

Ohjaus projektin elinkaarella

Esimerkkinä Euroopan sosiaalirahaston rahoittama projekti.

Marjo Suhonen, Leena Paasivaara & Juhani Nikkilä

ABSTRACT

Management at project's life span. As an example a project funded by the European Social Fund.

The purpose of this qualitative case study was to find out 1. what is the role and meaning of the project manager and the executive team, 2. how do the wishes of the interest groups forward to the process and 3. what is the meaning of objectives at the different stages of project's life span. The Project Cycle Management (PCM) -model (CEC 1993) was loosely used in the theoretical framework of this study. The data consisted of interviews and documents. The project coordinator seems to be the primus motor of a project throughout its life span, while the stakeholders and the executive team only ensured that the objectives were achieved. The objectives had important position in project management. The project coordinator crucially contributes to the project's success. The inadequately defined delegation of power and responsibility and tasks of the executive team together with accurately defined objectives of the project apparently interfered with the commitment of the executive team to the project. This had a negative impact on the executive team's supervisory function. The findings can be used to identify the critical aspects of project management and to develop project management.

TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on otettu viime vuosina käyttöön entistä tehokkaammiksi nähtyjä toimintatapoja tuloksellisuuden ja kustannustietoisuuden parantamiseksi. Taustalla on muun muassa valtion ohjausjärjestelmän muuttuminen ja rahoituksen kiristyminen. Uusia toimintatapoja ovat esimerkiksi erilaiset työryhmät, verkostotyöskentely ja projektit (vrt. Pentti 1999, 17-18). Tämän artikkelin tarkastelun keskiössä ovat sosiaali- ja terveydenhuollon projektit. Suomessa on kuluneiden viiden vuoden aikana toiminut kymmeniä tuhansia sosiaali- ja terveydenhuoltoalan projekteja (Pentti 1999, 17). Projektiosaaminen nähdään alalla tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi osaamisen alueeksi (Metsämuronen 1998).

Projektilla tarkoitetaan tässä artikkelissa väliaikaista, toistumatonta ja monimutkaista tehtäväkokonaisuutta. Projektien määritelmässä korostuu projektin ainutkertaisuus sekä ajan ja resursien toiminnalle asettamat rajoitteet (Frommer & Wikström 1999, 55-56, Kerzner 2000, 1). Projekteihin liitetään myös vahvasti tavoitteellisuus. Saravirran (2001, 10) mukaan projekti on tietyn tavoitteen saavuttamiseksi toimiva kokonaisuus, joka tuottaa asiakkailleen lisäarvoa. Onnistuessaan projekti tuottaa laadukkaita tuloksia tehokkaasti ja edistää toimivan yhteistyön syntymistä eri ryhmien ja ammattikuntien välille. Samalla organisaatioiden välisen yhteistoiminnan toivotaan kehittyvän paremmaksi (Pentti 1999, 17-18.) Epäonnistuessaan projektit eivät tuota laadukkaita tuloksia vaan hidastavat toiminnan kehittämistä. Projektien onnistuminen edellyttää, että

niillä on riittävät resurssit toimia ja että yhteistyön osapuolet ovat motivoituneita ja sitoutuneita projektiin. (Jämsen & Kukkonen 2000, 23-24.). On huomattu, että itsenäisen projektityöskentelyn omaksuminen toimintatavaksi ei ole suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa helppoa, sillä muutos aiempiin toimintatapoihin verrattuna on suuri (Pentti 1999, 17-18).

Onnistuakseen projekti vaatii ohjausta. Saravirran (2001, 12) mukaan ohjaus merkitsee koko projektin ajan jatkuvaa inhimillisten ja materiaalien resurssien johtamista projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin projektin sidosryhmät ja projektityöntekijät asettavat projektille tavoitteita ja suunnittelevat sen toteuttamista sekä valvovat projektin edistymistä suunnitelman mukaan (Kerzner 1998, 4-5, Stenlund 2001, 25 ja 28). Kerzner (1998, 4-5) näkee projektin ohjauksen projektin tavoitteen saavuttamiseksi tehtävänä suunnitteluna, organisointina, johtamisena ja resurssien kontrolloimisena. Projektin ohjaukseen sisältyy tällöin ajan, kustannusten, resurssien, toteutuksen ja sidosryhmasuhteiden näkökulma. Meredith ja Mantel (1995, 7-8) näkevät projektin ohjauksen kohdistuvan erityisesti ajankäyttöön ja kustannuksiin. Koskinen (2001, 46) on päättänyt, että projektin ohjauksessa korostuu ihmisten johtaminen asioiden johtamisen sijasta.

Projektin ohjaamisessa on tärkeää saada kytkeytyä yhteen projektin tärkeimmät etu- ja sidosryhmät ja huomioida toiminnassa näiden intressit. Tässä korostuu projektin vetäjän työpanos. Samalla projektin johtoryhmän ohjauspanosta ei voida vähätellä, sillä sen tehtäviin kuuluu tehdä tärkeimmät projektia koskevat päätökset. (Virtanen 2000, 56-57 ja 67-69.) Projektin ohjaus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen ohjaukseen. Projektin toiminnan ohjaaminen on kokonaisuus, joka muodostuu projektin sisäisestä ohjauksesta ja projektin ulkoisesta ohjauksesta. Kuvioon 1 on koottu tiivistäen projektin ohjaamiseen liittyvät teoreettiset käsitteet.

Eräs projektin ohjauksen apuväline on Project Cycle Management -malli (PCM), joka muodostaa projektin suunnittelun, ