyksen jokin tapahtuma, esimerkiksi avoin erimielisyys jostakin aiheesta. Tämä aihe on joko todellinen syy ristiriidalle, tai tekosyy jollekin toiselle kiinnostus- tai luonneristiriidalle. Ristiriidan syntymävaiheessa asianosaiset voivat olla edelleen puheväleissä ja keskustella järkevästä ratkaisusta.
- Laajentunut (avoin ristiriita). Tässä vaiheessa osapuolet ovat keskenään avoimesti ja tunnetasolla eri mieltä eivätkä pysty tai halua enää keskustella ratkaisusta rauhallisesti ja järkevasti. Muut ihmiset ovat taipuvaisia ottamaan kantaa, tai heitä kehoitetaan siihen. Joissakin tapauksissa voidaan harkita oikeudellisia toimia tai ryhtyä niihin.

Kriisit sen sijaan hyppäävät välittömästi kolmannelle tasolle ilman yleisesti tunnustettuja välivaiheita. Ne eivät ole useinkaan seuraus ristiriitatilanteista, vaan ne voivat syntyä yhtäkkiä tai yllättäen löydetyistä ongelmasta – merkittävän riskin ilmaantuminen, ulkoisen tapahtuman suuri vaikutus jne. Ristiriitojen ja kriisien hallitsemisen taito on sitä, että arvioidaan syitä ja seurauksia sekä hankitaan lisätietoa, jota käytetään mahdollisten ratkaisujen määrittelyyn päätöksenteossa.

Ristiriidoilla ja kriiseillä voi olla hyvin erilaisia syitä vaihdellen tosiasiallisista erimielisyyksistä luonneristiriitoihin, ja niiden alkuperä voi olla projektin tai jopa organisaation ulkopuolella. Riippuen syistä, erilaiset ratkaisut ovat mahdollisia.

Kriisit voidaan myös erotella niiden potentiaalisten vaikutusten mukaan. Tietystä vaiheesta riippuen voidaan valita erilaisia lähestymistapoja ristiriidan tai kriisin rauhoittamiseksi, ratkaisemiseksi tai vastuun siirtämiseksi.

### **Mittarit**

- Arvioi ristiriidan vaihetta
- Analysoi ristiriidan tai kriisin syitä
- Analysoi ristiriidan tai kriisin potentiaalisia vaikutuksia
- Omaa erilaisia vaihtoehtoisia lähestymistapoja ristiriitaan tai kriisiin

#### ***4.4.7.3 Välittää ja ratkaisee ristiriitoja ja kriisejä ja/tai niiden vaikutuksia***

### **Kuvaus**

Usein ristiriidan- tai kriisin hallintaa on toteutettava sitä taustaa vasten, missä yksilöt ja/tai ryhmät ovat jo vihaisia tai paniikissa. Mahdollisimman lyhyessä ajassa yksilön on tehtävä yhteenveto tiedoista, punnittava vaihtoehtoja, tähdättävä positiiviseen ja mieluummin synergiseen ratkaisuun, ja ennen kaikkea, pysyttävä rauhallisena ja hallittava itsensä. Näissä olosuhteissa rentoutuminen ja tasapainoinen arviointikyky ovat tärkeitä ominaisuuksia. Kaikkein tärkeintä kriisitilanteissa on kyky toimia päättäväisesti.

Potentiaaliset menetelmät ristiriitojen ja kriisien ratkaisemiseksi ovat yhteistyön soveltaminen, sovittelu, ehkäiseminen tai vallan käyttö. Kukin näistä riippuu siitä, kuinka saavutetaan tasapaino

omien ja muiden mielipiteiden välillä. Yhteistyöhön perustuva ristiriitojen hallinta edellyttää kaikilta osapuolilta valmiutta tehdä kompromissi. Ristiriitojen varhaisissa vaiheissa yksilö voi toimia välittäjänä / sovittelijana – ainakin silloin kun yksilö itse ei ole osallisena siinä. Yksilö saattaa ristiriidan osapuolet yhteen ja mahdollistaa viestinnän olematta itse liian tuomitseva. Myöhemmissä vaiheissa vaihtoehdot voivat sisältää vallan käytön, vastuun siirron ylemmälle johdolle, ammattimaisen sovittelun ja/tai oikeudelliset toimenpiteet.

#### **Mittarit**

- Käsittelee asioita avoimesti
- Luo rakentavan keskusteluilmapiiirin
- Valitsee ja käyttää oikeaa menetelmää ristiriidan tai kriisin ratkaisemiseen
- Ryhtyy tarvittaessa kurinpidollisiin tai oikeudellisiin toimenpiteisiin

#### ***4.4.7.4 Tunnistaa ja jakaa oppia ristiriidoista ja kriiseistä parantaakseen tulevaisuuden käytäntöä***

#### **Kuvaus**

Kun ristiriita on ratkaistu, on tärkeää palauttaa harmonian ja tasapainon tunne ympäristöön. Kannustaminen oppimiseen ristiriidoista ja kriiseistä tarkoittaa sitä, että yksilö voi kyseenalaistaa ristiriidan alkuperät ja syyt metatasolla. Lisäksi yksilö osaa tehdä eron ympäristöllisten yhteensattumien ja ristiriidan tai kriisin todellisten syiden välillä, oppia niistä ja kannustaa ryhmää tekemään samoin, niin että he tulevat toimeen paremmin vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa.

#### **Mittarit**

- Palauttaa olosuhteet toimia ryhmänä
- Kannustaa ryhmää tunnustamaan osuutensa ristiriitaan ja oppimaan siitä
- Käyttää ristiriitoja positiivisesti toiminnan edistämiseen
- Vahvistaa ryhmän yhtenäisyyttä ja solidaarisuutta suhteessa tuleviin mahdollisiin ristiriitoihin ja kriiseihin

#### 4.4.8 Oivaltaminen

##### **Määritelmä**

Oivaltamista on kyky soveltaa eri tekniikoita ja ajattelutapoja haasteiden ja ongelmien määrittelyyn, analysointiin, tärkeysjärjestykseen asettamiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja käsittelyyn tai ratkaisemiseen. Se vaatii usein ajattelua ja toimintaa omaperäisillä ja mielikuvituksellisilla tavoilla, sekä kannustamista yksilöiden ja ryhmän yhteiseen luovuuteen. Oivaltamisesta on hyötyä, kun ilmenee riskejä, mahdollisuuksia, ongelmia ja vaikeita tilanteita.

##### **Tarkoitus**

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on tehdä yksilölle mahdolliseksi käsitellä tehokkaasti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia ja stressaavia tilanteita, etsimällä systemaattisesta ja jatkuvasti uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistappoja ja/tai ratkaisuja.

##### **Kuvaus**

Oivaltamisessa on kyse sen optimaalisesta käytöstä työn alla olevaan työhön. Se ei ole vain uuden luomista. Se soveltuu myös olemassa olevien asioiden ja toiminnan parantamiseen, nopeuttamiseen tai halventamiseen. Yksilö hankkii pystyviä resursseja ja pitää yllä luovaa asennetta ryhmän sisällä tarkoituksella kannustaa, arvioida ja ajaa sellaisia ideoita, jotka voivat hyödyttää prosessia, tuloksia tai päämääriä. Ideat pitää usein ”myydä” ryhmälle ennen kuin ne hyväksytään. Luovuudelle ja innovaatiolle avoin ryhmän ilmapiiri on ennakkoehto tälle hyväksymiselle. Silloin muut ryhmässä tulevat usein puolustamaan ideaa ja tarkentamaan sitä niin, että se saavuttaa laajemman hyväksynnän.

Oivaltaminen on yksi tärkeimmistä pätevyyksistä projektin onnistumiselle. Oivaltaminen auttaa voittamaan ongelmat ja motivoi ryhmää työskentelemään yhdessä, kun kehitetään toimiva ratkaisu ideasta. Projektiryhmässä luovuutta on käytettävä harkiten, niin ettei keskittyminen projektin sovittujen tulosten toteuttamiseen häviä. Käsitteelliset ja analyttiset tekniikat ovat myös erittäin tärkeitä, kun käsitellään sitä tietotulvaa, jonka kohteena monet projektit ja organisaatiot ovat. Ratkaisevaa onnistumiselle on mahdollisuus poimia, esittää tai raportoida oikea tieto ajoissa.

##### **Tietämys**

- Tekniikat muiden näkemysten esiin saamiseksi
- Käsitteellinen ajattelu
- Yhteenvetotekniikat
- Strategisen ajattelun menetelmät
- Analyttiset tekniikat
- Yhtenevä ja eriävä ajattelu
- Luovuusmenetelmät
- Innovaatioprosessit ja –tekniikat
- Selviytymismenetelmät
- Luova ajattelu
- Systemiajattelu
- Yhteisvaikutus- ja kokonaisvaltainen ajattelu

- Tulevaisuudennäkymäanalyysi
- Nelikenttä-tekniikka
- PESTLE-analyysi (political, economic, social, technological, legal, environmental)
- Luovuusteoriat
- Aivoriihitekniikat
- Lähentymistekniikat (vertaileva analyysi, haastattelutekniikat)

### **Taidot ja kyvyt**

- Analyttiset taidot
- Edesauttavat keskustelut ja ryhmätyöistunnot
- Tiedon viestintään sopivien menetelmien ja tekniikoiden valitseminen
- Uusille tavoille ja asioille avoin ajattelu
- Tunteettoman tulevaisuudentilan kuvittelemisen
- Joustavana oleminen
- Virheiden ja vikojen käsittely
- Erilaisten näkökulmien tunnistaminen ja näkeminen

### **Liittyvät pätevyysselementit**

- Kaikki muut ihmispätevyysselementit
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 2: Vaatimukset ja tavoitteet
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus
- Käytäntö 11: Riskit ja mahdollisuudet

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.4.8.1 Antaa virikkeitä avoimeen ja luovaan ympäristöön ja tukee sitä***

#### **Kuvaus**

Yksilö luo työympäristön, joka kannustaa ihmisiä jakamaan tietämystään, luovuttamaan ideoitaan ja esittämään mielipiteensä. Antaakseen virikkeitä luovuudelle ja innovaatiolle ja tukeakseen niitä, yksilön tulee olla avoin omaperäisille ja mielikuvituksellisille tavoille voittaa esteet. Nämä voivat sisältää uusia tuotteita, prosesseja tai menettelyjä, tai ne voivat liittyä tiettyjen tehtävien tai roolien ja vastuiden tarkistamiseen. Yksilö voi saada toiset tuntemaan, että he ovat tervetulleita ilmaisemaan itseään, niin että projekti voi hyötyä heidän panoksestaan, ehdotuksistaan, ideoistaan ja huolenaiheistaan. Tätä tarvitaan, jotta voidaan hyötyä toisten tietämyksestä ja kokemuksesta. Avoimuus on tärkeää jokaisessa projektissa, jossa eri taustoja ja kykyjä omaavien ammattilaisten on työskenneltävä yhdessä. Useimmilla ryhmän jäsenillä on osaamisalue, jossa he ovat yksilöä paremmin perillä asioista. Suhteet ryhmässä rakentuvat molemminpuoliselle kunnioitukselle, luottamuksella ja luotettavuudelle. Niinpä yksilön pitää kysyä ihmisiltä säännöllisesti heidän panoksestaan ja osoittaa halua ymmärtää ja mahdollisesti myös omaksua heidän ideoitaan. Tietenkin kaikella on aikansa ja paikkansa, joten yksilön pitää myös tehdä selväksi se, milloin on aika luovalle panokselle ja milloin ei.



### **Mittarit**

- Kannustaa ihmisiä jakamaan tietämystään ja esittämään mielipiteensä
- Kannustaa luovuuteen ja tukee sitä tarvittaessa
- Antaa virikkeitä käyttää omaperäisiä ja mielikuvituksellisia tapoja esteiden voittamiseksi
- Pyytää panosta muilta ja osoittaa halukkuutta harkita ja/tai hyväksyä heidän ideoitaan
- Harkitsee muiden näkökulmia

#### ***4.4.8.2 Soveltaa käsitteellistä ajattelua tilanteiden ja strategioiden määrittelyyn***

### **Kuvaus**

Jokainen projekti on ainutlaatuinen ponnistus luoda jotain uutta. Lukuun ottamatta kaikkein yksinkertaisimpia projekteja, tämä edellyttää käsitteellisiä kykyjä. Tämä tarkoittaa kyseessä olevan asian (olipa se tulos, suunnitelma, vaatimus, riski tilanne tai ongelma) osittamista tai pelkistämistä pienempiin osiin, sekä uusien ja käyttökelpoisten ideoiden tuottamista yhdistämällä näitä. Yksilön täytyy soveltaa käsitteellistä ajattelua ja myös kyvykkäiden ryhmän jäsenten vipuvoimaa. Käsitteellinen ajattelu tarkoittaa myös sen pitämistä mielessä, että ongelmiin on yleisesti ottaen säännöllisesti useita toisiinsa liittyviä syitä, ja että ongelman eri ratkaisutavoilla on erilaiset vaikutukset muihin osiin, niin projektin sisä- kuin ulkopuolellakin.

### **Mittarit**

- Käyttää tai edistää tarvittaessa käsitteellistä ajattelua
- Tietää, että ongelmilla on usein moninaisia syitä ja että ratkaisuilla on usein moninaisia vaikutuksia
- Soveltaa systeemiajattelua

#### ***4.4.8.3 Soveltaa analyttisiä tekniikoita tilanteiden sekä taloudellisten ja organisatoristen tietojen sekä kehityssuuntien analysointiin***

### **Kuvaus**

Yksilö kykenee analysoimaan (tai delegoimaan analyysin) monimutkaisia tilanteita tai ongelmia ja löytämään niihin ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Yksilö osaa myös analysoida ja johtaa kompleksisista tietosarjoista käyttökelpoista tietoa ja kehityssuuntia, sekä esittää tai raportoida havainnot selkeästi. Analyttinen taitavuus tarkoittaa sitä, että käytetään erilaisia menetelmiä ongelman todellisten syiden havaitsemiseen sekä oikeiden korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseen tai ehdottamiseen.

### **Mittarit**

- Soveltaa eri analyttisiä tekniikoita
- Analysoi ongelmia löytääkseen syitä ja mahdollisia ratkaisuja
- Analysoi monimutkaisia tietosarjoja ja poimii asiaankuuluvan tiedon
- Raportoi ja esittää selkeästi johtopäätöksiä, tiivistelmiä ja kehityssuuntia

#### *4.4.8.4 Edistää ja soveltaa luovia tekniikoita vaihtoehtojen ja ratkaisujen löytämiseksi*

##### **Kuvaus**

Luovia tekniikoita pitäisi käyttää ratkaisujen tunnistamiseen. Nämä tekniikat voidaan jakaa “erkaneviin” tekniikoihin ja “lähestyviin” tekniikoihin. Kun ongelmia ilmenee, yksilön pitää arvioida onko luova lähestymistapa tarkoituksenmukainen vaihtoehto vai ei. Kun luova lähestymistapa on tarkoituksenmukainen, yksilön pitää päättää mitä menetelmää käytetään.

Sen jälkeen, kun ongelma tai asia on määritelty (mahdollisesti käyttämällä käsitteellistä ajattelua ja/tai analyttisiä tekniikoita) seuraa erkaantuva luova vaihe, mahdollisten ratkaisujen keräämiseksi. Aivoriihi-istunto voi tällöin olla tarkoituksenmukainen. Siinä ryhmän jäsenet ja muut organisaation jäsenet, jotka voivat edesauttaa, tapaavat ideoiden tuottamiseksi. Muita paljon käytettyjä tekniikoita ovat miellekartta, kuvakäsikirjoitus, visualisointi, jne. Mitä tahansa menetelmää käytetään luovan ratkaisun löytämiseen, siihen liittyy asian tarkastelua erilaisista näkökulmista, työkalujen yhdistämistä, tietämystä, arkijärkeä, aavistusta ja kokemusta sekä niiden soveltamista.

Seuraavassa, enemmän analyttisessä ja kokoavassa vaiheessa analysoidaan mahdolliset ratkaisut ja niiden vaikutus kyseessä olevaan ongelmaan tai asiaan. Lähestyviin tekniikoihin sisältyy painotettu valinta, voimakenttäanalyysi, jne. Kaikkein lupaavimpia ideoita jalostetaan sitten edelleen ja lopulta parhaat konseptit/ratkaisut valitaan.

##### **Mittarit**

- Käyttää tarvittaessa luovia tekniikoita
- Soveltaa erkanevia tekniikoita
- Soveltaa lähestyviä tekniikoita
- Sitouttaa useita näkymiä ja kykyjä
- Tunnistaa keskinäisiä riippuvuuksia

#### *4.4.8.5 Edistää kokonaisvaltaista näkemystä projektista ja sen olosuhteista parantaakseen päätöksentekoa*

##### **Kuvaus**

Kokonaisvaltaisen näkemyksen edistäminen tarkoittaa nykyisen tilanteen harkintaa suhteessa projektin asiayhteyksien kokonaisuuteen, kuten yritysstrategioihin, rinnakkaisiin toimintoihin ja/tai projekteihin. Yksilö käyttää useita näkökulmia tilanteiden arvioimiseen ja hoitamiseen. Yksilö tunnistaa yksityiskohtien merkityksen ja osaa erottaa yksityiskohdat isommasta kuvasta. Yksilö ymmärtää yhteyden tilanteen ja olosuhteiden välillä sekä osaa tehdä tai edistää päätöksiä, jotka perustuvat erilaisten vaikutusten, kiinnostusten ja mahdollisuuksien ymmärtämiseen. Yksilö osaa myös selittää nämä kokonaisvaltaiset näkemykset toisille, sekä projektin sisä- että ulkopuolella.

##### **Mittarit**

- Osoittaa kokonaisvaltaista näkemystä ja osaa selittää isomman kuvan
- Käyttää eri näkökulmia nykyisen tilanteen analysointiin ja hoitamiseen
- Luo yhteyksiä projektin ja laajempien asiayhteyksien välille ja ryhtyy asianmukaisiin toimiin

## 4.4.9 Neuvottelu

### Määritelmä

Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välinen prosessi, jonka tarkoitus on päästä yhteiseen sopimukseen ja sitoutumiseen löytämällä tasapaino erilaisten kiinnostusten, tarpeiden ja odotusten kesken, huolehtien samalla positiivisesta työskentelyilmapiiristä. Neuvottelu sisältää sekä virallisia että epävirallisia prosesseja sellaisia kuin ostaminen, vuokraaminen tai myyminen, tai sellaisia, jotka koskevat projektin vaatimuksia, budjettia ja resursseja.

### Tarkoitus

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö neuvottelutekniikoita käyttämällä saa aikaan tyydyttäviä sopimuksia toisten kanssa.

### Kuvaus

Sopimukset perustuvat siihen, että ne tyydyttävät kaikkien osapuolten kiinnostuksia, tarpeita ja odotuksia. Neuvottelut voivat olla poliittisia tai kaupallisia. Ne voivat usein tuoda mukanaan kompromisseja, jotka eivät tee kaikkia osapuolia kovin tyytyväisiksi. Kiinnostukset, tarpeet ja odotukset liittyvät usein tunteisiin ja mielialoihin, mutta myös tosiasioihin. Kokonaiskuvaa voi olla vaikea tunnistaa. Neuvotteluprosessiin vaikuttaa usein osapuolten keskinäinen valta ja tilannetekijät. Tätä voidaan kutsua ”vaikutusvallaksi”.

Neuvottelijoiden täytyy tutkia ongelmia ja tehdä oletuksia niiden suhteen, kun täyttä tietoa ei ole käytettävissä. Neuvottelun onnistumista helpottaa sellaisten vaihtoehtojen kehittäminen, joilla on mahdollisuus tyydyttää erilaisia kiinnostuksia, tarpeita ja odotuksia. Neuvotteluihin voi liittyä erilaisten tekniikoiden, taktiikoiden ja strategioiden käyttöä.

### Tietämys

- Neuvotteluteoriat
- Neuvottelutekniikat
- Neuvottelutaktiikat
- Vaiheet neuvotteluissa
- PVNS (paras vaihtoehto neuvotellulle sopimukselle)
- Sopimusmallit ja tyypit
- Sopimukseen liittyvät laki- ja määräyssäännökset
- Kulttuurinäkökohtien ja taktiikoiden analyysit

### Taidot ja kyvyt

- Haluttujen tulosten tunnistaminen
- Itsevarmuus ja motivaatio haluttujen tulosten saavuttamiseksi
- Empatia
- Kärsivällisyys
- Suostuttelu
- Luottamuksen ja positiivisten työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen

### **Liittyvät pätevyyselementit**

- Kaikki muut ihmispätevyys-elementit
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 2: Vaatimukset ja tavoitteet
- Käytäntö 9: Hankinta
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### **4.4.9.1 Tunnistaa ja analysoi kaikkien neuvotteluun osallistuvien osapuolten kiinnostukset**

#### **Kuvaus**

Neuvottelun osapuolille tärkeiden asioiden ymmärtäminen on onnistuneen lopputuloksen edellytys. Yksilön, joka johtaa neuvottelua tai osallistuu siihen, tulee keinolla millä tahansa koota kovaa ja pehmeää tietoa kaikkien osapuolten kiinnostuksista, tarpeista ja odotuksista. Tämän tiedon analysoinnin pitäisi paljastaa lisätutkimuksia varten sekä painopisteet että aukot. Muiden osapuolten painopisteitä voi usein joutua olettamaan.

#### **Mittarit**

- Tietää ja pohtii omia kiinnostuksiaan, tarpeitaan ja rajoitteitaan
- Kerää ja kirjaa asiaankuuluvaa kovaa ja pehmeää tietoa kaikkien osapuolten kiinnostuksista, tarpeista ja odotuksista
- Analysoi ja kirjaa saatavilla olevan tiedon tunnistaakseen omat painopisteet ja toisten osapuolten todennäköiset painopisteet

### **4.4.9.2 Kehittää ja arvioi valintoja ja vaihtoehtoja, joilla on mahdollisuus täyttää kaikkien osapuolten tarpeet**

#### **Kuvaus**

Yksilö tunnistaa kompromissit, valinnat ja vaihtoehtoiset neuvotteluratkaisut. Niitä kehitetään neuvotteluun valmistautumisen aikana ja niitä voidaan muuttaa neuvottelujen aikana, jos ilmenee mahdollisuuksia ja tilanteen muuttuessa. Kompromissien, valintojen ja vaihtoehtojen tulee olla sopusoinnussa neuvottelevien osapuolten kiinnostusten kanssa, jotta ne olisivat käyttökelpoisia neuvotteluprosessin aikana. Paras vaihtoehto neuvotellulle sopimukselle (PVNS) tulee myös tunnistaa.

#### **Mittarit**

- Tunnistaa kompromisseja, valintoja ja vaihtoehtoisia ratkaisuja perustuen kaikkien asianosaisten kiinnostuksiin ja tarpeisiin sekä painotusten analysointiin
- Ehdottaa oikeaa vaihtoehtoa oikeaan aikaan ja oikealla tavalla

#### ***4.4.9.3 Määrittelee neuvottelutaktiikan, joka on linjassa omien tavoitteiden kanssa ja kaikkien osapuolten hyväksyttävissä***

##### **Kuvaus**

Neuvottelustrategia keskittyy siihen, mitä yksilö pitää onnistuneen lopputuloksen kannalta tärkeänä. Ennen neuvottelun aloittamista, yksilön on valittava strategia, tekniikat ja taktiikat, jotka tekevät hänelle mahdolliseksi saavuttaa projektin kannalta paras mahdollinen lopputulos. Strategia voi riippua sellaisista tekijöistä, kuten vallan tasapainosta osapuolten kesken, kyseessä olevista panoksista, budjettitilanteesta, politiikasta, kulttuurisista näkökohdista, ja neuvottelijoiden valmiuksista. Valitun strategian pitää olla tarkoituksenmukainen projektiin kohdistuvien kiinnostusten kannalta, eikä se saa olla haitallinen sidosryhmäsuhteille. Yksilön tulee myös harkita toissijaisia strategioita, jotka kattavat ”mitä jos” vaihtoehdot.

Strategia sisältää myös sen, keitä neuvottelijat tulevat olemaan ja mitkä ovat heidän valtuutensa (laajuus, vapaus, roolit ja vastuut neuvottelussa). Joissakin tapauksissa on mahdollista valita myös toinen osapuoli ja/tai neuvottelun sisältö (kenen kanssa neuvotella mistä). Tätä vaihtoehtoa tulee harkita tarkasti, sillä siitä saattaa olla joko negatiivisia tai positiivisia jälkiseurauksia.

##### **Mittarit**

- Tunnistaa mahdolliset neuvottelustrategiat toivotun lopputuloksen saavuttamisen kannalta
- Tunnistaa toissijaisia strategioita ja vaihtoehtoja käsitelläkseen ”mitä jos” tuloksia
- Valitsee neuvottelustrategian ja osaa selittää miksi juuri se on valittu
- Analysoi ja valitsee neuvottelutekniikat ja taktiikat tukemaan haluttua neuvottelustrategiaa
- Tunnistaa keskeiset neuvotteluun osallistuvat osapuolet ja ilmaisee selkeästi heidän valtuutensa

#### ***4.4.9.4 Aikaansaakaan toisten osapuolten kanssa neuvotellut sopimukset, jotka ovat linjassa omien tavoitteiden kanssa***

##### **Kuvaus**

Sopimus aikaansaadaan neuvottelemalla käyttäen tunnistettuja strategioita, työkaluja ja taktiikoita muita osapuolia sortamatta. Neuvottelu voi tapahtua pitkän ajan kuluessa ja se voi edetä vaiheittain. Tyydyttävä sopimus on sellainen, jonka lopputulokseen kaikki osapuolet ovat kohtuullisen tyytyväisiä, tulevat pitämään sitoumuksensa, ajattelevat osapuolten neuvotelleen oikeudenmukaisesti, tuntevat olevansa arvostettuja ja ovat valmiit osallistumaan myös tuleviin neuvotteluihin. Jos sopimus ei ole saavutettavissa tai mahdolliset tulokset eivät ole hyväksyttäviä, PVNS (Paras vaihtoehto neuvoteltavalle sopimukselle) toteutetaan.

Paras mahdollinen ratkaisu on usein se, mikä on kestävä ja tuottaa parhaat pitkän aikavälin tulokset kaikille osapuolille. Voi olla tiettyjä tilanteita, missä tämä ei ole mahdollista tai mieluista. Silloin saatetaan tarvita kompromissia oman toivotun tuloksen saavuttamiseksi. Monissa tilanteissa sovitut tulokset kirjataan tulevia tarpeita varten.

### **Mittarit**

- Neuvottelee käyttämällä olosuhteisiin sopivia tekniikoita ja taktiikoita saavuttaakseen halutun lopputuloksen
- Neuvottelee saavuttaakseen kestävän sopimuksen
- Osoittaa kärsivällisyyttä ja motivaatiota kestävän sopimuksen toteuttamiseksi
- Toteuttaa ajattelua ”paras vaihtoehto neuvoteltavalle sopimukselle”, jos kestävä lopputulos ei ole mahdollinen
- Kirjaa neuvottelun lopputulokset

#### *4.4.9.5 Havaitsee ja käyttää hyväksi lisämyynti ja -hankintamahdollisuuksia*

### **Kuvaus**

Yksilön tulee jatkuvasti pyrkiä toteuttamaan prosessit ja sovitut lopputulokset nopeammin, paremmin ja/tai halvemmalla. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön on silmä tarkkana etsittävä mahdollisuuksia toteuttaa tämä päämäärä. Riippuen tilanteesta, tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien toimittajien etsimistä tai vanhojen sopimusten uudelleenneuvottelemista, sellaisten tapojen etsimistä, joiden avulla voi tarjota palveluja uusille yhteistyökumppaneille, parempien ehtojen neuvottelemista sidosryhmien kanssa tai ryhmien/ryhmän jäsenten kutsumista toteuttamaan tehtävät aiemmin, paremmin ja/tai halvemmalla.

Neuvottelu tapahtuu sen jälkeen, kun uudet mahdollisuudet on tunnistettu. Haluttu olotila pitää nähdä sen valossa, mikä on parasta projektin ja organisaation etujen kannalta. Sopiiko organisaatiolle parhaiten nykyinen tilanne vai ponnistellaanko sen parantamiseksi? Tätä harkittaessa yksilön on oltava tietoinen siitä, että neuvottelut vievät myös aikaa ja vaivaa, ja että se voi vaikuttaa nykyisiin neuvottelukumppanuussuhteisiin.

### **Mittarit**

- Etsii tapoja sovittujen lopputulosten toimittamiseksi aiemmin, paremmin ja/tai halvemmin
- Punnitsee vaihtoehtoja nykyiselle tilanteelle ja sopimuksille
- Harkitsee vaihtoehtojen vaikutusta nykyisiin suhteisiin

#### 4.4.10 Tulossuuntautuneisuus

##### **Määritelmä**

Tulossuuntautuneisuus on yksilön ylläpitämää kriittistä keskittymistä projektin lopputuloksiin. Yksilö asettaa ongelmista, haasteista ja esteistä selviytymisen keinot ja resurssit tärkeysjärjestykseen saavuttaakseen kaikkien osapuolten kannalta parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tulokset ovat jatkuvasti etusijalla keskusteluissa, ja ryhmä etenee kohti näitä lopputuloksia. Yksi tulossuuntautuneisuuden kriittinen näkökohta on tuottavuus, jota mitataan tuotoksen ja panoksen suhteella. Yksilön pitää suunnitella ja käyttää resursseja tehokkaasti toteuttaakseen sovitut tulokset ja ollakseen tehokas.

##### **Tarkoitus**

Tämän pätevyyselementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi keskittyä sovittuihin lopputuloksiin ja viemään projektia kohti onnistumista.

##### **Kuvaus**

Suurin osa projektityöstä käsittelee tehtävien määrittelyjä ja hallintaa, sekä pienempien tai isompien ongelmien ratkaisemista. Tästä määritelmästä johtuen valintoja on tehtävä toistuvasti liittyen tärkeysjärjestykseen, kohdentamiseen ja jakamiseen, käytettäviin tekniikoihin jne. Tulossuuntautuneisuus helpottaa näitä valintoja määrittelemällä olennaisen kriteerin: ”Tuleeko nykyinen työ toteuttamaan toivotut tulokset tai tekemään prosessista nopeamman, halvemmän ja/tai paremman?”.

Tulossuuntautuneisuus tarkoittaa sitä, että yksilö ja ryhmä keskittyvät keskeisiin tavoitteisiin saavuttaakseen kaikkien osapuolten kannalta parhaan mahdollisen lopputuloksen. Yksilön on varmistettava, että sovitut lopputulokset tyydyttävät olennaisia sidosryhmiä. Tämä koskee myös kaikkia projektin aikana sovittuja muutoksia. Vaikka yksilö keskittyy lopputuloksiin, hänen on silti oltava tietoinen kaikista niistä eettisistä, oikeudellisista tai ympäristöllisistä kysymyksistä, jotka vaikuttavat projektiin ja hänen on reagoitava niihin. Tulossuuntautuneisuuteen kuuluu myös keskittyminen siihen, että ryhmä ja olennaiset sidosryhmät toimittavat vaaditut tulokset, sisältäen ongelmien tunnistamisen, sekä tekniikoiden käytön ongelmien syiden paikallistamiseksi, ratkaisujen löytämiseksi ja niiden toteuttamiseksi.

Toimittaakseen olennaisten sidosryhmien vaatimat ja sovitut lopputulokset, yksilön täytyy selvittää se, mitä projektin eri osallistujat haluavat saada siitä itselleen. Yksilön on hallittava ryhmän jäsenten käyttö ja kehittäminen, sekä huomioida heidän odotuksensa.

##### **Tietämys**

- Organisaatioteoriat
- Suorituskykyperiaatteet
- Tehokkuusperiaatteet
- Tuottavuusperiaatteet

##### **Taidot ja kyvyt**

- Delegointi
- Suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus

- Yrittäjäyys
- Sosiaalisten, teknisten ja ympäristönäkökohtien mukaan ottaminen
- Herkkyys organisaation käskyille ja kielloille
- Odotusten hallinta
- Vaihtoehtojen tunnistaminen ja arvioiminen
- Helikopterinäkökulman ja olennaisten yksityiskohtien yhdistäminen
- Kokonaishyötyanalyysi

### **Liittyvät pätevyysselementit**

- Kaikki muut ihmispätevyysselementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Käytäntö 1: Toteutusmalli
- Käytäntö 2: Vaatimukset ja tavoitteet
- Käytäntö 6: Laatu
- Käytäntö 10: Suunnittelu ja ohjaus
- Käytäntö 11: Riskit ja mahdollisuudet
- Käytäntö 12: Sidosryhmät

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.4.10.1 Arvioi kaikkien päätösten ja toimien vaikutukset projektin onnistumisen ja organisaation tavoitteiden kannalta***

#### **Kuvaus**

Projektin päämäärä ohjaa kaikkea yksilön tekemistä, mikä on yhtä kuin onnistuminen. Tähän päämäärään perustuvat yksilön kaikki päätökset ja toimet. Jokaisella valinnalla voi jälkikäteen olla negatiivisia tai positiivisia seuraamuksia, joten niitä pitää harkita tarkoin. Yksilö arvioi tulevaa kehitystä seuraavilla kriteereillä: ”Tuleeko tämä toteuttamaan (tai uhkaamaan) tavoitetta tai tulosta, vai tekeekö se prosessista nopeamman, halvemmän ja/tai paremman ja sen myötä menestyksellisemmän?”.

#### **Mittarit**

- Käsittelee projektin tavoitteita ja sovittuja tuloksia kaikkea toimintaa ohjaavina
- Muotoilee omat päämääränsä tavoitteisiin ja tuloksiin perustuen
- Johtaa projektin strategian päämääristä
- Arvioi kaikki päätöksiä ja toimia projektin onnistumisen kannalta

### ***4.4.10.2 Tasapainottaa tarpeet ja keinot menestyäkseen ja löytääkseen parhaat lopputulokset***

#### **Kuvaus**

Jokainen havaittuihin tarpeisiin perustuva valinta tuo mukanaan keinojen (resurssit, raha, aika, huomio) kohdistamisen tiettyihin toimiin (tehtävät, päätökset, kysymykset, ongelmat, jne.) tai epäämisen niiltä. Yksilöllä täytyy olla selkeä kuva projektin asioiden tärkeysjärjestyksestä, jotta



hän voi optimoida keinojen kohdistamisen. Siksi yksilön täytyy asettaa eri tarpeet tärkeysjärjestykseen ja tasapainottaa keinojen kohdistaminen sen perusteella. Tämä voi tarkoittaa sitä, ettei mitään huomiota tai keinoja tässä vaiheessa kohdisteta tiettyihin haasteisiin tai ongelmiin, jos yksilö arvioi muiden tarpeiden olevan tärkeämpiä.

#### **Mittarit**

- Arvioi ja asettaa eri tarpeet tärkeysjärjestykseen
- Selittää miksi tietyt toimet ovat tärkeämpiä kuin toiset
- Käyttää tulossuuntautuneisuutta sanoakseen ”ei” (ja selittää miksi)

#### **4.4.10.3 Luo ja ylläpitää terveellistä, turvallista ja tuottavaa työskentely-ympäristöä**

##### **Kuvaus**

Terveellisen, turvallisen ja tuottavan työskentely-ympäristön varmistaminen tarkoittaa sitä, että ryhmälle annetaan kaikki keinot tehokkaaseen työskentelyyn ja rajoitetaan häiriötekijöitä. Yksilö toimii suodattimena ja puskurina ympäristön ja ryhmän jäsenten välillä poistaakseen epävarmuudet ja epäselvyydet, jotka voisivat häiritä edistymistä ja tulossuuntautuneisuutta. Lisäksi yksilö luo tarvittavalla infrastruktuurilla ja resursseilla edellytykset ryhmän toiminnalle.

##### **Mittarit**

- Suojaa ryhmää ulkopuolisilta häiriöiltä
- Luo terveitä, turvallisia ja vakaita työskentelyoloja
- Toimittaa selkeän työtehtävän ryhmän jäsenille toteutettavaksi
- Tarjoaa tarvittavat resurssit ja infrastruktuurin

#### **4.4.10.4 Edistää projektin asiaa ja ”myy” projektin, sen prosessit ja lopputulokset**

##### **Kuvaus**

Yksilön on usein toimittava projektin lähettiläänä ja puolestapuhujana, selittäen kaikille asianosaisille miksi, miten ja mitä (tavoitteet, lähestymistapa, prosessit ja sovitut lopputulokset). Projektin asian edistäminen vahvistaa tuloshakuisuutta selventämällä lopputuloksia ja niiden tarpeellisuutta. Tämä voidaan tehdä säännöllisellä raportoinnilla ja sidostyhmien hallinnalla, mutta vähintään yhtä usein se saavutetaan virallisella ja epävirallisella viestinnällä ja markkinoinnilla, mikä voi vaihdellen ryhmän jäsenten kahvipöytäkeskusteluista virallisiin esityksiin. Tämä markkinointi tai projektin ”myyminen” on osa ja paketti kaikesta siitä viestinnästä minkä yksilö tekee. Yksilö mielellään kutsuu myös ryhmät jäsenet, projektin omistajan ja muut liittymään markkinointiponnistuksiin.

##### **Mittarit**

- Puolustaa ja edistää tavoitteita, lähestymistapaa, prosesseja ja sovituita lopputuloksia
- Hakee mahdollisuuksia ja paikkoja projektin asian ajamiselle
- Kutsuu muut liittymään mukaan projektin markkinointiin

#### **4.4.10.5 Toimittaa tuloksia ja saa hyväksyntää**

##### **Kuvaus**

Jokaisen yksilön koetinkivi on se, voiko hän toimittaa tai toteuttaa kaiken sen, mitä luvattiin tulosten aikaansaamiseksi. Tätä laatua varmistamaan tarvitaan selkeä resurssisuunnitelma, suunnitellut lopputulokset, vahva usko henkilökohtaisiin ja ryhmän kykyihin selvittää esteet ja ongelmat, sekä kaiken kattava toimitustahto.

Yksilö tietää, että tehokkuus ei ole sama kuin suorituskykyisyys. Tehokkuus on suunniteltujen tavoitteiden toteuttamista (esim. sovittujen lopputulosten toteuttaminen sovittujen määräaikojen, budjetin, laadun, jne. mukaisesti), kun taas suorituskykyisyys on tämän tekemistä pienemmin kustannuksin ja lyhyemmässä ajassa (mitattuna, esimerkiksi, vertaamalla suunniteltua henkilölukumäärää toteutumaan). Siksi yksilön pitää jatkuvasti etsiä keinoja toteuttaa sovitut tulokset nopeammin, halvemmin tai paremmin. Lopuksi yksilön pitää kyetä kokoamaan ihmisiä hyökkäykseen asian puolesta, samalla kun hän pitää yllä suunnitellun tuottavuustason. Hänen pitää tietää mitä yksilö voi ja ei voi tehdä (päästäkseen pälkähästä) tietyssä tilanteessa ja organisaatiossa, ja mikä on poliittisesti sopivaa.

##### **Mittarit**

- Erottaa tehokkuuden, suorituskykyisyyden ja tuottavuuden käsitteet
- Suunnittelee ja pitää yllä suunniteltuja tehokkuuden, suorituskyvyn ja tuottavuuden tasoja
- Osoittaa kykyä saada asiat tehdyksi
- Keskittyy ja osoittaa jatkuvaa parantamista
- Ajatukset ratkaisuissa, ei ongelmissa
- Voittaa vastarinnan
- Tunnistaa tulosten tekemisen rajoitukset ja käsittelee näitä puutteita

## 4.5 Käytäntö

Pätevyysalue ”käytäntö” käsittelee projektin ydinpätevyudet.

Se määrittelee kolmetoista pätevyyttä:

- **Toteutusmalli**
- **Vaatimukset ja tavoitteet**
- **Laajuus**
- **Aika**
- **Organisaatio ja informaatio**
- **Laatu**
- **Talous**
- **Resurssit**
- **Hankinta**
- **Suunnittelu ja ohjaus**
- **Riskit ja mahdollisuudet**
- **Sidosryhmät**
- **Muutos ja muuntaminen**

## 4.5.1 Projektin toteutusmalli

### **Määritelmä**

Toteutusmalli kuvailee sen, kuinka yksilö tulkitsee ja punnitsee organisaatio(ide)n vaatimuksia, toivomuksia ja vaikutteita ja kuinka hän, varmistaakseen parhaan mahdollisen onnistumisen todennäköisyyden, kääntää ne projektin ylemmän tason suunnitelmaksi. Johdettuna tästä laajemmasta asiayhteydestä toteutusmalli on luonnos, suunnitelma tai kokonaisratkaisu sille, kuinka projekti perustetaan, asetetaan ja kuinka sitä johdetaan. Siinä huomioidaan resurssit, varat, sidosryhmien tavoitteet ja hyödyt, organisaation muutos, riskit ja mahdollisuudet, hallinto, toimitus, tärkeysjärjestys ja kiireellisyys. Koska kaikki ulkoiset tekijät ja onnistumiskriteerit (ja/tai näiden koettu merkityksellisyys) usein ajan myötä muuttuvat, niin toteutusmallia on arvioitava säännöllisesti ja tarvittaessa sitä on säädettävä.

### **Tarkoitus**

Tämän pätevyselementin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilö onnistuneesti yhdistää kaikki ympäristölliset ja sosiaaliset näkökohdat sekä johtaa näistä hyväksynnän ja menestyksen varmistamiseksi edullisimman tavan lähestyä projektia.

### **Kuvaus**

Toteutusmalli keskittyy sen lähestymistavan kehittämiseen, toteuttamiseen ja ylläpitoon, joka parhaiten palvelee organisaation tavoitteita ja ottaa huomioon kaikki sellaiset viralliset ja epäviralliset tekijät, jotka ovat eduksi tai haitaksi yrityksen tavoitteille, ja erityisen projektin onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Toteutusmalli ottaa huomioon tarkoituksen, hallinnon, rakenteet ja prosessit, olennaiset standardit ja määräykset, kulttuuriset näkökohdat sekä henkilökohtaiset ja ryhmän kiinnostukset organisaatiossa (tai organisaatioissa) ja laajemmin yhteiskunnassa. Kun valitaan lähestymistapaa, niin tärkeässä roolissa ovat tämän projektin yksityiskohdat ja muista organisaation, teollisuudenalan tai ulkopuolisista projekteista saadut opit.

Toteutusmalli kohdistuu moniin eri näkökohtiin, mukaan lukien päätöksenteon, raportoinnin, resurssit kokousstandardit, määräykset sekä mukautumisen kulttuurisiin normeihin ja arvoihin (organisaation sisällä ja laajemmin yhteiskunnassa). Myös sellaiset näkökohdat kuten saatavat hyödyt, motivaatio, ryhmä- ja sidosryhmäviestintä jne. on otettava huomioon. Tärkeä vaatimus projektin alusta alkaen sekä sen toteutuksen aikana on määritellä selkeästi ja kiistattomasti nämä tavoitteet, tekijät ja kriteerit. Tuloksena tästä on perusteellinen ja tilanepohjainen ylemmän tason luonnos, jonka pohjalta määritellään myöhemmin erityistoimet, jotka johtavat projektin onnistumiseen.

Valittu lähestymistapa sisältää myös johtamis- ja ohjausfilosofian. Kokonaisratkaisu heijastaa rytmiä, tasapainoa ja sitoutumista, sekä tuottaa ohjeet osatehtäville ja niiden sijoittumiselle projektissa.

Lähestymistavan valitseminen ja toteutusmallin laadinta on tehtävä ennen siirtymistä projektin suunnitteluun, organisointiin ja toteutukseen. Lisäksi valittu lähestymistapa on säännöllisesti

”ajateltava uudestaan” ja kyseenalaistettava projektin elinkaaren aikana olosuhteiden muuttuessa sekä projektin sisällä että laajemmassa ympäristössä.

### **Tietämys**

- Kriittiset menestystekijät
- Onnistumiskriteerit
- Saadut opit
- Käytäntöjen vertailu
- Monimutkaisuus
- Projektin, ohjelman ja salkun onnistuminen
- Menestyminen projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisessa
- Projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisen työkalut
- Johtamistyyli
- Strategia
- Laajuus-, aika- ja kustannusrajaus
- Suorituskyvyn hallinta
- Organisaation säännöt projektien toteutusmalleille ja menetelmille
- Erietyiset liiketoimintaan ja olosuhteisiin liittyvät menettelytavat
- Organisaatiomallit, esim. kontingenssiteoria
- Muutosteoria

### **Taidot**

- Olosuhdetietoisuus
- Systemiajattelu
- Tulossuuntautuneisuus
- Saatujen oppien jalostus / sisällyttäminen
- Osittaminen
- Analyysi ja synteesi

### **Liittyvät pätevyys-elementit**

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Kaikki näkökulmapätevyys-elementit
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu
- Ihmiset 10: Tulossuuntautuneisuus

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### **4.5.1.1 Ottaa vastaan, asettaa tärkeysjärjestykseen ja tarkistaa onnistumiskriteerit**

#### **Kuvaus**

Onnistumiskriteerit ovat mittareita, joita sidosryhmät käyttävät projektin onnistumisen arviointiin ja sen ratkaisemiseen. Nämä kriteerit voivat olla sekä virallisia että epävirallisia. Viralliset

kriteerit kohdistuvat projektille asetettuihin tavoitteisiin. Sovittujen rajausten sisällä näiden päämäärien ja tavoitteiden (esim. strategiset päämäärät, taktiset ja toiminnalliset tavoitteet) saavuttaminen on yksi, mutta vain yksi osa projektin onnistumista. Tärkeitä ovat myös ne epäviralliset kriteerit, joiden perusteella kiinnostuneet osapuolet arvioivat lopputulosta. Nämä tekijät voivat sisältää ne tosiasialliset syyt, miksi projekti aloitetaan, miksi sitä tuetaan, miksi se tehdään tyhjäksi tai lopetetaan. Onnistumiskriteerit kohdistuvat laajemmassa mielessä myös vuorovaikutukseen sekä henkilökohtaisiin tai ryhmän kiinnostuksiin, joihin projekti tai sen tulos vaikuttaa. Nämä riippuvat siitä, kuinka projekti tukee muita projekteja ja ohjelmia, muuta toimintaa, muita päämääriä, muita resursseja jne., tai miten projekti on ristiriidassa näiden kanssa.

Yksilö kerää, ottaa vastaan, laittaa tärkeysjärjestykseen ja täydentää sekä viralliset että epäviralliset projektin onnistumiskriteerit. Yksilön on otettava vakavasti, ei pelkää virallisia kriteereitä, vaan myös epäviralliset, sillä ne vaikuttavat merkittävästi kiinnostuneiden osapuolten halukkuuteen tukea ja tehdä yhteistyötä projektin kanssa. Siten ne suoranaisesti vaikuttavat projektin menestykseen.

Onnistumiskriteereillä on keskeinen rooli lähestymistavan määrittelyssä. Esimerkiksi, jos pääkriteerinä on lopputuotteen laatu, laatuprosesseilla, laaduntarkastuksilla ja -varmistuksilla sekä muilla laatu- ja laatuolosuhteilla on tärkeä rooli valittavassa lähestymistavassa. Tämä lähestymistapa tulee eroamaan merkittävästi sellaisesta projektista, joka keskittyy aikaan (toimituksen nopeuteen) tai budjettiin. Menestystekijät ovat elementtejä, joita yksilöt voivat sisällyttää projekteihinsa lisäten näin todennäköisyyttä täyttää onnistumiskriteerit ja saavuttaa onnistunut lopputulos. Nämä tekijät voivat tulla hyvin erilaisista lähteistä ja olla erilaisia muodoiltaan; ne vaihtelevat sen mukaan kuinka eri työkaluja, menetelmiä tai tekniikoita ja tiettyjä resursseja valitaan ja kuinka organisaatiojärjestelyjä, vaiheita, raportointi- ja viestintämenetelmiä ja -tyylejä, laatumenetelmiä jne. käytetään (tai vältetään). Menestystekijöiden ja kriteerien suhteellinen tärkeys voi muuttua projektin etenemisen aikana johtuen olosuhteista tai sosiaalisista tekijöistä ja projektin itsensä dynamiikasta. Siksi yksilö tarkistaa ja arvioi säännöllisesti onnistumiskriteerien todellisen ja suhteellisen tärkeyden, ja tekee tarvittaessa muutoksia siihen lähestymistapaan, kuinka saavutetaan menestystä. Näihin muutoksiin voi sisältää jopa se, että neuvotaan organisaatiota lopettamaan projekti ennenaikaisesti.

### **Mittarit**

- Tunnistaa, luokittelee, arvioi ja asettaa tärkeysjärjestykseen vaikutukset jokaisen viiden menestykseen vaikuttavan näkökohdan kannalta.
- Tunnistaa ja arvioi sekä viralliset että epäviralliset vaikuttamisen osatekijät
- Arvioi ja asettaa tärkeysjärjestykseen onnistumiskriteerit jokaisen viiden tausta näkökohdan kannalta
- Ottaa vastaan ja arvioi sekä viralliset että epäviralliset onnistumiskriteerit
- Ottaa vastaan ja käyttää olennaisia menestystekijöitä
- Suorittaa onnistumiskriteerien ajoittaisia uudelleenarviointeja
- Suorittaa onnistumistekijöiden ajoittaisia uudelleenarviointeja

#### **4.5.1.2 Tarkistaa, soveltaa ja vaihtaa saatuja oppeja toisista projekteista ja toisten projektien kanssa**

##### **Kuvaus**

Projektin alussa yksilö kerää aikaisemmista projekteista saadut opit (sekä hänen omasta organisaatio(i)staan ja laajemmalti yhteisöstä, sekä myös tutkimus- ja vertailuarvot) ja soveltaa olennaiset opit nykyiseen projektiinsa. Aika ajoin ja projektin lopussa yksilö (yhdessä ryhmän ja olennaisten sidosryhmien kanssa) arvioi lähestymistavan, kerää saatavissa olevat opit nykyisestä projektista ja jakaa ne organisaation sisällä. Yksilö tuntee ja käyttää erilaisia menetelmiä ja työkaluja saatujen oppien jakamiseen organisaatiossa (esim. strateginen projektitoimisto, tietopohja, sisäinen sosiaalinen verkosto, jne.).

##### **Mittarit**

- Ottaa vastaan ja kerää saatuja oppeja aikaisemmista projekteista
- Soveltaa olennaisia saatuja oppeja
- Ottaa vastaan ja käyttää tutkimus- ja vertailuarvomenetelmiä parantaakseen projektin suorituskykyä
- Tunnistaa projektista saadut opit ja jakaa ne organisaation kanssa

#### **4.5.1.3 Määrittää vaativuuden ja sen seuraukset lähestymistavalle**

##### **Kuvaus**

Valitakseen tarkoituksenmukaisen vaihtoehdon, yksilön on otettava huomioon projektin erityinen vaativuus – sovittujen tulosten ja/tai tarvittavien projektiprosessien vaativuus. Vaativuudelle voi olla monia syitä ja lähteitä. Voi olla, että lopputulokset tai tarvittavat projektin sisäiset prosessit ovat innovatiivisia, teknisesti monimutkaisia ja/tai vahvasti toisiinsa kietoutuneita. Projektiin voi sisältyä useita ihmisryhmiä, toimittajia, riippuvuuksia, jne. Projektin olosuhteet voivat olla monimutkaisia, esimerkiksi useita sidosryhmiä, joilla on eri kiinnostukset; paljon rajapintoja toisten prosessien, projektien, ohjelmien, jne. kanssa. Aikataulut voivat olla tiukkoja, budjetit rajallisia, lopputulokset ratkaisevia organisaatiolle, jne. Yksilön on otettavan huomioon kaikki nämä sisäiset ja ulkoiset tekijät, koska niillä on tärkeä rooli määriteltäessä optimaalista lähestymistapaa projektille.

##### **Mittarit**

- Tunnistaa projektin vaativuuden tason soveltamalla tarkoituksenmukaisia menetelmiä
- Ottaa vastaan vaativuutta lisäävät näkökulmat
- Tunnistaa ja määrittelee tiettyjen prosessien, rajoitteiden tai lopputulosten vaikutukset vaativuuteen
- Tunnistaa ja arvioi erityisten ulkoisten ja sisäisten erillisten muuttujien vaikutukset vaativuuteen
- Arvioi ja soveltaa vaativuutta pienentäviä toimenpiteitä

#### **4.5.1.4 Valitsee ja tarkistaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan projektinjohtamiseen**

##### **Kuvaus**

Aivan projektin alussa yksilö valitsee lähestymistavan, jolla on suurin menestymisen todennäköisyys, kun huomioidaan olosuhdevaikutusten ja vaatimusten asettamat rajoitteet, projektin vaativuus, saadut opit, tunnetut onnistumiskriteerit ja käytettävissä olevat menestystekijät. Lähestymistapa voi sisältää menestyksen saavuttamiseksi tarvittavan vision (pääperiaatteet) ja projektin kokonaisratkaisun. Lähestymistapa voi sisältää ylemmän tason laajuuden määrittelyn (tai muunnoksen), laatu näkökohdat, organisoinnin, viestinnän, dokumentaation, suunnittelun, sidosryhmänäkökohdat, resurssien valinnan, riskinsietokyvyn, johtamis- ja suorituskykykriteereitä, jne. Yksilö tarkistaa lähestymistavan säännöllisesti, koska monet projektiin vaikuttavat olosuhteet ja sosiaaliset tekijät voivat muuttua projektin elinkaaren aikana.

##### **Mittarit**

- Arvostelee ja arvioi erilaisia mahdollisia lähestymistapoja
- Valitsee projektille lähestymistavan, jolla on suurin mahdollisuus menestyä
- Selittää ja puolustaa valittua lähestymistapaa ja sen suhdetta projektin onnistumiseen
- Selittää valitun lähestymistavan keskeiset vaikutukset projektin organisaatioon
- Selittää valitun lähestymistavan keskeiset vaikutukset emo-organisaatiolle
- Tekee säännöllisesti valitun lähestymistavan uudelleen arvioinnin perustuen olosuhteisiin ja sisäiseen kehitykseen
- Tekee tarvittavat muutokset lähestymistapaan ja selittää miksi nämä tehtiin

#### **4.5.1.5 Muotoilee projektin toteutuksen kokonaisratkaisun**

##### **Kuvaus**

Valittuun lähestymistapaan perustuen, yksilö laatii projektista karkean tason luonnoksen, suunnitelman tai kokonaisratkaisun. Myöhemmin tämä karkean tason suunnitelma viedään yksityiskohtaiselle tasolle varsinaisessa projektin suunnittelussa. Perussuunnitelma huomioi vain oleelliset valinnat (kuten tehdäänkö itse vai ostetaan, vesiputous- vai iteratiivinen malli, sisäiset vai ulkoiset resurssit, mitä työkaluja ja menetelmiä käytetään, jne.) ja niiden vaikutukset onnistumiselle. Nämä yksilön tekemät valinnat sisältävät myös parhaan tavan johtaa projektia. Projektinjohtamisen onnistuminen on olennainen osa projektin onnistumista ja edellytys sille. Tämä voi tarkoittaa joissain olosuhteissa voimakkaan profiilin omaavan johtajan valintaa, tai valintaa muilla kriteereillä, kuten toimimista tasa-arvoisena joukon johtajana ryhmää tai sidosryhmiä kohtaan. Usein tämä valinta vaihtelee olosuhteiden, ympäristöjen ja/tai projektin vaiheen perusteella. Projektin aikana yksilö arvioi säännöllisesti toteutusmallia (näkökohdat) ottaen huomioon projektin kehittymisen, edistymisen, muutokset ympäristön vaikutuksissa ja vaatimuksissa, tunnetut onnistumiskriteerit ja käytettävissä olevat menestystekijät. Tämä johtaa usein pieniin tai suuriin muutoksiin valitussa toteutuksen kokonaisratkaisussa.

##### **Mittarit**

- Muodostaa projektin toteutuksen kokonaisratkaisun yhdessä lopputulosten kanssa
- Määrittää liiketoimintasäännöt ja ohjausperiaatteet



- Seuraa projektia kokonaisratkaisun komponentteja vasten
- Päivittää kokonaisratkaisua muutosten perusteella

## 4.5.2 Vaatimukset ja tavoitteet

### Määritelmä

Jokaiseen projektiin ryhdytään, koska sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät haluavat saavuttaa jotain. Tämä pätevyuselementti kuvailee ”miksi projektiin ryhdytään, mitkä päämäärät pyritään saavuttamaan, mitkä hyödyt pyritään toteuttamaan, mihin tavoitteisiin pyritään pääsemään ja mitkä sidosryhmien vaatimukset tullaan täyttämään. Ne johdetaan sidosryhmien tarpeista, odotuksista, vaatimuksista ja organisaation strategisista päämääristä.

### Tarkoitus

Tämän pätevyuselementin tarkoituksena on mahdollistaa yksilön luoda yhteys sen välille, mitä sidosryhmät haluavat saavuttaa, ja mitä projekti tulee toteuttamaan.

### Kuvaus

Yksilö tulee vaikuttamaan päämäärien, tavoitteiden, hyötyjen, vaikutusten, tuotteiden, arvon, vaatimusten, tuotosten ja lopputulosten määrittelyihin, sekä siihen kuinka ne liittyvät toisiinsa. Ne kaikki esittävät erilaisia näkemyksiä siitä, mitä sidosryhmät haluavat saavuttaa ja mitä projekti tulee toimittamaan. Yksilö on tietoinen tästä ja määrittelee sen selkeästi projektin tarkoituksena vastaamalla kysymyksiin ”mitä tarvitaan, miksi, miten, milloin, kuka, missä, ja kenelle”. Yksilön tulee laatia yhdessä kaikkien sidosryhmien kanssa hyviä määritelmiä siitä, mitä projekti tulee heille antamaan. Nämä tulee sitten muuntaa selkeästi määritellyiksi projektin tuotoksiksi ja tuotteiksi, jotka vuorostaan tiedotetaan sidosryhmille odotusten määrittelyä ja hallintaa silmällä pitäen. Tämä prosessi toteutetaan iteratiivisesti. Säännöllisiä päivityksiä tarvitaan, koska muutoksia tulee tapahtumaan, sekä sidosryhmien näkemysten osalta että projektin tuotosten ja tulosten osalta. Tämä prosessi toteutetaan alussa ja toistetaan sen jälkeen säännöllisesti. Viestintä- ja neuvottelutaidot sekä analyttiset taidot ovat ratkaisevia. Työkokouksia käytetään hyvin yleisesti haastattelujen sijasta, jotta saavutettaisiin tasapaino sidosryhmien välillä. Sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset on saatava esiin ja asetettava tärkeysjärjestykseen, sekä määriteltävä selkeästi, mitä projektin on toteutettava ja minkä takia.

### Tietämys

- Väliaikainen ja pysyvä organisaatio
- Odotukset, tarpeet ja vaatimukset
- Projektin asettaminen
- Projektin rahoittaja (omistaja)
- Sopiva käyttöön, sopiva tarkoitukseen
- Arvojohtaminen
- Hyväksymiskriteerit
- Hyötyjen kartoitus
- Päämääräanalyysi
- Strategiset puitteet

## **Taidot**

- Yritysstrategia
- Sidosryhmäsuhteet
- Tietämyksen aikaansaaminen
- Työkokouksen edesauttaminen
- Haastattelu
- Tavoitteiden muodostaminen (esim. SMART – menetelmä)
- Synteesi ja tärkeysjärjestykseen asettaminen

## **Liittyvät pätevyysselementit**

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.5.2.1 Määrittelee ja kehittää projektin tavoitehierarkian***

#### **Kuvaus**

Jokainen projekti aloitetaan lähtien organisaation tarpeista ja päämääristä. Näistä organisaation päämääristä johdetaan projektin päämäärät: Ylemmän tason selvitykset tarjoavat perusteet ja yleiset taustatiedot sille, mitä projekti tulee saavuttaa. Näistä projektin päämääristä, kustakin vuorollaan, johdetaan projektin tavoitteet: Projektin toimittamat alemman tason selvitykset kuvaavat tiettyjä todellisia tuotteita ja suoritteita, jotka projekti tulee toimittamaan. Tähän tavoitehierarkiaan vaikuttaa ja sen määrittelee, sekä olosuhteisiin liittyvä tekijät että tietyt sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset. Projektin tehtävänanto selittää strategiset syyt tämän projektin käynnistämiseksi. Toisena on projektin tavoitteiden määrittely, mikä tarkoittaa, että projektin lopputulokset toteutetaan hyväksytyjen riskien puitteissa noudattaen sovittua aikakehystä ja budjettia. Kolmas päämääräryhmä on mahdolliset positiiviset sivuvaikutukset (satunnaiset hyödyt). Näistä esimerkkeinä mainittakoon lisääntynyt tietämys, suhteiden lujittuminen ja ulkoistamiskokemus.

#### **Mittarit**

- Muodostaa yhteyden organisaation ja projektin päämäärien välille
- Muodostaa yhteyden projektin päämäärien ja tavoitteiden välille
- Määrittelee projektin tavoitehierarkian
- Selittää tavoitehierarkian merkityksen ja sisällön

#### *4.5.2.2 Tunnistaa ja analysoi projektin sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset*

##### **Kuvaus**

Ollakseen pätevä sidosryhmien tarpeiden ja vaatimusten tunnistamisessa yksilö tarvitsee tietoja niistä, sekä viestintää pysyvän organisaation ja sidosryhmien kanssa mukaan lukien asiakkaat ja loppukäyttäjät. Tarpeet ja odotukset eivät ole sama kuin esitetyt vaatimukset; usein tarpeita ei ole muotoiltu, esimerkiksi siksi, että ne ovat ilmeisiä, eivät ole tiedostettuja tai ovat piilossa. Niin pitkälle kuin mahdollista, tarpeiden tulisi olla selkeitä ja vaatimuksiksi käännettyjä. Vaatimukset on analysoitava käyttämällä esimerkiksi arvojohtamisen tekniikoita.

##### **Mittarit**

- Tuntee eron tarpeen, odotusten ja vaatimusten välillä
- Tunnistaa ja kirjaa sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset
- Luo rakenteet suoritteiden jäljitettävyydelle takaisin vaatimuksiksi
- Analysoi sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset

#### *4.5.2.3 Asettaa tärkeysjärjestykseen vaatimukset ja hyväksymiskriteerit ja päättää niistä*

##### **Kuvaus**

Analyysin jälkeen vaatimukset asetetaan tärkeysjärjestykseen. Projektin rahoittaja (omistaja), ylin johto tai ulkoiset asiakkaat määrittelevät tärkeysjärjestyksen. Vaatimusten kirjaamisen menettely täytyy määritellä, esimerkiksi enemmän tai vähemmän yksityiskohtainen vaatimusmäärittely, tai tuotevalikoima sisältäen käyttäjien kertomukset. Vaatimuksista pitää johtaa hyväksymiskriteerit, joita vasten suoritteet voidaan testata.

##### **Mittarit**

- Asettaa sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset tärkeysjärjestykseen
- Kirjaa ja sopii sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset
- Tukee ja valvoo vaatimusten kääntämistä hyväksymiskriteereiksi

### 4.5.3 Laajuus

#### **Määritelmä**

Laajuus määrittelee sen, mihin projekti erityisesti keskittyy, tai mikä on sen sisältö. Se kuvailee tuotokset, lopputulokset ja hyödyt, sekä niiden tuottamiseen tarvittavan työn. Se käsittelee myös toisen puolen, eli kuvaa sen, mitä ei sisälly projektiin tai sen osaan. Itse asiassa laajuus määrittelee projektin rajat.

#### **Tarkoitus**

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa sen, että yksilö saa käsityksen siitä, mitkä ovat projektin laajuuden rajat ja miten tätä laajuutta hallitaan, sekä ymmärtää sen, kuinka laajuus vaikuttaa projektin hallintaan ja toteutusta koskeviin päätöksiin. ja kuinka ne puolestaan vaikuttavat laajuuteen.

#### **Kuvaus**

Laajuus kattaa projektin erityiset sisällön ymmärtämis-, määrittämis- ja hallitsemisprosessit. Kuitenkin voi olla tarpeen määritellä myös se, mikä jää projektin laajuuden ulkopuolelle. Laajuus määrittelee kaikki rajat. Tämä on usein ratkaisevan tärkeää sen ymmärtämiselle ja päättämislle, mikä on projektin osa ja mikä ei ole.

Kun kyseessä ovat projektit, laajuus kattaa projektin suoritteiden määrittelyn, laajuuden määrittelevän rakenteen (työn osituskaavio) luomisen ja edelleen näistä johdettuna työpakettien määrittelyt. Laajuus sisältää myös laajuuskokoonpanon sen ohjauksen kehittämisen. Sen tarkoituksena on varmistaa laajuuden jatkuva hallinta ja tukea sitä. Laajuuskokoonpanon seuranta ja ohjaus voi joissain projekteissa vähentää sitä vaaraa, että laajuus karkaa tahattomasti. Useimmat projektit toimivat dynaamisessa ympäristössä ja siksi laajuus ei ole staattinen. Merkitys pysyväälle organisaatiolle varmistetaan ylläpitämällä kestäväää laajuutta jatkuvalla (avain)sidosryhmien tarpeiden, toiveiden ja odotusten seurannalla ja ohjauksella.

#### **Tietämys**

- Kokoonpanon hallinta
- Hierarkkiset ja ei-hierarkkiset rakenteet
- Suunnittelupaketit
- Laajuuden määrittely (myös poissulkemiset)
- Laajuuden koontimenetelmät, esim. käyttötapausskenaariot, historian kirjoittaminen
- Laajuuden karkaaminen
- Rajoitukset
- Suoritteiden suunnittelu ja ohjausmenetelmät
- Työn ositusrakenne (Work Breakdown Structure, WBS)
- Tuotteen ositusrakenne (Product Breakdown Structure, PBS)
- Työpaketit
- WBS sanakirja

#### **Taidot**

- Laajuuden kokoonpano

- Tärkeysjärjestyksen määrittäminen
- Työn ositusrakenteen (WBS) määrittely
- Tuotteen ositusrakenteen (PBS) määrittely
- WBS sanakirjan käyttäminen
- Ketterä kehittäminen

### **Liittyvät pätevyys-elementit**

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu
- Ihmiset 10: Tulossuuntautuneisuus

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### **4.5.3.1 Määrittelee projektin suoritteet**

#### **Kuvaus**

Projektin suoritteet ovat projektin aineellista ja aineetonta omaisuutta (tulokset, palvelut, tuotokset). Niiden avulla on tarkoitus toteuttaa odotetut vaikutukset ja hyödyt. Lisäksi projektin suoritteet ovat niitä mitattavia tuloksia, joiden avulla ratkaistaan projektinjohtamisen onnistuminen. Suorite on projektin tuottama aineellinen tai aineeton tulos, joka on tarkoitettu toimitettavaksi (joko sisäiselle tai ulkoiselle) asiakkaalle. Tässä laajennetaan ja saatetaan päätökseen päämäärähierarkia, joka mainittiin ja käsiteltiin pätevyys-elementissä ”vaatimukset ja tavoitteet”. Projektin suoritteet ja osasuoritteet sijoittuvat hierarkian alaosaan. Hierarkian graafisessa esityksessä päämäärien ja suoritteiden väliin piirretään viivat ilmaisemaan linkkejä ja keskinäisiä riippuvuussuhteita.

#### **Mittarit**

- Määrittelee projektin suoritteet
- Tuntee ja selittää erot päämäärien ja suoritteiden välillä
- Organisoii päämäärät ja niihin liittyvät suoritteet
- Tuntee päämäärähierarkian, sen tarkoituksen ja käyttää sitä

### **4.5.3.2 Jäsentää projektin laajuuden**

#### **Kuvaus**

Laajuuden jäsentäminen edellyttää koko projektin sisällön järjestelmällistä jakamista osatehtäviin ja työelementteihin. Tämä projektin jäsentäminen, tai työn ositusrakenne (WBS), sisältää pääjaon ja näiden alajaot. Graafisena esityksenä WBS on tyypillisesti puurakenne, joka on vaiheittain jaettu useaan alitasoon riippuen halutusta tehtävien tai työelementtien yksityiskohtaisuuden tasosta. Eri periaatteita voidaan käyttää WBS:n laatimiseen. Yksi periaate on, että

kokonaisjäsenitys heijastaa kaikkia niitä vaiheita, jotka tarvitaan projektin tuloksen toimittamiseen, sellaisia kuin esimerkiksi analyysi, suunnittelu, kehitys ja testaus. Toinen laajuuden jäsentämisen periaate heijastaa projektin tulosten erilaisia toiminnallisia tai fyysisiä rakenteita. Lähestymistavasta riippumatta projektin laajuuden jäsentäminen on hyödyllinen tapa luoda yleiskuva projektin sisällöstä. Projektin laajuuden selkeyttäminen ja jäsentäminen voi siten olla merkityksellinen myös iteratiiviselle (ketterälle) lähestymistavalle, joskin ositusrakenne ei tyypillisesti tällöin ole niin monitasoinen kuin lineaarisessa tai peräkkäisessä lähestymistavassa.

### **Mittarit**

- Tuntee ja selittää laajuutta määrittelevän rakenteen tarkoituksen ja hyödyt
- Tuntee ja soveltaa periaatteita työn ositusrakenteen (WBS) luomiseksi
- Selittää erot ositusrakenteiden erilaisten periaatteiden välillä
- Osaa selittää projektin rajojen ominaispiirteet ja antaa esimerkkejä
- Perustelee miksi ja miten täydellinen WBS voi olla sopimaton projektin iteratiiviseen (ketterään) lähestymistapaan

### **4.5.3.3 Määrittää projektin työpaketit**

#### **Kuvaus**

Kaikki WBS:n alimmat elementit edustavat selkeästi rajattuja työpaketteja. Periaatteessa selkeät rajat ovat todella tehokkaan työn ositusrakenteen yleinen menestyskriteeri. Työpaketin määritelmä sisältää suoritettavan työn kuvauksen, tavoitteet, kustannukset, resurssitarpeet ja keston. Jos kesto, kustannus ja/tai resurssitarve ei ole vielä selvillä, sitä kutsutaan suunnitelluksi työpaketiksi. Iteratiivisessa (ketterässä) lähestymistavassa ohjelmistokehitysprojektin työpakettia kutsutaan tyypillisesti käyttäjätarinaksi. Samoja suuntaviivoja voidaan soveltaa myös käyttäjätarinan määrittämiseen. Valvontatilit ovat työpakettiryhmiä, joita käytetään tyypillisesti raportoinnissa.

### **Mittarit**

- Määrittelee työ- ja suunnittelupaketit
- Selittää kaikkien (hyvin) määriteltyjen työpakettien tarkoitukset ja hyödyt
- Nimeää työpaketin ja selittää sen määrittelytavat

### **4.5.3.4 Perustaa ja ylläpitää laajuuskokoonpanoa**

#### **Kuvaus**

Laajuuskokoonpanon hallinta auttaa vähentämään puutteita, virheitä, ja tahatonta laajuuden karkaamista. Laajuuskokoonpanon hallinnan tarkoitus on varmistaa, että laajuus on linjassa sovittujen sidosryhmätarpeiden ja -vaatimusten kanssa, ja että kaikki projektiin nimitetyt resurssit työskentelevät tuotteen saman version kanssa. Projektit toimivat dynaamisessa ympäristössä missä tapahtuu muutoksia, joista pitää ottaa kiinni ja joita pitää hallita, sen sijaan että niitä pidettäisiin esteinä ja projektin onnistumista estävinä tekijöinä. Laajuuskokoonpano ajattelutapana on projektin iteratiivisen (ketterän) lähestymistavan ominaisuus, ja se on

arvolähtöinen sen sijaan, että se olisi suunnitelma- tai tehtävälähtöinen. Laajuuskokoonpanon hallinta on usein jatkuva prosessi.

### **Mittarit**

- Hallitsee laajuuden kokoonpanon
- Määrittelee laajuuskokoonpanon hallintaan liittyvät roolit ja vastuut
- Yhdistää laajuuden kokoonpanon riippuvuudet projektin yleiseen lähestymistapaan (peräkkäiseen tai iteratiiviseen)
- Vertaa edistymää ja tuloksen arvoa perussuunnitelmaan

#### 4.5.4 Aika

##### **Määritelmä**

Aika sisältää projektin kaikkien komponenttien tunnistamisen ja jäsentämisen ajassa toteutuksen optimoimiseksi.

##### **Tarkoitus**

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on tehdä yksilölle mahdolliseksi määritellä, järjestellä, optimoida, seurata ja ohjata kaikkia projektin komponentteja, jotka tarvitaan sovittujen lopputulosten toimittamiseen.

##### **Kuvaus**

Aikataulutuksen päämäärä on selvittää se, mitä tehtäviä on projektin toteutuksen optimoimiseksi toteutettava ja milloin. Projekteissa tehtävät tai komponentit sisältävät työpaketteja ja vaiheita.

Projektien ollessa kyseessä, tehtävät on analysoitava, järjesteltävä ajajallisesti, arvioitava kunkin kesto, havainnollistettava aikataulussa ja nimettävä tehtävistä vastaavat ihmiset tai ryhmät siten, että tehtävät voidaan toteuttaa parhaassa mahdollisessa järjestyksessä. Aika sisältää myös vaihtelujen ja poikkeamien seurannan. Joko sisäisistä (muutokset suoritteissa tai vaatimuksissa, resurssien tai rahojen niukkuus, jne.) tai ulkoisista vaikutteista (esim. myöhästyneet tai vialliset toimitukset) johtuvat toteutuksen aikataulupoikkeamat voivat edellyttää uudelleenaikataulutusta. Aikataulua pitää verrata säännöllisesti perusaikatauluun ja tarvittaessa tehdä muutoksia siihen. Iteratiivisessa projektin suunnittelussa aikataulu jaetaan aikaikkunoihin (time boxes), joilla on tietty pituus. Jokaiselle iteroinnille voidaan määritellä tietty sarja tehtäviä (esim. suunnittelu, toteutus, testaus ja toimeenpano). Yleinen projektin suunnittelu keskittyy sitten iterointien lukumäärään ja muihin toimintoihin (esim. valmistelu, seuranta, jne.). Siellä missä on epävarmuutta, pitää aikataulussa tietyn vaiheen tai tehtävän keston lisätä aikapuskuri tai pelivara.

##### **Tietämys**

- Suunnittelutyypit
- Arviointimenetelmät
- Tasaus
- Aikataulutuksen menetelmät, esim. Gantt-kaavio, Kanban-kaaviot
- Resurssien jakaminen
- Toimintaverkkoanalyysit
- Lähtötilanteet
- Kriittisen polun suunnittelu
- Aikataulun lyhentäminen
- Aikaikkunointi
- Vaiheet
- Virstanpylväät
- Nopea mallintaminen ja prototyyppien tekeminen
- Spiraali / iteratiivinen / ketterä kehitysprosessi



## **Taidot**

- Määrittele työpakettien tehtävät
- Määrittele riippuvuudet
- Asettaa komponentit järjestykseen
- Arvioi tehtävän resurssit ja keston

## **Liittyvät pätevyysselementit**

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.5.4.1 Määrittää projektin toteuttamisessa tarvittavat tehtävät***

#### **Kuvaus**

Määritellään sovittujen tulosten toteuttamiseksi tarvittavat, suoritteiden ja/tai vaatimusten analysointiin perustuvat tehtävät, käyttäen menetelmänä mieluiten työn ositusrakennetta (WBS). Iteratiivisessa suunnittelussa yksilö keskittyy määrittelemään vain ne tehtävät, jotka tarvitaan tämänhetkisen toiston sovittuihin suoritteisiin.

#### **Mittarit**

- Määrittelee projektin suoritteiden toteuttamiseen liittyvät tehtävät
- Poimii tehtäviä WBS työpaketista

### ***4.5.4.2 Määrittää tehtävien työmäärän ja keston***

#### **Kuvaus**

Jokaisen tehtävän toteuttamisen työmäärä ja tehtävän kesto on määriteltävä. Tämä sisältää myös sen määrittelyn, mitä ja minkä pätevyyden omaavia resursseja ja kuinka paljon tarvitaan kuhunkin tehtävään. Kun useita resursseja (sekä materiaaleja että henkilöitä) on käytettävissä, on löydettävä tasapaino laadun, kustannusten ja toimitusnopeuden välillä. Tämä tasapaino riippuu projektin menestyskriteereistä ja vaatimuksista.

#### **Mittarit**

- Määrittää tehtävien työmäärän ja keston
- Tunnistaa resurssityypit, joita tarvitaan tehtävän suorittamiseen
- Tunnistaa eri resurssivaihtoehdot ja päättää niistä

#### **4.5.4.3 Päättää aikataulusta ja vaiheistuksesta**

##### **Kuvaus**

Projektin valitusta lähestymistavasta riippuen (esim. vesiputous tai iteratiivinen malli) on päätettävä vaiheiden (tai jaksojen) lukumäärä, sisältö, pituus ja suoritteet. Tietyn polun valinta riippuu erittäin paljon projektin erityispiirteistä, menestymiskriteereistä ja vaatimuksista, organisaation suuntaviivoista, muista olosuhdetekijöistä, epävarmuuksista, jne. Esimerkiksi suurempi epävarmuus voi johtaa lyhyempiin vaiheisiin.

##### **Mittarit**

- Tuntee erilaiset aikataulun suunnittelutekniikat
- Valitsee sopivat aikataulun suunnittelutekniikat
- Määrittelee sopivat vaiheet
- Tuntee miten epävarmuudet vaikuttavat aikataulun suunnitteluun ja mitä voidaan tehdä vaikutusten vähentämiseksi

#### **4.5.4.4 Järjestele projektin tehtävät ja laatii aikataulun**

##### **Kuvaus**

Monet tehtävät riippuvat niistä edeltävien muiden työpakettien tai tehtävien toteutumisesta tai näiden tuotosten saatavuudesta. Näiden tunnettujen riippuvuuksien ja kunkin tehtävän keston perusteella voidaan määrittellä tehtävien ajoitus ja suoritusjärjestys, ja edelleen tämän perusteella voidaan laskea kriittinen polku. Resurssien saatavuus voi vaikuttaa tähän kriittiseen polkuun. Resurssitasauksella voidaan optimoida resurssien nimeämistä ja se saattaa vaikuttaa myös kriittiseen polkuun.

##### **Mittarit**

- Järjestele projektin tehtäväjoukkoja
- Määrittelee riippuvuudet
- Laskee kriittisen polun
- Suorittaa tietyn suunnitelman resurssitasaukset

#### **4.5.4.5 Seuraa edistystä aikataulua vasten ja tekee tarvittavia muutoksia siihen**

##### **Kuvaus**

Ohjauksjärjestelmän (kuten ajankirjausjärjestelmät ja seurantakokoukset) pitää olla käytettävissä, heti kun suunnittelu on tehty ja tehtävät käynnistetty. Eri menetelmiä, kuten tuloksenarvon analysointia, voidaan käyttää mittaamaan toteutunutta edistymää suunniteltua vasten. Monet häiriötekijä voivat vaikuttaa siihen, että projektisuunnitelmaan on tehtävä muutoksia. Nämä uudelleen suunnittelun vaatimukset voivat tulla eri lähteistä (muutokset suoritteissa tai vaatimuksissa, resurssi- tai rahapula, myöhästyneet tai vaatimustenvastaiset toimitukset jne.). Aikataulua pitää verrata säännöllisesti hyväksytyyn aikatauluun, ja tarvittaessa tulee aikataulua säätää.

### **Mittarit**

- Tietää milloin ja miten käyttää eri aikataulunohjausjärjestelmiä
- Säättää suunnitelmaa vastauksena erityyppisiin häiriöihin
- Vertailee edistymää ja tuloksen arvoa suunnitelmaa vasten

## 4.5.5 Organisaatio ja informaatio

### Määritelmä

Organisaatio ja informaatio sisältää väliaikaisen projektiorganisaation määrittelyn, toteutuksen ja johtamisen. Organisaatio ja informaatio sisältää myös tarvittavien roolien ja vastuiden määrittelyt, sekä tehokkaan tiedonvaihdon väliaikaisessa organisaatiossa. Tämä pätevyyslementti sisältää myös dokumentaation laatimisen ja tallentamisen sekä raportointirakenteet ja sisäisen viestinnän.

### Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi muodostaa tehokkaasti toimivan väliaikaisen organisaation, joka sisältää myös kiinteän yhteyden organisaation rakenteen ja viestintäprosessien välillä.

### Kuvaus

Tämä pätevyyslementti kuvailee sen, miten projekti on organisoitu. Organisaatio ja informaatio pätevyys käsittää sekä henkilöresurssit, että näihin liittyvät viestintäprosessit. Organisaatio kattaa myös projektin roolit, vastuut ja valtuudet eri tasoilla. Yleensä se vähintäänkin tekee eron rahoitus-, projekti- ja tehtävätasojen välillä. Se kuvailee tiedonkulun näiden tasojen välillä siten, että jokainen taso kykenee kantamaan vastuunsa ja perustamaan päätöksensä korkealaatuiseen informaatioon. Yleensä, rahoitustaso on vastuussa tavoitteiden määrittelystä ja projektin laajuudesta, ja projektitaso laadukkaiden tuotosten toimittamisesta.

Oikean, oikea-aikaisen ja laadukkaan informaation pitää tukea korkealaatuista päätöksentekoa kaikilla tasoilla. Yksilö on vastuussa informaation laadusta, oikea-aikaisuudesta ja kulusta. Sisäinen informaatio, dokumentaatio ja viestintä liittyvät läheisesti organisaation hallintaan käsittäen informaatiotarpeiden tunnistamisen, vaadittavien prosessien ja informaation infrastruktuurien perustamisen ja lopulta sisäisen ja ulkoisen tiedonkulun seurannan.

### Tietämys

- Organisaatiomallit
- WBS projektiorganisaation pohjana
- Dokumentaation hallintajärjestelmät
- Informaatio- ja dokumentaatiojärjestelmät
- Tiedotussuunnitelma
- Viranomaisvaatimukset
- Tietoturva
- Tavat organisoida projektien hallinto

### Taidot

- Ottaa mukaan / vakuuttaa muut
- Organisaation miehitys
- Tehtävien valtuuttaminen
- Rajapintojen hallinta projektin ja organisaation muiden osien välillä
- Toimiston projektiohjelmistotyökalujen käyttö

- Virallisten asiakirjojen laatimistekniikat
- Informaatiohallinnan suunnittelu

### **Liittyvät pätevyysselementit**

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Vaatimusten mukaisuus, standardit ja määräykset
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 6: Ryhmätyö
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.5.5.1 Arvioi ja määrittelee sidosryhmien informaatio- ja dokumentaatiotarpeet***

#### **Kuvaus**

Yksilö tietää informaation ja organisaation välisen tiiviin yhteyden ja sen, että informaatiotarpeet voivat määrittää myös organisaatorakenteiden erityistarpeita. Ilmeinen tarve korkeatasoiselle informaatiolle on esimerkiksi organisaatioissa, jotka ulkoistavat osan projektista tai sen tehtävistä yhdelle tai useammalle (virtuaali-)ryhmälle. On päätettävä siitä, kuka saa mitä informaatiota – on vältettävä ihmisten kuormittamista liialla informaatiolla. Asianosaisten pitää yleensä saada vain sitä informaatiota, jota he tarvitsevat ja sekin sopivassa muodossa. Yksilön pitää erottaa virallisen ja epävirallisen informaation / dokumentaation tarpeet. Se, että tuntee yrityksen rakenteet ja prosessit, auttaa automaattisesti hahmottamaan osan virallisesta informaatiosta ja dokumentaatiosta (määrittelyt, suunnitelmat, budjetit, raportit ynnä muut). On yksilön vastuulla varmistaa, että organisaation informaatiotarpeet on määritelty.

#### **Mittarit**

- Arvioi ja dokumentoi projektin tieto- ja dokumentointitarpeet
- Perustaa erilaisia viestinnän muotoja, mukaan lukien viralliset ja epäviralliset
- Määrittelee projektin ominaispiirteet, jotka vaikuttavat organisaation tarpeisiin

### ***4.5.5.2 Määrittelee projektin sisäisen rakenteen, roolit ja vastuut***

#### **Kuvaus**

Yksilö osaa muodostaa väliaikaisen organisaation eri tavoilla, ja on tietoinen siitä, miten hallintoon ja toteutusympäristöön liittyvät ominaisuudet, kuten strategia, rakenteet ja prosessit, valta ja kiinnostukset, standardit ja määräykset, kulttuurit ja arvot vaikuttavat. Sovelletuilla teknologioilla, odotetuilla ratkaisuilla, vaadituilla pätevyyksillä ja osallistujien maatieteellisillä sijainneilla on myös suuri vaikutus organisaation rakenteeseen. Yksilö tuntee erilaisten rakenteiden edut ja haitat ja pystyy myös suunnittelemaan, henkilöimään ja toteuttamaan väliaikaisen organisaation. Tarvittaessa projektille ja kaikille sen osaprojekteille (jos on)

perustetaan asianmukainen hallinnon viitekehys ja rakenne. Osana tätä viitekehystä määritellään selkeästi roolit ja vastuut, sekä tunnistetaan päätöksentekovaltuudet ja valtuuttamistasot.

### **Mittarit**

- Selittää joitain olennaisia tapoja muodostaa väliaikainen organisaatio
- Muotoilee ja kehittää hallintoviitekehysten ja rakenteen
- Määrittelee projektin eri avainhenkilöiden vastuut
- Tunnistaa linkit ja rajapinnat yrityksen hallintojärjestelyihin
- Tunnistaa ja kirjaa erot organisaation toiminnallisten valtuuksien ja projektin valtuuksien välillä

#### ***4.5.5.3 Perustaa tiedonkulkujärjestelmän infrastruktuurin, prosessit ja järjestelmät***

### **Kuvaus**

Yksilö tietää miten perustetaan viestintäprosessit mukaan lukien roolit ja vastuut, sekä kaikki säännöt ja suuntaviivat sille, mitä sisäistä informaatiota viestitään ja miten. Lisäksi hallintojärjestelyjen tueksi toteutetaan tarkoituksenmukaiset järjestelmät ja menetelmät. Keskeinen menestyskriteeri tehokkaiden informaatioprosessien perustamisessa on se, kuinka rajoitetaan ja/tai ehkäistään ylimääräistä informaatiota. Informaation on oltava johdonmukaista ja yksiselitteistä. Informaation infrastruktuurit kattavat sisäiset järjestelmät, tavat ja menetelmät, joita tarvitaan informaation dokumentointiin, tallentamiseen ja viestintään. Informaation infrastruktuuri ja informaatiotekniikka (IT) ovat erottamattomia modernin organisaation osia, ja näin ollen yksilölle on tärkeää olla tietoinen yrityksen IT järjestelmistä ja politiikasta.

### **Mittarit**

- Selittää informaatioprosessien tarkoituksen ja sisällöt
- Viestii eri menetelmillä sisäistä informaatiota
- Varmistaa, että ylimääräistä informaatiota rajoitetaan ja/tai ehkäistään
- Selittää erityyppisten kokousten hyödyt
- Selittää mitä viestinnän infrastruktuuri kattaa
- Perustaa suunnittelu- ja ohjauk käytännöt (esim. keskeisten päätösten dokumentoinnin)

#### ***4.5.5.4 Toteuttaa, seuraa ja ylläpitää projektin organisaatiota***

### **Kuvaus**

Yksilö tietää kuinka projektin organisaatiota hallitaan, sisältäen väliaikaisen organisaation toteutuksen, seurannan ja ylläpidon. Toteutus tarkoittaa alussa määritellyn organisaatorakenteen toimintakuntoon saattamista, eli saada organisaatio toimimaan. Tarvittaessa toteutus kuitenkin sisältää myös muutokset organisaatioon. Muutostarpeet väliaikaisessa organisaatiossa tulee ennakoita projektin edetessä. Mikä tahansa organisaatorakenne on pätevä vain rajoitetun ajan. Erityisesti muutokset olosuhdetekijöissä (kuten strategia ja/tai valta ja kiinnostus) saattavat vaikuttaa väliaikaiseen organisaatioon ja vaatia muutoksia, tai vähäisiä säästöjä. Projektiympäristön jatkuvan seurannan avulla yksilön tulee ennakolta suunnitella tarvetta väliaikaisen organisaation muutoksille.

**Mittarit**

- Toteuttaa uusia organisaatorakenteita
- Seuraa organisaatiota, mukaan lukien osallistuvat roolit
- Säättää organisaatiota, mukaan lukien osallistuvat roolit

## 4.5.6 Laatu

### **Määritelmä**

Laadulla on projekteissa kaksi avainulottuvuutta. Yhtäältä on kysymys prosessin laadusta, eli tavasta, jolla projekti on organisoitu. Tämä on sen tavan standardien kehittämistä, toteuttamista ja katselmointia, jolla laatua käsitellään (ali)projekteissa ja tehtävissä. Toisaalta se on projektin tuotosten ja lopputuloksen laadun hallintaa, varmistusta ja ohjausta. Laatu kattaa koko projektin elinkaaren ajan, esisuunnittelusta siirtymäkauden jälkeiseen aikaan.

### **Tarkoitus**

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö perustaa ja hallitsee sekä toimitettavan palvelun/tuotteen, että toimitusprosessin hallinnan laatua, ja tunnistaa sen, että laatu on hallintaprosessin kannalta korvaamaton työkalu hyötyjen toteuttamisen kannalta.

### **Kuvaus**

Laatu projekteissa on yhtäältä erityisesti projektille toimitettujen palvelujen ja tuotteiden oikean laadun varmistamista. Toisaalta se on sen varmistamista, että latuprosessit ovat hyvin toteutettuja koko projektin ajan. Laatusuunnittelun hyvän toteutuksen varmistaminen tarkoittaa standardin asettamista ja sen tehokkuuden mittaamista. Yleensä tämä perustuu projektin taustaorganisaatioiden, rahoittajan tai omistajan, laatustandardeihin ja menetelmiin. Ne pitää räätälöidä kyseiselle projektille, ja sitten toteuttaa, mitata ja muokata niitä.

### **Tietämys**

- Vahvistaminen ja tarkastaminen
- Prosessin laadunhallintatyökalut, esim. Lean, Six Sigma, Kaizen
- Tuotteen laadun hallinta
- Laadun hinta
- Laadunhallintastandardit, esim. TQM, EFQM, Esteteoria, Deminging laatuympyrä
- Organisaation laatuanalyysityökalut
- Vakiotoimintamenettelyt
- Sääntöjen täytäntöönpano
- Testaussuunnitelma
- Indikaattoreiden käyttäminen
- Tarkastusmenetelmät ja -tekniikat
- Riskiperusteinen testaaminen
- Testaustekniikat, sisältäen esimerkiksi automatisoidun testauksen
- Jatkuva integraation
- Ohjelmistosovellus testien ja vikojen käsittelyyn ja hallintaan

### **Taidot**

- Laadunhallinnan projekti- ja ihmisvaikutusten arviointi
- Standardin (prosessi ja ihmiset) toteuttaminen
- Laatustandardin sopeuttaminen
- Ihmisten ja ryhmän käyttäytymisen korjaaminen erilaisilla toimenpiteillä
- Laatusuunnitelmien kehittäminen ja toteuttaminen



- Laadunvarmistusmenettelyiden suorittaminen
- Laatukselmusten suorittaminen ja niiden tulosten tulkitseminen
- Testisuunnitelmien laatiminen

### **Liittyvät pätevyysselementit**

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Ihmiset 6: Ryhmätyö
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 10: Tulossuuntautuneisuus

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.5.6.1 Kehittää ja seuraa projektin laadunhallintasuunnitelman toteutusta ja tarkistaa sitä***

#### **Kuvaus**

Laadunhallinnan tarkoitus on suunnitella ja taata projektille ja sen tuotoksille soveltuvat laatuvaatimukset ja standardit. Laadun suunnittelu sisältää saavutettavien laatutavoitteiden määrittämisen ja sopimisen yhdessä projektin rahoittajan / omistajan ja sidosryhmien kanssa. Se sisältää laatumittarien määrittämisen ja laadun tavoitearvojen asettamisen näille mittareille. Se sisältää työkalujen, menettelyjen, tekniikoiden ja laatutavoitteiden saavuttamiseen tarvittavien resurssien hankinnan. Se sisältää myös laatusuunnitelman laatimisen, katselmointityypit, vastuut, osanottajat ja aikataulun sovitettuna projektin kokonaisaikatauluun. Se sisältää suunnitelmassa määriteltyjen tehtävien seuraamisen ja arvioimisen, sekä laatutehtävien, kuten projektin kaikkien muidenkin tehtävien sulkemisen.

#### **Mittarit**

- Laatii laatusuunnitelman ja seuraa sitä
- Nimeää erityyppisiä laatutavoitteita
- Toteuttaa toimenpiteitä saavuttaakseen määritellyt laatutavoitteet
- Määrittelee ja toteuttaa laatutoimenpiteitä
- Selittää ja nimeää erityyppisiä työkaluja/tekniikoita laatutavoitteiden saavuttamiseksi
- Selittää ja nimeää menetelmiä laatutavoitteiden saavuttamiseksi
- Selittää kuinka linjataan laadunhallintatehtävät koko projektin tehtävien kanssa ja viittaa myös omiin projektikokemuksiin

### ***4.5.6.2 Katselmoi projektia ja sen tuotoksia varmistaakseen, että ne edelleen täyttävät laadunhallintasuunnitelman vaatimukset***

## **Kuvaus**

Laadunhallinnan tarkoitus on jatkuvasti katselmoida projektia ja projektin tuotoksia. Se kattaa kaikki määriteltyjen ja suunniteltujen laatutavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat prosessit, työkalut, menetelmät, tekniikat ja resurssit. Laadunhallintaprosessi varmistaa sen, että väliaikaisen projektiorganisaation jäsenet tiedostavat, ymmärtävät ja hyväksyvät tavoiteltavat laatutavoitteet ja seuraavat niiden toteutumista. Prosessi sisältää myös projektin aikana tapahtuvan laatusuunnitelman toteuttamisen ja sen tarkistamisen, sekä tiedot laatuindikaattorien täyttymisestä. Eri osapuolet, ihmiset väliaikaisen organisaation sisä- tai ulkopuolella, tai jopa ulkopuoliset, kuten asiakkaat, voivat suorittaa laatukatselmoitteja. Katselmoineilla on oleellinen ja tärkeä merkitys, sillä ne määrittelevät laatuprosessin ja laadunohjauksen suorituskäytön. Niiden tulokset on analysoitava, jotta voidaan määrittellä tarvittavat korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet tai muutosvaatimukset. Laatukatselmoitteja voidaan käyttää myös keinona raportoida edistymää.

## **Mittarit**

- Selittää erilaisia tapoja tarkistaa projektin suorituskäytön ja prosesseja
- Nimeää tehokkaassa ja toimivassa projektin katselmoinnissa tarvittavia avainelementtejä
- Selittää kuinka projektin laatutavoitteet tiedotetaan
- Nimeää erilaisia syitä suorittaa projektin katselmointi
- Suorittaa laatukatselmoinnin
- Analysoi laatukatselmoinnin ja kykenee määrittelemään toimenpiteitä tai muutospyyntöjä
- Esittää ainakin yhden esimerkin korjaavista toimenpiteistä

### ***4.5.6.3 Tarkistaa projektin laatutavoitteiden saavuttamisen ja suosittelee tarvittavia korjaavia ja/tai ehkäiseviä toimenpiteitä***

## **Kuvaus**

Tarkistuksen tarkoituksena on selvittää se, täytyvätkö vahvistetut projektin laatuvaatimukset, tavoitteet ja standardit kaikissa projektin toteutusvaiheissa. Tarkistusprosesseja toteutetaan projektin koko elinkaaren ajan, yleensä jokaisen vaiheen lopussa. Se vahvistaa sen, kuinka hyvin projektin tuotosten ja prosessien laatu on täytynyt, sekä havaitsee virheet käyttämällä siihen tarkoitettuja työkaluja, menetelmiä ja tekniikoita. Se sisältää myös mahdollisten virheiden syiden analysoinnin, tarkoituksenmukaisten korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden määrittelemisen ja suositeltavien muutospyyntöjen laadinnan. Lopuksi se sisältää suositeltavien korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden ja muutospyyntöjen tiedottamisen sekä väliaikaisen, että pysyvän organisaation olennaisille jäsenille.

Pysyvän organisaation edustajat voivat suorittaa tarkistustoimenpiteitä. On osoitettu, että on kustannustehokkaampaa suorittaa tehtävien tarkistus projektin toteutuksen alkuvaiheissa, eikä jättää sitä projektin loppupuolelle.

## **Mittarit**

- Kuvailee suunnitellun ja toteutetun tarkistusprosessin lopputulokset omiin projektikokemuksiin perustuen

- Selittää havaittujen vikojen perusteella toimeenpantujen juurisyy –analyysien sisällöt ja lopputulokset
- Selittää vertaisarviointien prosessit ja tavoitteet
- Suorittaa tarkistuksen ja suosittelee korjaavia toimenpiteitä
- Esittää sisältöjen ja vaiheiden pääpiirteet kertoessaan omiin projektikokemuksiinsa perustuvista ensisijaisista ja suositelluista korjaavista toimenpiteistä ja muutospyynnöistä.

#### *4.5.6.4 Suunnittelee ja organisoii projektin lopputulosten vahvistamisen*

##### **Kuvaus**

Usein ei voida arvioida, onko tietty mitattavissa ja saavutettavissa oleva, aikataulutettu tavoite saavutettu vai ei, tai sitä, mikä on tavoitteen tai päämäärän saavuttamisaste tai prosenttiosuus. Projektin ennakoitu arvo, joka on saatu projektin suoritteiden keskiarvona, on esimerkki tästä. Sitä on usein vaikeaa mitata ja todentaa yksiselitteisesti. Tällaisissa tapauksissa vahvistaminen on käyttökelpoinen tapa määrittää projektin lopputuloksen arvon laatu. Vahvistamisen päämäärä on saada projektin asiakkaalta virallinen hyväksyntä.

Vahvistamisen suorittaa tyypillisesti, joko pysyvä organisaatio tai joku ulkoinen osapuoli (esim. asiakas). Harvoin väliaikainen organisaatio itse tekee sitä. Kuitenkin yksilö vastaa vahvistamisen suunnittelusta ja organisoinnista. Vahvistaminen voidaan tehdä eri tavoilla: Yksittäisessä tapahtumassa tai prosessina jatkuvan vahvistamisen varmistamiseksi.

##### **Mittarit**

- Selittää eron tarkistamisen ja vahvistamisen välillä
- Dokumentoi ne tyypilliset laatutavoitteet, joihin laadunvahvistusmenettely soveltuu
- Toimeenpanee harjoituksen projektin lopputulosten vahvistamisesta
- Hankkii toimeksiantajalta hyväksymisehdon

#### *4.5.6.5 Varmistaa laadun koko projektin ajan*

##### **Kuvaus**

Projektin laatua koskeva lähestymistapa valitaan ja toteutetaan perustuen organisaatioiden ja toimittajien laatujärjestelmiin. Sen pitää olla tarkoitukseen sopiva ja suhteellisen helposti toteutettavissa. Muokkaus, yhteensovittaminen ja toteuttaminen edellyttävät asian käsittelyä useiden sellaisten organisaatioiden (tai organisaation osien) kanssa, jotka kaikki suosittelevat sen tekemistä kunkin omalla tavalla. Käyttöönoton jälkeen pitää tehdä säännöllisiä tarkistuksia ja parannuksia tarkoitukseen sopivuuden ylläpitämiseksi. Koska laatu lähtee ihmisistä, eikä vain prosesseista, niin erityistä huomiota tulee kiinnittää laatu-tietoisuuteen ja ”tämän projektin oikeaan laatuun”.

##### **Mittarit**

- Arvioi, muokkaa ja sovittaa yhteen organisaatioiden käyttämiä laatustandardeja
- Toteuttaa laatu-prosesseja projektissa
- Toimeenpanee säännöllisiä toteutusprosessien arviointeja ja parantaa niitä tarvittaessa

- Toteuttaa laatutietoisuutta projektissa, jotta kaikki asianosaiset tietävät mitä laatu tarkoittaa
- Suorittaa säännöllisiä laatutietoisuuden arviointeja ja ryhtyy tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin

## 4.5.7 Talous

### Määritelmä

Talous sisältää kaikki ne projektin sekä tulo- että menupuolen tehtävät, jotka tarvitaan taloudellisten resurssien arviointiin, suunnitteluun, hankintaan, käyttöön ja ohjaamiseen. Sen vuoksi talous sisältää kustannusten hallinnan (useimmiten budjettiin liittyvät menot) sekä onnistuneen, projektinhallinnan tarvitseman sisäisen ja/tai ulkoisen rahoituksen.

### Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on tehdä yksilölle mahdolliseksi varmistaa, että projektilla on tarvittaessa käytettävissään riittävästi taloudellisia resursseja, ja että projektin taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa, taloudellista tilannetta seurata ja raportoida, sekä hallita riittävästi taloudellisten resurssien asianmukaista käyttöä.

### Kuvaus

Aluksi yksilön tehtävänä on laatia projektin toteutuksen kustannusarvio, joka on perusta projektin budjetin määrittelylle. Yksilön on myös ryhdyttävä toimenpiteisiin sen suhteen, millä tavalla projekti sisäisesti tai ulkoisesti rahoitetaan. Yksilön on siis tiedettävä se, mitkä ovat projektin suunnitellut (tai odotetut) ja toteutuneet kustannukset, ja mikä on niiden suhde työn edistymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Lisäksi organisaation sisällä on perustettava projektin kustannushallinnan järjestelmät. Näitä käytetään taloudellisen tilanteen seurantaan sekä taloudelliseen ja suoritukselliseen ennustamiseen, jotta yksilö voi tehdä asianmukaisia päätöksiä.

Yksilön on tiedettävä mistä rahoituksesta on jo sovittu ja mitä rahoitusta vielä odotetaan. Tällä tavoin yksilö voi keskeisten suorituskykyindikaattoreiden avulla ennustaa projektin tulevaa suorituskykyä. Jos kustannusylityksiä ilmenee, niin niistä tulee raportoida projektiorganisaatiolle ja hallinnolle, sekä ehdottaa tarkoituksenmukaisia kustannusten alentamissuunnitelmia. Käsitettä omarahoitus käytetään, kun organisaatio rahoittaa projektin sisäisesti. Käsitettä ulkoinen rahoitus käytetään, kun organisaatio hankkii varat projektille ulkoisista lähteistä (esim. lainat, yhteisyritykset jne.).

Asianmukainen kassavirran hallinta kulujen ja tulojen osalta on ratkaisevaa jokaiselle projektille. Kassan tulo- ja menovirrat on laskettava ja arvioitava säännöllisesti, jotta voidaan ryhtyä tarkoituksenmukaisiin toimiin riittävien taloudellisten resurssien varmistamiseksi. Talouden hallintajärjestelmän perustaminen on tehtävä yhteistyössä rahoitus ja/tai talousosaston ja muiden pysyvän organisaation asiaankuuluvien osien kanssa.

### Tietämys

- Kirjanpidon perusteet (kassavirta, tilikartta, kustannusrakenteet)
- Kustannusarviointimenetelmät (esim. yhden tai usean asiantuntijan arviot (Delfoi-metodi), historialliset tiedot, vastaavuudet, työmäärämallit, parametriarviot (toimintopiste metodi), kolmen pisteen arvio

- Kustannuslaskentatekniikat (esim. suora, epäsuora laskenta, tehtäväperusteinen kustannuslaskenta, jne.)
- Kustannuslähtöinen suunnittelu/tavoitekustannus
- Kustannushallinnan prosessit ja hallinto
- Menetelmät menojen seurantaan ja ohjaukseen
- Suorituskykyilmaisimet (tuloksen arvo)
- Raportointistandardit
- Ennustusmenetelmät (lineaarinen, muuttuja perusteinen, nopeusanalyysi)
- Sisäiset rahoitusvaihtoehdot
- Ulkoiset rahoitusvaihtoehdot
- Talouden hallinnan konsepti ja käsitteet, kuten (mutta ei rajoittuen) kassavirta, velkaomaisuus –suhde, sijoitetun pääoman tuotto, tuottoaste
- Varausten käyttötavat
- Oleelliset käytännöt, sopimukset, lainsäädäntö ja määräykset, mukaan lukien (mutta ei rajoittuen) verotus, valuuttakurssit, kahdenväliset tai paikalliset sopimukset, kansainväliset kaupalliset termit, Maailman Kauppajärjestön (WTO) määräykset

### **Taidot**

- Vakuuttavuus / neuvottelemisen rahoittajien kanssa
  - Skenaariotekniikat
  - Todellisen kustannustilanteen tulkitseminen ja tiedottaminen
  - Taloudellisten ennusteiden ja mallien kehittäminen
  - Kirjoitustaidot
  - Esitystaidot
  - Tilinpäätösten tulkinta
  - Taloudellisten tietojen tulkitseminen ja kehityssuuntien tunnistaminen
  - Taloushallinnan lähestymistavan analysointi
  - Projektibudjetin laatiminen
  - Puitteiden asettaminen projektin resurssikustannusten arvioinnille
  - Kustannusstrategioiden ja kustannusten hallintasuunnitelmien johtaminen ja valtuuttaminen
  - Kustannusten hallintajärjestelmien kehittäminen ja ylläpitäminen
  - Projektin kustannuspoikkeamien analysointi, vaihtoehtojen arviointi ja tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen
- **Liittyvät pätevyyselementit**
  - Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
  - Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
  - Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
  - Ihmiset 5: Johtajuus
  - Ihmiset 8: Oivaltaminen
  - Ihmiset 9: Neuvottelu
  - Ihmiset 10: Tulossuuntautuneisuus

## Keskeiset pätevyyden indikaattorit

### 4.5.7.1 Arvioi projektin kustannukset

#### Kuvaus

Yksilö arvioi (tai jos mahdollista laskee) projektin toteutuksen vaatimat kustannukset. On tunnistettava ja arvioitava kaikki välittömät kustannukset, kuten työtunnit, materiaalit, investoinnit, toiminnan juoksevat kustannukset, matkakulut, koulutuskustannukset, sekä välilliset kustannukset, kuten yleiskulut tai lisenssit tai jopa vaihtoehtokustannukset. Kustannusten arviointi sisältää kustannusten ositusrakenteen (mahdollisesti johdettu työn ositusrakenteesta) tai muiden asianmukaisten menettelytapojen käyttämisen arvioitujen kustannusten luokitteluun. Kustannusten arviointi tehdään useimmiten käyttäen tekniikoita kuten ”ylhäältä alas”, perustuen asiantuntijoiden kokemukseen, historiallisiin tietoihin, ryhmäarviointiin, tai ”alhaalta ylös” tai jotain muuta toimialan erityispiirteisiin perustuvaa. Koko projektin tai yksittäisten kustannusluokkien kustannustavoitteet voidaan määrittellä joko ”ylhäältä alas” tai ”alhaalta ylös”. Yksilön pitää laskelmia tehdessään olla tietoinen myös ohjeita antavista kustannusstandardeista, jotka voivat auttaa tarkemman laskelman tekemisessä (esim. rakennusteollisuuden kustannuslaskenta standardit). Lisäksi yksilön pitää kyetä soveltamaan tarkoituksenmukaista kustannuslaskentatekniikkaa riippuen teollisuuden erityispiirteistä sekä markkinoilla myytävien tuotteiden tai palvelujen luonteesta.

#### Mittarit

- Luo kustannusrakenteet ja tunnistaa kustannuslajit
- Valitsee asianmukaisen kustannuslaskentatekniikan (esim. yksikköhintalaskennan)
- Laatii kustannustavoitteet hakemalla neuvoja asianomaisista standardeista tai sisäisistä ohjeista

### 4.5.7.2 Laatii projektin budjetin

#### Kuvaus

Budjettien laatiminen liittyy läheisesti kustannusten arvioimiseen. Kustannusarvion perusteella yksilö määrittelee budjetit kustannusten ositusrakenteen tarkoituksenmukaisille tasoille. Tiivis yhteys työn ositusrakenteen kanssa varmistaa sen, että on mahdollista tunnistaa milloin kustannukset toteutuvat ja mihin ne kohdistuvat. Yksilö saa myös yleiskuvan menojen ajoittumisesta kalenteriin. Ottamalla huomioon ulosmenevän kassavirran lisäksi myös sisään tulevan kassavirran, voidaan molemmat kassavirrat ennustaa jo projektin varhaisessa vaiheessa. Kustannukset pitää sitoa aikaan sen tarkistamiseksi, voidaanko organisaation rahoitustoimilla kattaa kustannukset. Jos ei, niin on varmistettava, että tehdään tarkoituksenmukaiset säädöt. Projektin budjetin pitää sisältää kustannusvaraukset, jotka on tarkoitettu kattamaan mahdollisten epävarmuuksien, riskien, vaateiden tai kustannusylitysten aiheuttamat kustannukset.

#### Mittarit

- Laatii budjettisuunnitelmat
- Kehittää olennaisiin kustannuseriin perustuvat budjettivaihtoehdot

- Suunnittelee budjetin kustannusvaraukset
- Arvioi budjettia aikaa ja rahoitusta vasten ja tekee mahdollisia säätöjä
- Asettaa lopullisen budjetin

#### **4.5.7.3 Varmistaa projektin rahoituksen**

##### **Kuvaus**

Yksilö varmistaa rahoitusresurssien oikea-aikaisen saatavuuden varmistaakseen, että kustannukset saadaan katettua. Saadakseen tarvittavan rahoituksen yksilön on noudatettava organisaation hyväksyntäprosesseja (jos on). Poliittiset olosuhteet saattavat vaikuttaa rahoitusta koskeviin keskusteluihin. Tässä tapauksessa yksilön pitää ehkä mainostaa projektia mahdollisille sisäisille ja ulkoisille rahoittajille. Vaikka rahoitusosuuden pitäisi kuulua projektin rahoittajan vastuulle, niin yleensä projektipäällikön pitää kuitenkin määritellä rahoituksen rakenne.

##### **Mittarit**

- Muodostaa rahoitusstrategian projektille
- Tunnistaa rahoituslähteet
- Käsittelee organisaation hyväksymisprosessit
- Tekee yhteistyötä, pitää läheistä kontaktia ja osaa neuvotella mahdollisten rahoittajien kanssa varojen saamiseksi

#### **4.5.7.4 Kehittää, perustaa ja ylläpitää projektin rahoituksen hallinta- ja raportointijärjestelmää**

##### **Kuvaus**

Taloushallinnan ja –raportoinnin järjestelmä on perustettava, jotta yhteenveto projektin taloudellisesta tilanteesta ja tilasta on milloin tahansa saatavilla. Talouden hallintajärjestelmä liittää yhteen projektin kustannusrakenteen, organisaation kustannusrakenteen ja aikatauluun. Se sisältää paitsi prosessit, niin myös roolit ja vastuut (esim. maksujen hyväksynät). Hallintajärjestelmän näkyviä tuotteita ovat raportit. Yksilö luo ilmaisimia suorituskyvyn hallintaan seuratakseen kustannusten ja edistymän välisiä riippuvuussuhteita (esim. jäljellä olevan työn kustannus ja tulokset arvo). Nämä ilmaisimet perustuvat kustannusrakenteiden ja projektirakenteiden kartoituksen. Useimmissa organisaatioissa projektin taloushallinta on tiukasti yhdistetty organisaation kirjanpito- ja ohjausprosesseihin. Jos on niin, että joudutaan käyttämään pakollisia menetelmiä ja välineitä, niin silloin ne on mukautettava projektin erityisiin tarpeisiin. Jos ei ole näin, niin on määriteltävä projektikohtainen taloushallintajärjestelmä ja sovellettava sitä.

##### **Mittarit**

- Määrittelee taloushallinnan prosessit ja hallinnon
- Määrittelee projektin taloudellisen suorituskyvyn ilmaisimet
- Liittää projektin kustannusrakenteen organisaation kustannusrakenteeseen (esim. työpakettien yhdistäminen)
- Kehittää asianmukaisia raportteja projektiorganisaation ja hallinnon mukaisesti



#### ***4.5.7.5 Seuraa projektin taloutta tunnistaakseen ja korjatakseen poikkeamat projektisuunnitelmasta***

##### **Kuvaus**

Taloudellisen ohjauksen tavoite on tunnistaa poikkeamat suunnitelmista, jotta voidaan oikea-aikaisesti vaikuttaa niihin. Yksilö seuraa projektin suunniteltuja, toteutuneita ja ennustettuja kustannuksia sekä velkoja ja kassavirtaa, ja ryhtyy toimenpiteisiin analysoituaan poikkeamat ja niiden mahdolliset syyt. Suunnitellut kustannukset saadaan viimeisestä projektisuunnitelmasta (viimeisin hyväksytyt budjetti päivitetyn muutoksin). Todelliset kustannukset tulevat projektiryhmän seuraamista toteutumista. Todelliset luvut antaa usein kuitenkin organisaation kirjanpito. Ne kattavat kaikkien suunniteltujen kustannuslajien kulut kaikille suunnitelluille kustannuserille, kuten työtunnit, matkakustannukset tai –laskut, sekä kaikki muut hankintasopimuksiin sisältyvät kustannukset, joita ei eritelty kustannuslaskelmissa (esim. materiaalikuljetukset, konsultoinnit, jne.). Velat sisällytetään usein kustannusohjaukseen. Velat ovat hankintasopimuksin sidottuja kustannuksia, joita ei ole vielä maksettu. Toteutuneiden kustannusten vertaaminen suunniteltuihin kustannuksiin on erityisen valaisevaa, silloin kun kustannukset liittyvät projektin edistymään. Yksilö käyttää taloudellisen suorituskyvyn ilmaisimia suunniteltujen kustannusten ja toteutuneiden kustannusten, sekä toteutuneiden töiden edistymän (esim. tuloksenarvon ilmaisimet: SPI, CPI, jne.) välisten riippuvuussuhteiden seuraamiseen. Täten yksilö analysoi nykyistä projektin suorituskykyä, ohjaa taloudellisia resursseja ja hallitsee rahan käytön alitusta ja ylitystä. Lopuksi yksilö käyttää suorituskykyilmaisimia projektin tulevan suorituskyvyn ennustamiseen. Jos on ennustettu kustannusylityksiä, niin yksilön tulee raportoida projektiorganisaation ja hallinnon mukaisesti, sekä ehdottaa tarkoituksenmukaista suunnitelmaa kustannusten pienentämiseksi.

##### **Mittarit**

- Laatii ja arvioi kustannusraportteja
- Analysoi ja tulkitsee taloudellisia tilanteita
- Käyttää taloudellisia suorituskykyilmaisimia projektin seurantaan ja ohjaamiseen
- Tuottaa projektin suorituskykyennusteita perustuen taloudellisiin ilmaisimiin
- Tiedottaa projektiorganisaatiolle ja hallinnolle kustannusylityksistä ja ehdottaa suunnitelmia kustannusten pienentämiseksi kaikille sellaisille kustannusylityksille, joita ei voida kattaa projektibudjetissa olevilla varauksilla.

## 4.5.8 Resurssit

### **Määritelmä**

Pätevyyslementti resurssit sisältävät projektin lopputuloksen toteuttamiseen tarvittavien resurssien määrittelyn, hankkimisen, ohjauksen ja kehittämisen. Resurssit sisältävät ihmiset, asiantuntijuudet, tilat, laitteet, materiaalit, infrastruktuurin, työkalut ja muut omaisuuserät, mitkä tarvitaan tavoitteiden mukaisten tehtävien suorittamiseen. Tämä pätevyyslementti sisältää projektin parhaassa suorituskyvyssä tarvittavien resurssien hankinta- ja käyttöstrategiat, saatujen resurssien käytön optimoinnin ajan ja taloudellisten rajoitteiden puitteissa, sekä näiden jatkuvan seurannan ja ohjauksen.

### **Tarkoitus**

Tämän pätevyyslementin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilö voi varmistaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien resurssien saatavuuden.

### **Kuvaus**

Projekti tarvitsee resursseja toteuttaakseen tavoitteensa. Resurssien hallinta tarkoittaa resurssien määrittelyyn ja hankintaan sopivan lähestymistavan soveltamista. Resurssien kohdentaminen on valmisteltava suunnitteluvaiheen aikana, ja sitä on seurattava sekä säädettävä jatkuvasti koko projektin elinkaaren ajan. Yksilön tulee varmistaa, että henkilöresursseilla on tarvittavat pätevyydet ja että heille on annettu riittävät, tehtävän onnistuneessa suorittamisessa tarvittavat tiedot, työkalut ja koulutukset. Resursointi on jatkuva tai säännöllinen prosessi, koska resurssitarpeet ja saatavuus muuttuvat sekä hallittavista, että hallitsemattomista syistä.

Projektien ollessa kyseessä, yksilöiden on saadaksesen haluamansa resurssit neuvoteltava pysyvän organisaation tai ulkoisten palveluntarjoajien kanssa. Joidenkin resurssityyppien kanssa voi saatavuudessa esiintyä ongelmia, jotka johtuvat odottamattomista tapahtumista kuten varojen vähydestä, suorituskykyongelmista, laitevioista, säästä, työvoiman levottomuuksista, jne. Tällaiset tilanteet voivat vaatia tehtävien uudelleenajoitusta ja muutosta nykyisten tai tulevien tehtävien resurssihin, erityisesti silloin, jos tällaiset tapahtumat vaikuttavat kriittisiin tehtäviin. Tällaisia odottamattomien tapahtumien tunnistamiseksi ja varmistamiseksi pitää käyttää sellaisia menettelytapoja, joiden avulla voidaan tehdä tarvittavat säädöt mahdollisimman nopeasti.

### **Tietämys**

- Resurssien kohdennusmenetelmät
- Resurssien arviointi
- Resurssien käytön laskenta- ja tiedonkeräystekniikat
- Pätevyyden hallinta
- Hankintaprosessit, tarjonnan ja kysynnän käsitteet
- Koulutus

### **Taidot**

- Resurssien suunnittelu, kohdentaminen ja hallinta
- Erilaisten työskentelytapojen tunnistaminen ja luokittelu
- Resurssien kykymatriisin luominen – kykyjen tunnistaminen ja yksilöiden kykyvajeiden dokumentoiminen
- Resurssien priorisointi ja käyttö, ottaen huomioon useat kilpailevat tärkeysjärjestykset

## Liittyvät pätevyyselementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 6: Ryhmätyö
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

## Keskeiset pätevyyden indikaattorit

### 4.5.8.1 Kehittää strategisen resurssisuunnitelman projektin toteutukselle

#### Kuvaus

Strateginen resurssisuunnitelma määrää sen, ketkä vastaavat resurssien määrittelystä, kohdentamisesta, kehittämisestä, jakamisesta ja vapauttamisesta. Vastuut voivat kuulua ohjelmapäällikölle (jos projekti on osa ohjelmaa), valitsijaorganisaatioille, resurssipäälliköille tai kyseessä olevalle projektille. Strategisen resurssisuunnitelman on oltava linjassa aikataulun kanssa. Yksilö laatii suunnitelman, organisoii ja arvioi sitä, sekä sopeuttaa aina tarvittaessa.

#### Mittarit

- Tunnistaa projektin resurssivaatimukset resurssiennusteisiin perustuen
- Vertailee olemassa olevia ja ehdotettuja resursseja
- Tarkistaa ja analysoi organisaation resurssikapasiteetin sekä tunnistaa sen kehityssuuntia
- Koordinoi resursseja yhdessä valitsijaorganisaatioiden tai salkunhallintaprosessien kanssa

### 4.5.8.2 Määrittelee tarvittavien resurssien laadun ja määrän

#### Kuvaus

Yksilön on tunnistettava strategiseen resurssisuunnitelmaan perustuen resurssit (tyyppi, määrä ja laatu), jotka tarvitaan, jotta projekti onnistuisi tulosten toteuttamisessa. Resurssit käsittävät ihmiset, asiantuntemukset, tilat, laitteet, materiaalit, infrastruktuurin, työkalut, eli muut kuin taloudelliset varat tai palvelut. Näiden resurssitarpeiden tunnistamisen jälkeen tehdään yksityiskohtaisempi analyysi, joka määrittelee tarvittavien resurssien määrän ja laadun, sekä sen milloin niitä tarvitaan. Tämä voi johtaa yksityiskohtaisiin operatiivisiin resurssisuunnitelmiin.

#### Mittarit

- Kuvaa projektin tarvitsemat resurssit
- Laatii resurssisuunnitelman (yksityiskohtaiseen projektisuunnitteluun perustuen)
- Määrittelee tarvittavien resurssien määrän ja laadun.

### *4.5.8.3 Tunnistaa potentiaaliset resurssilähteet ja neuvottelee niiden hankinnasta*

#### **Kuvaus**

Oikeat resurssien tarjoajat on tunnistettava sen jälkeen, kun resurssitarpeet on määritelty. Resursseja voidaan hankkia omilta organisaatioilta tai kaupallisilta osapuolilta. Monilla organisaatioilla on hankintaohjeita, joita on noudatettava. Yksilön on luotettava virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin erityisesti silloin, kun on tehtävä päätös ”tee itse tai hanki”. Hyvä organisaation tuntemus, sekä laaja näkemys resurssimarkkinoista on tarpeen silloin, kun laaditaan hankintavaihtoehtoja, sekä niistä päätettäessä. Ulkopuolisten resurssien hankinta poikkeaa paljon sisäisten resurssien kohdistamisesta. Vaikka sisäisten resurssien hankkimisessa on kyseessä pelkästään saatavuus ja laatu, niin ulkoisten resurssien osalta on myös kustannukset neuvoteltava.

#### **Mittarit**

- Tekee “tee itse tai osta” päätöksiä
- Luo ja arvioi hankintavaihtoehtoja
- Määrittelee hankintastrategian
- On yhteydessä resurssien tarjoajiin
- Neuvottelee resurssien saatavuudesta

### *4.5.8.4 Kohdistaa ja jakaa resursseja määritellyn tarpeen mukaisesti*

#### **Kuvaus**

Resurssien kohdistus tarkoittaa resurssien nimittämistä tiettyihin projekteihin tai tehtäviin. Tämä mahdollistaa seurata, ohjata ja hallita resursseja sekä niiden tuloksia ja niihin liittyvä kustannuksia. Yleisesti ottaen, resurssien kohdistus liittyy läheisesti aikataulutukseen. Muutokset aikataulussa ja muutokset resurssien saatavuudessa tai laadussa vaikuttavat usein toinen toisiinsa. Henkilöresursseja kohdistettaessa on huomioitava muun muassa se, että tuottavuudet tai oppimismuutokset voivat olla erilaisia yksilöiden välillä. Sopimussuhteessa olevat resurssit on projektissa jaettava tarpeiden ja strategisen resurssisuunnitelman mukaisesti. Tehtyjen resurssisopimusten ehtoja on noudatettava. Kun on olemassa ristiriitaisia resurssitarpeita, niin silloin yksilön on painopisteisiin, kiireellisyyteen tai muihin kriteereihin perustuen harkittava kaikki vaihtoehdot ja keksittävä paras tapa käsitellä nämä tarpeet. On kehitettävä toimenpiteet, joiden avulla selvittää resurssipulasta ja toteutettava ne. Tarvittaessa yksilön on kyettävä järjestämään resurssien jako ja mukauttamaan sitä. Tämä koskee paitsi resursseja, joista yksilö on suoraan vastuussa, myös niitä hyötyjen kannalta kriittisiä resursseja, jotka ovat toisten osapuolten (strategisen resurssisuunnitelman säättämänä) toimivallan alla.

#### **Mittarit**

- Liittää resurssit projektin rakenteeseen
- Luo aikatauluja (tai tehtäväluetteloita) resursseille
- Neuvottelee resurssiristiriidoista

#### *4.5.8.5 Arvioi resurssien käyttöä ja ryhtyy tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin*

##### **Kuvaus**

Kaikkia olennaisia resurssiparametreja ja ilmaisimia on seurattava resurssien asianmukaisen käytön varmistamiseksi. Resurssien arviointi edellyttää, että sovelletaan tuottavuuslukuista johdettua, systemaattista lähestymistapaa. Tarvittaessa yksilön on ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin. Yli- tai aliarviointitapauksessa uudet toimeksiannot on tarkistettava.

Yksilön pitää arvioida säännöllisesti myös toimeksiannon saaneiden resurssien laatua ja saatavuutta. Ulkopuolisten resurssien osalta tarvitaan neuvotteluja toimittajien ja muiden urakoitsijoiden kanssa resurssien kehittämiseksi tai vaihtamiseksi. Ihmisten suorituskykyä voidaan joutua parantamaan. Nämä ihmiset tarvitsevat tällöin kehittämistä, valmennusta tai erityisiä koulutustoimenpiteitä. Tästä pitää neuvotella ja sitä pitää koordinoida resurssitoimittajien kanssa. Yksilö on vastuussa kriittisten resurssien kohdistamisesta ja uudelleenkohdistamisesta, myös niiden resurssien osalta, joista yksilö ei ole suoraan vastuussa.

##### **Mittarit**

- Määrittelee järjestelmällisen lähestymistavan resurssien käytön arvioimiseksi
- Tarjoaa mahdollisuuksia pätevyyksien / taitojen parantamiseen
- Käsittelee kykyvajetta asianomaisen ryhmän jäsenen ja hänen linjaorganisaationsa kanssa

## 4.5.9 Hankinta

### Määritelmä

Hankinta on ulkoisilta osapuolilta saatavien tavaroiden ja/tai palvelujen ostamisprosessi. Se sisältää kaikki hankintojen suunnittelu-, teko- ja sopimusten hallinnointiprosessit. Hankinta keskittyy sellaisten resurssien (ihmiset, työkalut, materiaalit ja osat) hankintaan emu-organisaation ulkopuolisilta toimittajilta, joita ei ole saatavilla organisaation sisällä. Tämä pätevyyslementti sisältää myös sellaisten optimaalisten hankintakanavien valinnan ja toteutuksen, joiden tulee sopia asiakkaan, mutta myös organisaation (esim. kumppanit, yhteisyritykset, jne.), pitkän aikavälin tavoitteisiin. Nämä kanavat voivat tarkoittaa rahoituksen, asiantuntemuksen, jne. jakamista, mutta myös markkinoilla epäonnistumisen riskejä.

### Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi saavuttaa ja tuottaa valituilla toimittajilla tai kumppaneilla parhaan mahdollisen lisäarvon ostajalle ja organisaatiolle.

### Kuvaus

Hankintaprosessi antaa organisaatioille mahdollisuuden hankkia tarvittavat resurssit, joita näillä organisaatioilla ei ole, tai ei itse omaa ainakaan tarvittavissa määrin. Organisaation hankintapolitiikat on usein määrätty ylhäältä alas menettelytapaa noudattaen. Kun huomattava osa projektista on hankintaa, tai kun on olemassa monia hankittavia asioita, niin hankintatavat pitää dokumentoida hankintasuunnitelmassa kattaen ainakin:

- Käytettävät sopimustyyppit
- Roolit ja vastuut
- Toimittajan valintamenettelyt
- Alihankintasäännöt

Hankintojen hallinnan suorittavat joko projektiin määrättyt yksilöt, tai se on delegoitu asiantuntijoille tai yksiköille (esim. lakiasiainosasto, talousosasto). Sitä johtaa ohjelmatason vastuuhenkilö, joka vastaa organisaatiotason hankinnoista ja strategisista kumppanuuksista, tai salkkutason hankinnoista. On huomioitava myös sellaiset strategiset näkökohdat, kuten kestävyys, elinkaarikustannukset, alentuneet yleiskustannukset, positiivisten suhteiden kehittyminen toimittajien, kumppanien tai ostajien kanssa, sekä näihin liittyvät riskit. Jokaisen hankinnan perusprosessi sisältää tarpeiden määrittelyn, potentiaalisten toimittajien tai kumppaneiden tunnistamisen, teknis-taloudellisten tarjousten hankinnan, halutun toimittajan tai kumppanin valinnan, sopimuksen neuvottelemisen halutun toimittajan kanssa, sopimuksen tekemisen ja sopimuksen hallinnoinnin. Inventaarioita, hävittämisiä ja muita asiaankuuluvia toimintoja pidetään usein epäsuorina hankintoina. Kunkin kohdan työmäärän pitäisi vastata hankittavan osion kokoa ja monimutkaisuutta.

Joskus hankintana voidaan pitää tavaroiden tai palvelujen vaihtamista saman laillisen tahon alaisten yksiköiden välillä. Tällaisissa tapauksissa hankintaa pitäisi käsitellä samoin kuin, jos se tapahtuisi itsenäisten osapuolten välillä, sekä alistaa se samalle valvonnan tasolle.

## Tietämys

- Hankintastrategiat
- Tee itse / osta analyysi
- Toimittajien kartoitusmenetelmät
- Organisaation hankintapolitiikat, menettelytavat ja käytännöt
- Tarjouspyyntötyypit (esim. RFI (Request For Information), RFP (Request For Proposal), RFQ (Request For Quotation))
- Sopimustyytit (esim. kiinteähintainen, yksikköhinta, kustannukset plus palkkio)
- Vaatehallinnan prosessit, menetelmät ja työkalut
- Tarjousprosessit ja käytännöt
- Sopimusjuridiikan tietämys
- Sopimusehdot ja olosuhteet
- Toimitusketjun hallinta

## Taidot

- Taktinen osaaminen
- Esitystaidot
- Sopimushallinto

## Liittyvät pätevyysselementit

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Ihmiset 4: Suhteet ja sitoutuminen
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

## Keskeiset pätevyyden indikaattorit

### *4.5.9.1 Sopii hankintatarpeista, vaihtoehtoista ja prosesseista*

#### **Kuvaus**

Tarpeiden ja vaihtoehtojen tunnistaminen on prosessi, missä määritellään se, mitä resursseja tai palveluja tullaan hankkimaan, tai mille projektin osille tullaan hankkimaan kumppaneita. Tämä voi johtua siitä, että on puute resursseista, tai niitä ei ole sisäisesti saatavissa, tai kyseessä voi olla tietoinen valinta hankkia resursseja ulkopuolelta (tee itse tai osta strategia).

Hankintavaihtoehdot, kanavat, hankintavaatimukset, tarjousasiakirjat ja valintakriteerit on sovittava. Yksilö johtaa tätä prosessia ja varmistaa, että oleellinen informaatio on saatavilla, sekä huolehtii tiedottamisesta oleellisille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Tämä on usein tiiviistä yhteistyötä erikoistuneiden osastojen tai johdon kanssa, tai se on delegoituna näille.

## **Mittarit**

- Määrittelee syyt (tarpeiden perusteella) hankinnalle tai kumppanuudelle
- Valmistelee, tuottaa tai kerää tarvittavan informaation lähtötiedoiksi hankinnan asiantuntijoille
- Määrittelee tarpeisiin perustuen tarjousasiakirjat ja valintakriteerit
- Tukee hankinnan valmisteluprosesseja ja menettelyjä

### *4.5.9.2 Avustaa toimittajien ja kumppaneiden arvioinnissa ja valinnassa*

## **Kuvaus**

Yksilö varmistaa sen, että mahdolliset kumppaniorganisaatiot ja/tai muut asiantuntijat, toimittajat tai kumppanit on tunnustettu, arvioitu ja valittu. Tässä valintaprosessissa käytetään määriteltyjä valintakriteereitä tarjousasiakirjojen vertailuun (tai, jos yksikään toimittajaa ei pysty toimittamaan toimeksiannon mukaisesti, uudelleen muotoiltuina). Virallisia määräyksiä voi kohdistua näihin tarjous- ja valintakriteereihin sekä hankintaprosesseihin (esim. EU:n määräykset koskien julkisia hankintoja)

Valintaprosessi sisältää usein eri vaiheita. Esimerkiksi tarjousvaihe jo itsessään voi sisältää osavaiheita kuten tietopyyntöjä (Request For Information (RFI)) ja budjettitarjouspyyntöjä (Request For Proposal (RFP)) tai tarjouspyyntöjä (Request For Quotation (RFQ)). Jos hankinta voi johtaa mihin tahansa kumppanuusmalliin eikä tarjousprosessia ole käytössä, niin silloin yksilön on seurattava huolellisesti prosessia varmistaakseen kumppaneiden valinnan laadun.

## **Mittarit**

- Käynnistää tarjousten pyynnön (tarjous), tarvittaessa yhteistyössä hankintatoimen kanssa
- Hahmottelee ja määrittelee toimittajan valintaprosessin eri vaiheet
- Määrittelee ja selittää tarjousasiakirjojen sisällöt
- Määrittelee ja käyttää valintakriteerit
- Toimii virallisten hankintamääräysten (kansainväliset, kansalliset ja toimialakohtaisten) mukaisesti
- Arvioi hankinnan yksityiskohdat ja ehdottaa kumppanuusmalleja (esim. yhteisyritykset, pitkäaikaiset kumppanuudet, jne.)

### *4.5.9.3 Osallistuu neuvotteluun ja sopimusehtojen sekä sellaisten muiden ehtojen hyväksymiseen, jotka sopivat projektin tavoitteisiin*

## **Kuvaus**

Toimittajan tai kumppanin valintaa saattaa seurata vielä neuvotteluprosessi, jotta saavutettaisiin yksimielisyys sopimusehdoista ja olosuhteista. Yksilö valvoo tätä prosessia ja varmistaa kiinteässä yhteistyössä hankinta- ja/tai lakiasiantuntijoiden kanssa sen, että neuvottelijoilla on selkeä toimeksianto.

Sopimukset saattavat erota toisistaan muodoltaan, yksityiskohtien tasoltaan, kestoaltaan, ehdoiltaan, olosuhteiltaan, seuraamuksiltaan, sovellettavalta lailtaan ja monelta muulta



näkökohdaltaan. Yksilö huolehtii siitä, että nämä näkökohdat liittyvät tiiviisti projektin tavoitteisiin sekä palvelevat projektia ja organisaatiota.

Joskus, kun sopimusneuvottelut ovat vaativia ja pitkäkestoisia, hyväksytään esisopimusjärjestely, jotta voidaan aloittaa toimituksen mahdollistava alustava työ.

### **Mittarit**

- Määrittelee neuvotteluvalltuuden ja asettaa tavoitteet neuvottelulle
- Erottaa erilaiset sopimusmuodot ja niiden vaikutuksia projektiin
- Tuntee sopimusehdot ja olosuhteet ja harkitsee sitä, miten ne vaikuttavat projektiin
- Neuvottelee sopimuksen perustuen hintaan, saatavuuteen, räätälöintimahdollisuuksiin ja aikatauluun

#### ***4.5.9.4 Valvoo sopimusten toteutumista, käsittelee ongelmia ja hakee tarvittaessa korvauksia***

### **Kuvaus**

Sopimuksellinen suorituskyky tarkoittaa jatkuvaa toimittajan tai kumppanin valvontaa sen jälkeen, kun sopimus on solmittu. Tämän tavoitteena on varmistaa sopimuksen virheetön ja oikea-aikainen toteutus. Sopimuspoikkeamien tapauksissa yksilön on aina ryhdyttävä toimiin tai saatettava ne ratkaistavaksi oman organisaation sisällä. Jos sopimusehdoista yksi tai useampi (kuten toimitusaika, laatu, jne.) ei täyty, niin silloin yksilön on ryhdyttävä toimiin tämän asian käsittelemiseksi, ja jos mahdollista, ratkaistava se. Tämä voi sisältää erilaisia tekniikoita pehmeistä huomautuksista vakaviin uudelleenneuvotteluihin, ja yksilön on tiedettävä milloin käyttää mitään näistä. Jos jonkin sopimuskumppanin laiminlyönti kuitenkin jatkuu, niin silloin yksilön pitää tehdä tai pyytää päätös siitä, onko syytä vaatia sakkoa tai onko syytä vaatia muilla tavoilla oikaisua sopimuskumppanilta. Tämä tilanne voi sisältää oikeustoimia tai lakiasiantuntijoiden kytkemistä mukaan. Aina on kuitenkin pyydettävä neuvoa johdolta, jos kyseessä on pitkän aikavälin strateginen hankintapolitiikka.

### **Mittarit**

- Toteuttaa toimenpiteitä sopimussuorituskyvyn hallitsemiseksi
- Tunnistaa sopimuspoikkeamat
- Käsittelee sopimusrikkomuksia toteuttamalla korjaavia toimenpiteitä (esim. keskusteluja, uudelleenneuvotteluja, jne.)
- Ottaa mukaan – kun kyseessä on vaikeat uudelleenneuvottelut – organisaation oikeus-, logistiikka- ja/tai hankintatoiminnot
- Käsittelee sopimusriitoja ja toimittajan tekemiä vaateita
- Päättää ja lopettaa sovitun liiketoimintasuhteen, kun se on joko riski projektille tai kaikki sopimusvelvoitteet on täytetty

#### 4.5.10 Suunnittelu ja ohjaus

##### **Määritelmä**

Toteutusmalliin perustuva ja kaikki elementit yhdistävä tasapainoinen suunnitelma, jonka toteutus on ohjattua. Suunnitelmaa pitää päivittää säännöllisesti projektin sisällä tai sen ympäristössä tapahtuvien muutosten perusteella. Ohjausta mukautetaan ja parannetaan myös säännöllisesti, niin että se pysyy yksilön hallinnassa.

##### **Tarkoitus**

Tämän pätevyyslementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi luoda ja ylläpitää tasapainoista ja yhtenäistä kuvaa projektin hallinnasta. Tasapainon, johdonmukaisuuden ja suorituskyvyn säilyttäminen on elintärkeää sovittujen lopputulosten saavuttamisen kannalta.

##### **Kuvaus**

Suunnittelu ja ohjaus on pätevyytensä sitä, missä yhdistetään kaikki tieto, ja valmistellaan tai tehdään päätöksiä. Monia prosesseja ja tehtäviä kuvataan (ja hallitaan) yksityiskohtaisesti muissa pätevyyslementeissä. Tässä pätevyyslementissä niitä tarkastellaan ja hallitaan yhdessä, kuten toteutusmallissa laadittu, kokonaisuutta kuvaava asiakirja sen määrittelee. Olennainen syklinen prosessi on: suunnittele, toteuta, seuraa, tarkista suunnitelmaa tai toteutusta.

Painopiste projektinjohtamisen näkökulmasta on suunnittelussa ja seurannassa. Tietoa on hankittava ja yhdistettävä, organisaatio ja sen ryhmät on valikoitava ja valintoja on tehtävä. Yksilön on määriteltävä kuinka suunnitellaan ja suhteutetaan projektinjohtamisen työmäärä, sekä se tapa kuinka projektia hallitaan. Tämä sisältää oikean johtamistyylin valinnan, eli kuinka paljon ja mitä delegoidaan, jne. Kaikki tämä vahvistetaan yhdessä tai useammassa päätösasiakirjassa (visio, tiekartta, suunnitelma, jne.), joista pitää keskustella ja sopia.

Kun projekti on perustettu, seurantasuunnitelmien pitää olla valmiina. Nämä prosessit keräävät säännöllisesti tietoa edistymästä, taloudesta ja resurssien käytöstä verrattuna suunnitelmiin, sitoutumisesta laatu- ja muihin standardeihin, sidosryhmätyytyväisyydestä, jne. Säännöllinen raportointi (alemmat tasot projektipäällikölle ja projektipäälliköltä sidosryhmille) on tämän pätevyyden olennainen osa.

Jatkuvan oppiminen edellyttää, että myös johtamisen suorituspanosta pitää tarkastella säännöllisesti. Tästä saatu tieto voi olla peruste muutoksille. Ennalta määritelty ja läpinäkyvä muutosten hallintaprosessi on toinen olennainen projektin ohjauksen elementti.

Hallitussa vaiheen päättämisessä projektin elinkaaren aikana tulee tehdä arviointi ja laatia raportti, jossa todetaan lopputulokset, onnistuminen ja saadut opit.

##### **Tietämys**

- Vaihe / siirtymät vaiheesta toiseen
- Raportointi
- Projektitoimisto
- Demingin laatuympyrä (suunnittele-tee-tarkista-korjaa (plan-do-check-act))
- Muutospyyntö

- Tulosjohtaminen
- Poikkeusjohtaminen
- Saadut opit raportti
- Jakso / vaihe / tehtävä / julkaisu
- Muutospyyntö
- Päätös rahoittaa ja tehdä tai ostaa
- Poikkeamaraportit
- Asiaraportit
- Projektinhallintasuunnitelma
- Projektin (vaihe) arviointi
- Purku
- Päätöksentekovalta

### **Taidot**

- Edistymisen valvontakokoukset
- Muutoshallinta
- Raportointi
- Muutospyynnöistä neuvottelu
- Aloituskokous
- Käynnistyskokous
- Päätöskokous
- Asiahallinta
- Muutoshallinta
- Tuloksen arvo analyysi
- Viivästyskaaviot

### **Liittyvät pätevyysselementit**

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 7: Ristiriidat ja kriisit
- Ihmiset 8: Oivaltaminen
- Ihmiset 9: Neuvottelu

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.5.10.1 Aloittaa projektin ja laatii projektinhallintasuunnitelman ja hyväksyytään sen***

#### **Kuvaus**

Jokaisen projektin ensimmäinen vaihe on oleellinen, sillä se luo perustan onnistuneelle projektille. Tälle valmisteluvaiheelle on usein ominaista epävarmuus johtuen tiedoista, jotka ovat summittaisia tai joita ei vielä ole saatavilla. Sidosryhmävaatimukset saattavat olla ainoastaan

karkeasti määriteltyjä ja heidän odotuksensa ja aikataulunsa epärealistisia. Tällöin tätä varhaista optimismia ja innostusta pitää hillitä realismilla. Ennakoiva projektinjohtamistyyli, hyvin valmisteltu ja tehokkaasti johdettu aloituskokous sekä oikean projektiryhmän kokoaminen voivat parantaa projektin onnistumismahdollisuuksia. Yhdessä tai useammassa aloituskokouksessa pitää keskittyä laatimaan projektin asettamisasiakirja ja projektinhallintasuunnitelma, jossa määritellään ryhmän roolit ja projektin kriittinen polku.

Yksilö valmistelee ja suunnittelee projektin. Lähtien esimääritellystä ylemmän tason toteutusmallista, yksilö kerää riittävästi tietoa sidosryhmiltä ja asiantuntijoilta, sekä analysoi, arvottaa ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen voidakseen tehdä lähestymistavan hienosäädön ja projektinhallinnan kokonaissuunnitelman. Tämä suunnitelma tulee perustumaan tietoon ja valintoihin, jotka koskevat vaatimuksia, laatua, sovittuja suoritteita ja rajauksia, organisaatio- ja viestintärakenteita, tarvittavia resursseja ja budjetteja, suunnittelua, pääriskejä jne. Lopuksi suunnitelma on vahvistettava ja siitä on vallittava yksimielisyys (ja tarvittavien resurssien ja budjetin oltava käytettävissä), jotta projektin aloitus- ja toteutusvaiheet voidaan käynnistää.

### **Mittarit**

- Organisoii projektin aloitusprosessin
- Kerää kaiken tarvittavan tiedon sidosryhmiltä ja asiantuntijoilta
- Analysoi, arvottaa ja järjestää tiedon tärkeysjärjestykseen
- Organisoii ja edesauttaa projektin aloituskokousta
- Valmistelee projektin asetusasiakirjan tai projektinhallintasuunnitelman ja hyväksyytään ne
- Valmistelee ja tiedottaa suunnitelman panostuksesta projektinhallintaan
- Käynnistää ja johtaa siirtymisen uuteen projektivaiheeseen

### ***4.5.10.2 Käynnistää ja johtaa siirtymisen uuteen projektivaiheeseen***

#### **Kuvaus**

Projektin rahoittamista ja jatkamista koskevien päätösten jälkeen kaikki vaiheet tulee käynnistää pitäen mielessä seuraavat asiat:

- Erityiset tavoitteet tälle projektin vaiheelle
- Kaikki tarvittavat organisaation muutokset
- Tarve uudelleen vahvistaa tai muuttaa projektin asettamisasiakirjaa ja projektinhallintasuunnitelmia

On päivitettävä yksityiskohtainen aikataulu, kustannus- ja resurssisuunnitelmat, riskirekisteri ja odotetut mahdolliset hyödyt (liiketoimintatarkastelu). Projektin koosta tai vaativuudesta riippuen käynnistyskokous on tehokas menetelmä tiedottaa projektiryhmälle projektin tai projektin vaiheen suunnitelmista, vaatimuksista ja tavoitteista sekä sitouttaa heidät näihin. Tätä kokousta tai työpajaa voidaan käyttää myös työn osituksen, suunnitelmien, toimeksiantojen tai projektin arvojen tarkempaan määrittelyyn.

### **Mittarit**

- Organisoii projektin toteutusprosessin hallinnan

- Määrittelee seuraavan vaiheen tavoitteet ja suoritteet
- Johtaa siirtymistä vaiheesta toiseen
- Organisoii aloituskokouksen ja edesauttaa sen etenemistä

#### ***4.5.10.3 Ohjaa projektin suoritusta projektisuunnitelmaa vasten ja ryhtyy tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin***

##### **Kuvaus**

Ohjaus perustuu projektin tavoitteisiin, suunnitelmiin ja sopimuksiin. Tämä hallintaprosessi mittaa todellista projektin edistymistä ja suorituskkyä, vertaa sitä suunnitelmaa vasten ja tekee tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Ohjaus toteutetaan yleensä tarkastelemalla mitattuja tuloksia ennalta asetettuja tavoitteita vasten ja korjaamalla poikkeamia (diagnostinen ohjaus). Jos on suuria epävarmuustekijöitä, niin näitä voidaan vähentää käyttämällä operatiivisten jäsenten palautetta ja suosituksia prosessin säätämiseen (vuorovaikutteinen ohjaus). Ohjaus ja raportointi kohdistetaan kuluvaan kauteen, mutta se sisältää myös ennusteet sopivalle määrälle tulevia ajanjaksoja. Integroitu projektin ohjaus- ja raportointijärjestelmä kattaa kaikki projektin tavoitteet sekä niitä vastaavat menestyskriteerit kyseenä oleville projektin vaiheille ja kaikille sidosryhmien vaatimuksille.

##### **Mittarit**

- Määrittelee suorituskkyyn ohjaussyklin
- Määrittelee suorituskkyyn ohjaukseen soveltuvat keinot ja menetelmät
- Mittaa edistystä ja suorituskkyä

#### ***4.5.10.4 Raportoi projektin edistymistä***

##### **Kuvaus**

Raportointi tarjoaa tietoa ja tiedottaa projektin töiden nykyisen vaiheen ja edellisten vaiheiden tilanteesta (kustannus, aika, resurssit, riskit ja mahdollisuudet, poikkeukset, jne.) sekä ennusteen projektin nykyisen vaiheen kehityksestä sekä kehityksestä aina projektin loppuun saakka. Raportointi sisältää sekä jaksoittaiset suulliset että kirjalliset tilannepäivitykset, ennusteet ryhmän jäseniltä tai vastuuhenkilöiltä projektipäällikölle ja projektipäälliköltä sidosryhmille (kuten toimeksiantaja ja projektin johtoryhmät). Raportointi sisältää myös projektin tilintarkastuksen ja taloudelliset katsaukset. Kun yksilö ja/tai ryhmä on hyvin kokenut, niin silloin voi riittää ja on hyväksyttävää se, että sidosryhmille ”raportoidaan vain poikkeamista”. Tämä tarkoittaa sitä, että säännöllisten tilanne- tai päivitysraporttien sijasta raportti toimitetaan vain silloin, kun on jotakin merkittävää raportoitavaa.

##### **Mittarit**

- Tekee raportointirakenteen (mitä, milloin, kuinka usein, kuinka, jne.)
- Tekee edistymäraportin
- Tekee ennusteraportin
- Tekee vaiheesta toiseen siirtymisraportteja

#### **4.5.10.5 Arvioi, hyväksyttää ja toteuttaa projektin muutokset**

##### **Kuvaus**

Odottamattomista tapahtumista johtuen muutokset ovat usein välttämättömiä projektissa. voi olla tarve muuttaa projektin määrittelyä asiakkaiden tai sopimusehtoja toimittajien kanssa. Muutoksia on seurattava projektin alkuperäisiä liiketoimintatarkasteluja ja/tai projektin asetusasiakirjassa määriteltyjä tavoitteita ja päämääriä vasten. Käyttöön otettavasta muutostenhallintaprosessista on sovittava projektin alussa kaikkien olennaisten sidosryhmien kanssa. Muodollinen ja ennakoiva muutosten hallintaprosessi, joka ennakoii muutostarpeen, on parempi kuin prosessi, joka reagoi vasta sen jälkeen, kun tarve muutokselle on ilmeinen.

Muutos projektin laajuuteen tai suoritteiden määrittelyyn tehdään käyttäen muodollista, ennakoivaa määrittelyä prosessia. Muutosprosessi sisältää kaiken sen, mikä on seurausta tarvittavasta muutoksesta tai tunnistetusta uudesta mahdollisuudesta. Se sisältää muutoksen päätösprosessista ja muutostarpeesta sopimisen, sekä muutoksen hyväksymis- ja toteutus päätöksen. Tämä soveltuu kaikenlaisiin muutoksiin. Muutostenhallinta tunnistaa, kuvailee, luokittelee, arvioi, hyväksyy tai hylkää, toteuttaa ja todentaa muutokset oikeudellisia ja muita sopimuksia vasten. Muutoksia voi pyytää mikä tahansa osapuoli ja niitä on hallittava sekä ehdotettuina, että hyväksytyinä muutoksina, ja niistä on tiedotettava asianmukaisesti kaikille asianomaisille sidosryhmille. Muutoksen hallinnassa otetaan huomioon sen suorat ja epäsuorat vaikutukset koko projektiin ja sen asiayhteyksiin. Muutoksen vaikutus projektin suoritteisiin, kokoonpanoon, aikatauluun, kustannukseen, rahoitukseen ja riskeihin määritetään vertailuina asianomaisiin projektin suunnitelmiin. Kun muutokset on hyväksyty, niin projektisuunnitelmaa tarkennetaan vastaavasti.

##### **Mittarit**

- Organisoii prosessin muutosten hallintaan
- Tekee poikkeus- tai muutosraportin
- Muuttaa laajuuskokoonpanoa

#### **4.5.10.6 Sulkee vaiheen tai projektin ja arvioi sen**

##### **Kuvaus**

Lopetusprosessi tapahtuu projektin tai projektin vaiheen valmistumisen jälkeen, eli sen jälkeen, kun projektin tai projektin vaiheen tulokset on toimitettu. Jokainen projektin tai osaprojektin vaihe pitää sulkea virallisesti arvioimalla ja dokumentoimalla toteutettu vaihe, sekä tarkastamalla, että tavoitteet on saavutettu ja asiakasodotukset täytetty. Lopetettaessa vaihetta on seuraavan vaihe(id)en ehdotukset arvosteltava ja kaikki päätöksiä vaativat asiat toimitettava asianomaisille tahoille valtuutusta varten.

Silloin kun kyseessä on allekirjoitettu virallinen sopimus, on käsiteltävä vastuiden siirtäminen urakoitsijalta projektin omistajalle, takuuajan alkaminen ja loppumaksujen laskutus. Lopulliset asiakirjat (tunnetaan myös nimellä ”as built”) on viimeisteltävä ja koulutettava ne, jotka tulevat käyttämään projektin tuloksia. Tämä on välttämätöntä sen varmistamiseksi, että projektiin tehdyn investoinnin hyödyt toteutuvat.

Projektin tulokset ja saadut kokemukset arvioidaan ja saadut opit dokumentoidaan niin, että niitä voidaan käyttää tulevien projektien parantamiseen. Projektiryhmän jäseniä tarvitaan uusiin toimeksiantoihin ja sen vuoksi heidät pitää virallisesti vapauttaa rooleistaan ja vastuistaan projektissa.

### **Mittarit**

- Organisoii projektin lopetusprosessin
- Organisoii ja edesauttaa päätöskokousta
- Edesauttaa valmistuneen projektin arviointia
- Valmisteleee ”saadut opit” raportin projektista

#### 4.5.11 Riski ja mahdollisuus

##### **Määritelmä**

Riski ja mahdollisuus sisältää projekteja ympäröivien riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen, arvioimisen, reagointisuunnitelman, suunnitelman toteutuksen ja toteutuksen ohjauksen. Riskien ja mahdollisuuksien hallinta auttaa päätöksentekijöitä tekemään tietoisia valintoja, asettamaan tehtäviä tärkeysjärjestykseen ja tekemään eron vaihtoehtoisten etenemistapojen välillä. Riskien ja mahdollisuuksien hallinta on jatkuva prosessi läpi koko projektin elinkaaren.

##### **Tarkoitus**

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö ymmärtää ja käsittelee tehokkaasti riskejä ja mahdollisuuksia, sisältäen niihin reagoinnin, ja yleisiä niitä koskevia strategioita.

##### **Kuvaus**

Riskejä (negatiivisia vaikutuksia) ja mahdollisuuksia (positiivisia vaikutuksia) tarkastellaan aina siltä kannalta, mikä on niiden yhteys projektin tavoitteiden toteuttamiseen ja vaikutukset siihen. On suositeltavaa harkita ensimmäisenä askeleena sitä, mitkä yleiset strategiat palvelisivat parhaiten riskien ja mahdollisuuksien käsittelyä suhteessa yrityksen strategioihin ja kyseessä olevaan projektiin. Sen jälkeen riskien ja mahdollisuuksien hallintaprosessille on luonteenomaista ensin tunnistaa riskit ja mahdollisuudet, ja sitten laatia ja toteuttaa reagointisuunnitelmat kattaen aiotut ja suunnitellut toimenpiteet riskien ja mahdollisuuksien käsittelemiseksi. Reagointisuunnitelma pitää kehittää ja toteuttaa linjassa valittujen yleisten riski- ja mahdollisuusstrategioiden kanssa. Yksilö on vastuussa ryhmän jäsenten mukaan ottamisesta ja heidän pitämisestänsä sitoutuneena riskien ja mahdollisuuksien hallintaprosessiin, ryhmän saattamisesta varuilleen riskien ja mahdollisuuksien varalta, muiden sidosryhmien mukaan ottamisesta prosessiin ja sopivien asiantuntijoiden mukaan ottamisesta aina tarvittaessa.

##### **Tietämys**

- Strategiat riskien ja mahdollisuuksien hallintaan
- Valmiussuunnitelmat, varasuunnitelmat
- Varaukset kustannus- ja kestoepävarmuuksille
- Odotettu rahallinen arvo
- Riskien laadullisen arvioinnin työkalut ja tekniikat
- Riskien määrällisen arvioinnin työkalut ja tekniikat
- Reagointistrategiat ja -suunnitelmat riskien ja mahdollisuuksien osalta
- Riskien tunnistustekniikat ja -työkalut
- Tulevaisuuden näkymän suunnittelu
- Herkkyysanalyysi
- Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat –analyysi (Strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis (SWOT))
- Riskialtistus, halukkuus ottaa riskejä, vastenmielisyys riskejä kohtaan ja riskien sietokyky
- Projekti- tai ohjelmariskit ja liiketoimintariskit (ja mahdollisuudet)
- Jäännösriski
- Riskien ja mahdollisuuksien todennäköisyys, vaikutus ja läheisyys



- Riskin omistaja
- Riskirekisteri
- Riskien ja mahdollisuuksien lähteet

### **Taidot**

- Riskien ja mahdollisuuksien tunnistamistekniikat
- Riskien ja mahdollisuuksien arviointitekniikat
- Riskien ja mahdollisuuksien reagoitisuunnitelmien kehittäminen
- Riskien ja mahdollisuuksien reagoitisuunnitelmien toteuttaminen, seuraaminen ja ohjaaminen
- Riskien ja mahdollisuuksien hallinnan yleisten strategioiden toteuttaminen, seuraaminen ja ohjaaminen
- Monte Carlo analyysi
- Päätöspuut, esim. Ishikawa-analyysi

### **Liittyvät pätevyys-elementit**

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 3: Standardien ja määräysten noudattaminen
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 7: Ristiriidat ja kriisit
- Ihmiset 8: Oivaltaminen

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### **4.5.11.1 Kehittää ja toteuttaa riskienhallinnan viitekehystä**

#### **Kuvaus**

Yksilö suunnittelee, kehittää ja toteuttaa riskienhallinnan viitekehyyksen varmistukseksi sen, että riskejä ja mahdollisuuksia hallitaan johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti läpi projektin elinkaaren. Riskienhallinnanviitekehyyksen tulee sisältää niiden menetelmien määrittelyn, joita käytetään riskien tunnistamiseen, luokitteluun, arviointiin, suuruuden määrittelyyn ja hoitamiseen. Se tulee yhdistää organisaation riskienhallintapolitiikkaan ja kansainvälisiin, kansallisiin tai alan standardeihin. Kun projektit ovat osa ohjelmaa tai salkkua, niin silloin riskienhallinnan viitekehys kuvailee myös sen, kuka on vastuussa minkin riskin ja mahdollisuuden käsittelemisestä, ja minkä tyyppisiä vastuunsiirtopolkuja on olemassa (ylöspäin, alaspäin, sivusuuntaan).

#### **Mittarit**

- Tunnistaa mahdollisten riskienhallintamallien valikoiman
- Kehittää johdonmukaisen riskienhallinnan viitekehyyksen, joka on sopusoinnussa organisaation ohjeiden ja kansainvälisten standardien kanssa
- Varmistaa riskienhallinnan viitekehyyksen johdonmukaisen soveltamisen

#### *4.5.11.2 Tunnistaa riskit ja mahdollisuudet*

##### **Kuvaus**

Yksilö on jatkuvassa vastuussa kaikista riskien ja mahdollisuuksien lähteiden tunnistamisesta, sekä muiden ottamisesta mukaan tähän prosessiin. Riskeille ja mahdollisuuksille on olemassa erilaisia lähteitä, sekä projektin sisäisiä että ulkoisia. Yksilö voi ottaa käyttöön eri tekniikoita ja lähteitä riskien ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi (esim. saadut opit, kirjallisuus, riskien ja mahdollisuuksien ositusrakenteet ja vuorovaikutteiset istunnot ryhmän jäsenten, sidosryhmien ja aiheen asiantuntijoiden kanssa). Tunnistamisprosessi ei koske vain riskien tunnistamista, vaan myös mahdollisuuksien, jotka esimerkiksi voisivat tehdä suoritteet halvemmiksi, tai tehdä projektin etenemisen nopeammaksi, vähemmän riskialttiiksi, tai yksinkertaisesti laadun kannalta paremmaksi. Riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen pitää olla jatkuva prosessi, koska projektin ympäristöstä tulevat vaikutukset aiheuttavat muutoksia ajan myötä.

##### **Mittarit**

- Nimeää ja selittää riskien ja mahdollisuuksien eri lähteet ja erot niiden välillä
- Tunnistaa riskit ja mahdollisuudet
- Rekisteröi riskit ja mahdollisuudet

#### *4.5.11.3 Arvioi riskien ja mahdollisuuksien todennäköisyydet ja vaikutukset*

##### **Kuvaus**

Yksilö on vastuussa tunnistettujen riskien ja mahdollisuuksien jatkuvasta arvioinnista. Riskien ja mahdollisuuksien arviointi voidaan tehdä laadullisesti ja määrällisesti. Paras lähestymistapa on se, että tehdään molemmat ja arvioidaan säännöllisesti uudelleen sekä riskejä että mahdollisuuksia. Laadullinen arviointi voisi kattaa syvällisemmän analyysin tunnistettujen riskien ja mahdollisuuksien takana olevista lähteistä; se käsittelee myös olosuhteita ja vaikutuksia. Yksi esimerkki on tulevaisuussuunnittelu.

Määrällinen arvioiminen käsittelee todennäköisyyksiä ja määräarvioita. Se myös kääntää todennäköiset vaikutukset mitattaviksi toimenpiteiksi. Määrällinen arviointi tuottaa numeeriset arvot mitaten riskien ja mahdollisuuksien todennäköisyyttä ja odotettua vaikutusta. Monte Carlo –analyysi ja päätöspuut ovat esimerkkejä voimakkaista määrällisistä riskienarvioimistekniikoista.

##### **Mittarit**

- Osallistuu laadulliseen riskien ja mahdollisuuksien arvioimiseen
- Osallistuu määrälliseen riskien ja mahdollisuuksien arvioimiseen
- Laatii riskien ja mahdollisuuksien päätöspuun ja tulkitsee lopputulosten kannalta

#### *4.5.11.4 Valitsee strategiat ja toteuttaa reagointisuunnitelmat käsitellessään riskejä ja mahdollisuuksia*

## **Kuvaus**

Yksilön jatkuvana tehtävänä on vastata kaikkien tunnistettujen riskien tai mahdollisuuksien osalta parhaiden reagoititapojen valitsemis- ja toteuttamisprosesseista. Tämä prosessi edellyttää eri reagoititapojen arvioimista päätyen parhaiden mahdollisten tai sopivimpien valitsemiseen. Jokaisen riskin osalta reagoitivaihtoehdot voivat sisältää:

- Riskin välttäminen päättämällä olla aloittamatta, tai jatkamatta toimintaa, joka lisää riskiä
- Riskin hyväksyminen tai kasvattaminen tarkoituksella seurata tilannetta
- Riskilähteen poistaminen
- Todennäköisyyden muuttaminen
- Seurausten muuttaminen
- Riskin jakaminen toisen osapuolen tai osapuolien kanssa (mukaan lukien sopimukset ja riskirahoitus)
- Riskin hyväksyminen tietoisena valintana
- Varaussuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen

Samankaltaiset reagoitivaihtoehdot soveltuvat myös mahdollisuuksiin:

- Epätietoisuuden poistaminen tekemällä mahdollisuudesta todella tapahtuvan (hyödyntäminen)
- Kohdentamalla omistajuuden kolmannelle osapuolelle, joka parhaiten kykenee käsittelemään sitä (jakaminen)
- Lisäämällä mahdollisuuden todennäköisyyttä ja/tai vaikutusta, tunnistamalla ja maksimoimalla sen keskeiset eteenpäin vievät voimat (parantaminen)
- Olla ryhtymättä mihinkään erityisiin toimenpiteisiin mahdollisuuden käsittelemiseksi (sivuuttaminen)

Ne riskit, jotka eivät ole hyväksyttäviä ja ne mahdollisuudet, joita tavoitellaan, vaativat asianmukaisen reagoitisuunnitelman. Usein, jopa riskiin reagoinnin jälkeen on olemassa jäännösriski, jota on myös hallittava.

## **Mittarit**

- Selittää eri keinoja ja menetelmiä riskien ja mahdollisuuksien hallintaprosessille valitun yleisstrategian toteuttamiseksi
- Arvioi tapoja reagoida riskeihin ja mahdollisuuksiin, mukaan lukien näiden tapojen vahvuudet ja heikkoudet
- Arvioi vaihtoehtoisia keinoja ja menetelmiä toteuttaa riskien ja mahdollisuuksien reagoitisuunnitelma
- Vaikuttaa reagoinnissa tarvittavien resurssien ja pätevyyksien suunnitteluun
- Toteuttaa riskien ja mahdollisuuksien reagoitisuunnitelman ja tiedottaa siitä

### ***4.5.11.5 Arvioi ja seuraa riskejä, mahdollisuuksia ja reagoiteja niihin***

## **Kuvaus**

Sen jälkeenkin, kun riskeihin ja mahdollisuuksiin on reagoitu (tämä voi sisältää omistajien nimittämisen tietyille tai kaikille riskeille), niin niitä on syytä seurata. Riskit ja mahdollisuudet ja valittujen reagoitien sopivuus tulee säännöllisesti arvioida uudelleen. Riskien ja mahdollisuuksien todennäköisyydet ja/tai vaikutukset voivat muuttua, uutta tietoa voi tulla saataville, uusia riskejä ja mahdollisuuksia voi ilmetä ja saattaa olla myös, että reagoitavat eivät enää sovellu. Kokonaisstrategiat voivat myös olla arvioinnin tarpeessa. Itse asiassa riskien ja mahdollisuuksien hallinta ei ole vain säännöllinen prosessi, vaan sen pitää olla jatkuvaa, koska kaikessa toiminnassa on mukana riskinäkökohta.

## **Mittarit**

- Seuraa ja ohjaa riskien ja mahdollisuuksien reagoitus suunnitelman toimeenpanoa ja toteutusta
- Tiedottaa riskeistä, mahdollisuuksista ja valittujen reagoititapojen soveltuvuudesta.

## 4.5.12 Sidosryhmät

### Määritelmä

Sidosryhmät pätevyyslementti sisältää kaikkien oleellisten sidosryhmien asenteiden ja odotusten tunnistamisen, analysoimisen, sitouttamisen ja hallinnan. Sidosryhmiksi voidaan katsoa kaikki ne yksilöt, ryhmät tai organisaatiot, jotka osallistuvat tai vaikuttavat projektin toteutukseen tai tulokseen, ovat niistä kiinnostuneita tai joihin projektin toteutus tai tulos vaikuttaa. Tähän voi kuulua rahoittajia, toimeksiantajia ja loppukäyttäjiä, toimittajia / aliurakoitsijoita, liittoumia ja kumppaneita ja muita projekteja, ohjelmia tai salkkuja. Sidosryhmien sitouttaminen sisältää näiden projektiin liittyvien kiinnostusten ja vaikuttimien jatkuvan päivittämisen, seurannan ja niiden mukaisen toiminnan. Sidosryhmien sitouttaminen voi sisältää myös sellaisten strategisten liittoutumien rakentamista, missä sekä riskit että edut ovat yhteisiä, ja jotka luovat organisaatioon valmiuksia ja kyvykkyyksiä.

### Tarkoitus

Tämän pätevyyslementin tarkoituksena on mahdollistaa se, että yksilö voi hallita sidosryhmien kiinnostuksia, vaikutuksia ja odotuksia, sitouttaa sidosryhmiä sekä tehokkaasti hallita niiden odotuksia.

### Kuvaus

Sidosryhmien sitouttaminen on jatkuva prosessi läpi koko projektin elinkaaren. Sidosryhmiä ovat ne kumppanit, joille ja joiden ansiosta projekti tulee saavuttamaan menestystä. Sidosryhmien odotukset, tarpeet ja ideat luovat tarpeen ja muodostavat perustan projektille. Sidosryhmien rahat ja resurssit ovat tarvittavia panoksia ja sidosryhmät myös käyttävät lopputulosta.

Sidosryhmät esiintyvät eri muodoissa ja ryhmittymissä (ylin johto, käyttäjät, toimittajat, kumppanit, painostus- ja erityiskiinnostusryhmät, jne.) ja niillä on eri asenteita, kiinnostuksia ja vaikuttimia. Siksi jokaisella sidosryhmällä tai sidosryhmäryhmällä on erilaiset tietotarpeet. Sitouttamisstrategia (usein säädetty viestintäsuunnitelmassa) on siksi oleellinen. Tämä strategia voitaisiin toteuttaa keskittymällä sekä virallisiin että epävirallisiin viestintäkanaviin, kuin myös enemmän osallistuttaviin muotoihin, kuten liittoumiin, yhteistyöhön tai verkostoihin. Liittoumat kirjataan ja virallistetaan usein sopimusasiakirjalla kuten liittoumasopimuksella tai perustamalla yhteisyrityksen. Yhteistyökumppaneita voidaan usein työllistää organisaation eri osissa, tai ne voivat muodostaa yhden tai useamman erillisen organisaation. Verkostoilla ei ole selvää valtarakennetta, ja siksi niihin on vaikeampi sitoutua.

Sitouttamisstrategian toteuttamisen aikana on sidosryhmäympäristöä jatkuvasti valvottava muutosten varalta, sekä jatkuvan yhdensuuntaistamisen ja parantamisen varmistamiseksi.

### Tietämys

- Sidosryhmäkiinnostukset
- Sidosryhmävaikutus
- Sitouttamisstrategiat
- Viestintäsuunnitelma
- Yhteistyösopimukset ja liittoumat

- Ulkoisen ympäristön silmällä pito liittyen sosiaalisiin, poliittisiin, taloudellisiin ja teknologisiin kehityksiin

### **Taidot**

- Sidosryhmäanalyysi
- Asiayhteyspainoiden analyysi
- Strategisten viestintäkykyjen osoittaminen
- Odotusten hallinta
- Virallinen ja epävirallinen viestintä
- Esiintymistaidot
- Verkostoitumistaidot mahdollisten käyttökelpoisten ja vastustavien sidosryhmien tunnistamiseksi
- Asiayhteydellinen tietoisuus
- Ristiriitojen ratkaisun tehtäväksi ottaminen

### **Liittyvät pätevyysselementit**

- Kaikki muut käytäntöpätevyysselementit
- Kaikki näkökulmapätevyysselementit
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 4: Suhteet ja sitoutuminen
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen

## **Keskeiset pätevyyden indikaattori**

### *4.5.12.1 Tunnistaa sidosryhmiä ja analysoi niiden kiinnostuksia ja vaikutuksia*

#### **Kuvaus**

Yksilö tunnistaa kaikki projektin kannalta oleelliset yksilöt, ryhmät ja organisaatiot. Yksilön on ensiksi analysoitava jokaisen sidosryhmän asenteet ja selvitetävä syyt näille asenteille (sidosryhmän kiinnostukset projektin lopputulokseen tai sen toteutusprosessiin). Toiseksi yksilön tulee tietää ne projektiin kohdistuvat potentiaaliset hyöty- tai haittavaikutukset (seuraukset), joita kullakin sidosryhmällä voi olla. Heidän kiinnostuksensa voivat tulla eri lähteistä (esimerkiksi, koska he haluavat tai heidän täytyy käyttää projektin tuloksia, tai koska he kilpailevat projektin kanssa samoista niukoista resursseista tai budjeteista). He voivat olla suuria tai pieniä, tai joko positiivisia tai negatiivisia. Jälkimmäisessä tapauksessa ne ovat aina jostakin syystä projektia vastaan.

Sidosryhmän vaikutus voi myös olla suurempi tai pienempi ja se saattaa keskittyä yhteen tai useampaan alueeseen (kuten pystyy toimittamaan tai epäämään rahoituksen, resurssit, toimistotilan ja -laitteet, tärkeyden, pääsyn, jne.). Jokaisen projektin alussa yksilön pitää pystyä tekemään sidosryhmäanalyysi, tunnistaa sidosryhmät, heidän kiinnostuksensa ja vaikutuksensa. Projektin aikana yksilön tulee aktiivisesti analysoida projektin ympäristöä, tunnistaa uusia sidosryhmiä sekä muuttuneita kiinnostuksia tai vaikutteita. Nämä muutokset

sidosryhmäympäristössä voivat johtua muutoksista projektissa itsessään (esimerkiksi, siirtyminen suunnittelusta toteutusvaiheeseen). Useimmin ne johtuvat muutoksista projektin olosuhteissa (organisaatiomuutokset, johdon henkilövaihdokset, talouden muutos, uudet määräykset, jne.). Yksilön tulee analysoida näiden muutosten merkitys projektille.

### **Mittarit**

- Tunnistaa tärkeät sidosryhmäluokat
- Tunnistaa ja nimeää eri sidosryhmien kiinnostukset
- Tunnistaa ja arvioi sidosryhmien vaikutukset
- Tunnistaa olennaiset muutokset projektissa tai projektin ympäristössä
- Analysoi muutosten seuraukset projektille
- Ryhtyy toimenpiteisiin sidosryhmien hallitsemiseksi

### **4.5.12.2 Kehittää ja ylläpitää sidosryhmästrategiaa ja viestintäsuunnitelmaa**

#### **Kuvaus**

Yksilö laatii sidosryhmästrategian, eli kuinka kytkee, pitää ajan tasalla, pitää mukana ja sitouttaa eri sidosryhmät projektiin ja sen tavoitteisiin. Tämän voi tehdä lähestymällä jokaista sidosryhmää (tai ryhmää sidosryhmiä) eri tavoin, riippuen heidän kiinnostuksestansa ja vaikutuksesta. Sidosryhmät, joilla on samanlaiset kiinnostukset ja vaikutukset voidaan ryhmitellä yhteen, ja täten parantaa niiden hallittavuutta. Sidosryhmästrategia esitetään usein viestintäsuunnitelmassa, jossa kuvataan kunkin sidosryhmän osalta mitä, miksi, milloin (ja kuinka usein), miten (minkä viestintäkanavan kautta) ja kuka (viestii) sekä viestinnän yksityiskohtien taso. ”Mikä” on oleellista; viestin pitää olla viritetty tietyin sidosryhmän odotuksiin ja sen tarkoitus on sitouttaa kukin sidosryhmä tukemaan (tai ei ainakaan pilaamaan) projektia.

Viestintäsuunnitelma on keskeinen odotusten hallinnan kannalta. Tiivistetysti tätä voidaan kutsua yksilön ponnisteluksi vaikuttaa eri sidosryhmien odotuksiin siten, että nämä tulevat odottamaan ja arvostamaan sitä mitä (ja milloin) projekti voi toimittaa ja tulee toimittamaan (eivätkä tule pettymään väärin odotuksiin edistymän ja lopputulosten suhteen).

Koska jokainen viestintä on vähintään kaksisuuntaista, niin siksi pitää huomioida ja pitää huolta siitä onko viesti vastaanotettu ja miten, sekä seurata annettua palautetta ja muuta tulevaa viestintää.

Viestintäsuunnitelma tulisi uudistaa ja päivittää säännöllisesti olosuhteiden muuttuessa. Potentiaalisia liittoutumia kehitetään ja tunnistetaan mahdollisia yhteistyökumppaneita. Mahdollisen kumppanuuden tai liittoutuman hyödyt ja lopputulokset yksilöidään kaikille osapuolille. Mahdollisten kumppaneiden kanssa on kehitetty ja perustettu yhteistyösuhde.

### **Mittarit**

- Kuvaa sidosryhmästrategian tärkeyden
- Laatii viestintäsuunnitelman
- Säättää viestintäsuunnitelmaa ja/tai strategiaa muuttuneiden olosuhteiden perusteella
- Selittää syyt viestintäsuunnitelman muuttamiselle

- Tunnistaa ja arvioi mahdollisuuksia liittoutumille ja kumppanuuksille
- Tunnistaa ja arvioi potentiaalisia yhteistyökumppaneita

#### ***4.5.12.3 Kytkee toimivan johdon, rahoittajat ja ylimmän johdon mukaan saadakseen aikaan sitoutumista ja hallitakseen kiinnostuksia ja odotuksia***

##### **Kuvaus**

Lähes kaikissa projekteissa johtajat ja rahoittajat ovat kaikkein tärkeimmät sidosryhmät. Toimiva johto on usein se, joka päättää rahoituksesta (budjetista), resursseista, vaatimusten tärkeysjärjestyksestä, laajuuden määrittelystä, jne. Näiden ensisijaisten sidosryhmien odotusten hallinta on äärimmäisen tärkeää. Toimivan johdon, ylimmän johdon ja/tai rahoittajien sitoutumisesta ja luottamuksesta on suurta hyötyä sekä projektille, että sen hallinnan onnistumiselle. On perustettava hyvä työyhteys ja avoin viestintä.

Joskus roolit yhdistyvät yhdessä henkilössä; useimmiten erilaiset ihmiset täyttävät yhden tai useamman näistä rooleista. Heillä on kaikilla omat odotuksensa, kiinnostuksensa ja vaikutusmahdollisuutensa projektiin. Projektista riippuen toimiva johto ja/tai rahoittaja(t) voivat tehdä oman osuutensa sidosryhmähallinnassa ja toimia lähettiläinä, koska heillä on usein asema ja yhteydet, jotka yksittäiseltä päälliköltä puuttuvat.

##### **Mittarit**

- Sitouttaa toimivan johdon ja/tai rahoittajan / rahoittajat
- Hallitsee projektin johtoryhmän, ylimmän johdon ja/tai rahoittajan / rahoittajien odotuksia
- Työllistää toimivan johdon ja/tai rahoittajan / rahoittajat toimimaan lähettiläinä

#### ***4.5.12.4 Kytkee käyttäjät, kumppanit ja toimittajat yhteistyöhön saadakseen heidät sitoutumaan***

##### **Kuvaus**

Käyttäjien varhainen ja perinpohjainen osallistuminen on onnistumisen edellytys melkein kaikille projekteille. Käyttäjät (tai heidän edustajansa) voivat toimittaa tietoa tarpeista, vaatimuksista ja siitä kuinka lopputulosta tullaan käyttämään. Tämä on usein välttämätöntä määriteltäessä kutakin suoritetta. Käyttäjät (tai käyttäjäryhmät) voivat myös toimittaa resursseja.

Toimittajat voivat tarjota projektiin resursseja, tietoa, osatuotteita, jne. Pitää huolehtia siitä, että valitaan parhaat toimittajat, erityisesti silloin, jos tiedot, resurssit ja/tai osatuotteet ovat saatavissa ainoastaan organisaation ulkopuolelta, ja virallisia sopimuksia on tehtävä näiden saamiseksi.

Kumppanit ovat ihmisiä, ryhmiä tai organisaatioita, jotka yhteistyössä osallistuvat osaan suoritteiden toimitusta, tai he voivat tehdä laajemman panoksen projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä kumppanit voivat yhdistää voimansa vain tiettyä osaa varten, tai ne voivat liittoumapohjalla työskennellä vakituisemmin yhdessä. Kumppanit voivat myös olla muita



päälliköitä, joiden kanssa viritetään tämän projektin tahti tai toimituksen sisältö palvelemaan organisaation hyödyn optimointia.

Silloin kun projektilla on ohjausryhmä, niin osana tätä ryhmää on yksi tai useampi kokenut käyttäjä (käyttäjien edustaja) ja kokenut toimittaja (toimittajien edustajat). Käyttäjät ja muut sidosryhmät voivat olla osa kaikupohjaa, joka neuvoo johtajaa tai ohjausryhmää. Yksilön on hyvin varhain projektissa keskityttävä näihin sidosryhmäryhmiin ja käytettävä vaikutusvaltaansa siihen, että valitaan oikeat käyttäjien ja toimittajien edustajat.

### **Mittarit**

- Osallistuttaa käyttäjät ja sitouttaa heidät projektiin
- Sitouttaa toimittajat projektiin
- Tekee yhteistyötä kumppanien kanssa toimittakseen parhaan mahdollisen tuloksen organisaatiolle

### ***4.5.12.5 Organisoii ja ylläpitää verkostoja ja liittoutumia***

#### **Kuvaus**

Verkostoja ja liittoutumia voidaan toteuttaa osana sidosryhmästrategiaa. Nämä voivat olla sekä virallisia että epävirallisia. Kun ne ovat virallisia, sopimukset neuvotellaan ja dokumentoidaan, sekä kehitetään suunnitelma jatkuvalla yhteistyöllä, joka toteutetaan. Suorituskykymittarit tunnustetaan, ja verkostosta tai liittoutumasta poistumisstrategia kehitetään osana tätä suunnitelmaa.

Kaikkia verkostoja ja liittoumia pitää arvioida usein ja parantaa tarvittaessa. Liittoumia voidaan lopettaa toteutusmallin mukaisesti, tai silloin kun virallinen suhde ei enää ole hyödyllinen osallistuville organisaatioille tai sidosryhmille. Varsin todennäköisesti organisaatio usein haluaa sopia liittoutumia samojen kumppanien kanssa koskien uusia tulevaisuuden liiketoimia, joten virallisen suhteen päättäminen pitää hoitaa huolellisesti.

Verkostot ovat enemmän epävirallisia ja niiden ylläpidosta on pidettävä huolta projektin elinkaaren jälkeen.

### **Mittarit**

- Neuvottelee ja dokumentoi liittomasopimuksen
- Laatii ja toteuttaa yhteistyösuunnitelman
- Kehittää ja arvioi mittarit onnistumiselle
- Ylläpitää avainkumppanuussopimuksia
- Sulkee kaikki viralliset sopimukset

#### 4.5.13 Muutos ja muuntaminen

##### **Määritelmä**

Vastikään kehitetyt valmiudet tuottavat hyötyjä vain silloin, kun ne otetaan käyttöön ja vastaanottaneet organisaatiot ja ihmiset tukevat niitä. Muutos (nykyisen tilanteen parantaminen, menneisyys mielessä pitäen) ja muuntaminen (uusien asiointilojen ilmaantunut kehitys, perustuen tulevaisuuden mielikuvaan) tarjoavat prosessin, työkalut ja tekniikat, joita voidaan käyttää auttamaan yksilöitä ja organisaatioita tekemään onnistuneita henkilö- ja organisaatiokohtaisia muutoksia, joiden seurauksena on muutoksen omaksuminen ja toteutuminen.

##### **Tarkoitus**

Tämän pätevyuselementin tarkoitus on mahdollistaa se, että yksilö voi auttaa yhteiskuntia, organisaatioita ja yksilöitä organisaatioidensa muuttamisessa tai muuntamisessa ja siten saavuttamaan ennustettuja hyötyjä ja tavoitteita.

##### **Kuvaus**

Projekteja organisoidaan, jotta aikaansaataisiin parannuksia. Monissa tapauksissa näitä parannuksia ei saavuteta vain lopputuloksen toimitamisella, vaan vaaditaan myös pieniä tai suuria muutoksia organisaation käyttäytymiseen.

Ihmiset eivät yleensä vastusta muutosta – he vastustavat muutosta heissä itsessään. Heidän vastustustaan voidaan onnistuneesti käsitellä esimerkiksi, rakentamalla tukea, käsittelemällä vastarintaa ja kehittämällä muutoksen toteuttamisessa tarvittavaa tietämystä ja taitoa. Strategisempi muutos tulee sisältämään myös vaikuttamisen yhteenliittymän johtoon sekä muihin psykologisiin ja psykososiaalisiin väliintuloihin. Kun muutoshallinta tehdään hyvin, ihmiset tuntevat olevansa osa muutosprosessia ja työskentelevät yhdessä kohti yhteistä tavoitetta, hyötyjä ja tuloksia toteuttaen.

Muuntumista tapahtuu, kun tulevaisuuden mielikuvaan perustuen käyttäytyminen muuttuu, koska on olemassa tahto tehdä asioita toisin. Muuntumista johtaa mielikuva tulevaisuudesta ja se riippuu pitkälti tulevaisuuden mielikuvan voimakkuudesta ja ihmisistä, jotka jakavat tulevaisuuden mielikuvan ja halun laittaa energiansa siihen, jotta se tapahtuisi.

Projektilta vaadittu muutoksen ja muuntamisen hallinnan taso riippuu paljolti yksilöiden ja ryhmien jokapäiväisessä elämässä syntyneiden häiriöiden määrästä, sekä sellaisista ominaisuuksista kuten kulttuuri, arvojärjestelmä ja aikaisempien muutosten historia. Muutos ja muuntuminen eivät pääsääntöisesti tapahdu ”suunnitellusti”, ja eikä se yleensä ole lineaarinen prosessi. Yksilön on säännöllisesti seurattava ja arvioitava muutosten vaikuttavuutta ja muokattava muutos- tai muuntamisstrategiaa. Yksilön on otettava huomioon myös ihmisten, ryhmien tai organisaation muutoskyky ja –valmiudet, jotta hän voisi auttaa heitä onnistumaan sopeutumisessa tai muuntautumisessa.

Projektit tuottavat yleensä uusia valmiuksia. Kuitenkin lisäarvoa ja hyötyjä saavutetaan vain silloin, kun valmiudet otetaan käyttöön. Organisaatio- tai liiketoimintamuutokset kohdistuvat usein prosesseihin, järjestelmiin, organisaatorakenteisiin ja työrooleihin tai muuttavat niitä, mutta kaikkein eniten ne vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Muutokset voivat olla melko

pieniä, tai ne voivat vaatia täydellistä muuttumista. Joskus ne voivat olla jopa häiritseviä, mikä tarkoittaa sitä, että tarvitaan erityistaitoja niiden selvittämiseksi. Monissa tapauksissa projekti aiheuttaa ja organisoi muutoksen, mutta päättyy ennen kuin siitä saatavat hyödyt toteutuvat.

### **Tietämys**

- Yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden oppimistyylit
- Organisaation muutoshallintateoriat
- Muutoksen vaikutus yksilöihin
- Henkilökohtaiset muutosten hallintatekniikat
- Ryhmädynamiikat
- Vaikutusten arviointi
- Toimija-analyysi
- Motivaatioteoria
- Muutosteoria

### **Taidot**

- Yksilön, ryhmän tai organisaation muutoskyvyn ja -valmiuden arviointi
- Puuttuminen yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen
- Muutosvastarinnan käsittely

### **Liittyvät pätevyys-elementit**

- Kaikki muut käytäntöpätevyys-elementit
- Näkökulma 1: Strategia
- Näkökulma 2: Hallinto, rakenteet ja prosessit
- Näkökulma 4: Valta ja kiinnostus
- Näkökulma 5: Kulttuuri ja arvot
- Ihmiset 3: Henkilökohtainen viestintä
- Ihmiset 5: Johtajuus
- Ihmiset 8: Oivaltaminen

## **Keskeiset pätevyyden indikaattorit**

### ***4.5.13.1 Arvioi organisaatio(ide)n muutokseen sopeutumista***

#### **Kuvaus**

Organisaatioilla ja ihmisillä on rajallinen kyky, valmius ja halu muuttua. Tähän vaikuttaa, muiden tekijöiden ohessa, menestys aikaisemmissa muutoksissa, stressi ja paine, kyseisen muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen, kulttuuri ja ilmapiiri, sekä hyvin näkökohtien näkeminen ja huonojen hyväksyminen. Ehdotettua muutosta kohtaan saattaa esiintyä myös joko avointa tai piilevää vastarintaa, mikä vaikuttaa kielteisesti muutokseen sopeutumiseen. Monissa tapauksissa vastustus ei tule ihmisistä, joihin muutos suoranaisesti vaikuttaa, vaan niiltä, jotka heitä johtavat. Sopeutuminen muutokseen ei ole kiinnilyöty, vaan siihen vaikuttaa sekä projektin sisä- että ulkopuoliset tekijät.

#### **Mittarit**

- Analysoi sopeutuvuuden tarvittavaan muutokseen, perustuen aikaisempiin onnistuneisiin ja epäonnistuneisiin muutoksiin organisaatiossa
- Arvioi mahdollisia muutosvastarinnan alueita (aiheet, ihmiset)
- Tunnistaa ja vaikuttaa olosuhteisiin, jotka voivat parantaa sopeutuvuutta
- Ryhtyy toimenpiteisiin, kun organisaatiolla ei ole valmiutta vaadittuun tai odotettuun muutokseen

#### **4.5.13.2 Tunnistaa muutostarpeet ja muuntamismahdollisuudet**

##### **Kuvaus**

Liiketoimintaprojektien osalta analysoidaan organisaation vaatimukset ja projektin olosuhteet sen määrittelemiseksi, mikä muuntuminen tai liiketoimintamuutos pitää tapahtua ja milloin. Enemmän yhteiskuntaan suuntautuneiden projektien osalta analyysin pitää määritellä, mihin yhteiskunnallisiin ryhmiin projekti voi ja pitää vaikuttaa. Tämä voidaan tehdä haastattelemalla, keräämällä ja analysoimalla tietoa tai käyttämällä työryhmiä. Joskus ilmenee mahdollisuuksia johtuen muutoksista markkinaolosuhteissa, projektin ympäristössä, organisaatioissa tai yhteiskunnassa. Muutosvaatimukset ja -mahdollisuudet tulevat säännöllisesti muuttuman, joten niitä on säännöllisesti tarkistettava ja muokattava.

##### **Mittarit**

- Tunnistaa ryhmiä ja yksilöitä, joihin muutos vaikuttaa
- Kartoittaa ryhmän kiinnostuksia
- Tunnistaa muutosvaatimuksia ja -mahdollisuuksia säännöllisesti
- Mukautuu muuttuviin kiinnostuksiin ja tilanteisiin

#### **4.5.13.3 Kehittää muutos- tai muuntautumisstrategiaa**

##### **Kuvaus**

Yksilö kehittää muutosstrategian (tai se ilmaantuu ja on siksi yksilön kokoama) käsitelläkseen ennakoituja muutoksia tai muuttumisia. Se perustuu muutoksen voimakkuuteen ja vaikutukseen, ja ottaa huomioon kyvyn muuttua tai halukkuuden organisaation, yhteiskunnan tai ihmisten muuntamiseen. On huomioitava myös muutosten ajoitusten mukauttaminen organisatorisiin tai yhteiskunnallisiin dynamiikkoihin ja mahdollisuuksiin. Suunnitelma laaditaan neuvottelemalla ja sitä päivitetään säännöllisesti.

Sen oppiminen, seuraaminen ja arvioiminen, mikä toimii ja mikä ei ja missä tilanteissa, on osa strategiaa. Muutokset ja muuntuminen eivät tapahdu yön ylitse, vaan yleensä se kestää jonkin aikaa ennen kuin siitä saadaan lisäarvoa.

Kun muutokset ja muuntumiset ovat merkityksellisempiä, silloin kehitetään vaiheittainen lähestymistapa, jotta varhaiset onnistumiset voidaan arvioida ja käyttää kannustimina lisämuutoksille. Muutossuunnitelmat voivat joskus olla suunniteltuja ja jäseneltyjä, mutta voivat myös keskittyä ryhmäkäyttäytymisiin, valtaan, oppimiseen, ilmaantumiseen. Ei ole olemassa oikeaa tapaa tehdä muutosta, mutta yksilön pitää ennakoida muutos.

### **Mittarit**

- Tunnistaa yhteiskunnallisia, organisatorisia ja henkilökohtaisia muutos- tai muuntamisstrategioita, tuntien, esimerkiksi, uudistajia, aikaisia omaksujia, enemmistöt ja viivyttelijät
- Tekee yhteistyötä muiden kanssa strategioiden vahvistamiseksi
- Dokumentoi strategiat kattavaksi muutossuunnitelmaksi
- Kehittää askel-askeleelta lähestymistavan, jos tämä on tarpeen
- Mukauttaa säännöllisesti muutos- tai muuttumissuunnitelmaa sisällyttääkseen projektin ympäristöstä tai yhteiskunnasta saadut opit ja muutokset
- Mukauttaa säännöllisesti strategiaa, siksi että muutos on onnistunut ja hyödyt on saavutettu

#### ***4.5.13.4 Toteuttaa muutoksen - tai muuttumisen hallintastrategiaa***

### **Kuvaus**

Muutosstrategiaan perustuen suunnitellaan joukko mahdollisia väliintuloja. Nämä voivat sisältää työryhmiä, koulutusta, tiedotustilaisuuksia, koejaksoja, vakavia pelejä ja visiointia. Varmasti tullaan puuttumaan myös valtaan ja vaikutusvaltaan ja muutosvastarinnan käsittelyyn. Kun muutos on tehty, pitää ryhtyä muutosta ylläpitäviin toimenpiteisiin ja auttamaan organisaatioita ja yksilöitä välttämään ”putoamista takaisin” vanhaan käyttäytymiseen.

### **Mittarit**

- Laatii johdonmukaisen väliintulosuunnitelman
- Toteuttaa valitut väliintulot
- Johtaa tai organisoii työryhmiä ja koulutusta
- Käsittelee muutosvastarintaa
- Organisoii ja toteuttaa joukkotiedotusvälineiden väliintuloja
- Käyttää vahvistamistekniikoita varmistamaan, että uusi käyttäytyminen on kestävä

- 5 **Ohjelmanjohtamisessa työskentelevät ihmiset** (katso julkaisu "Yksilönpätevyudet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen")
  
- 6 **Salkunjohtamisessa työskentelevät ihmiset** (katso julkaisu "Yksilönpätevyudet Osa 3 Salkunjohtaminen")



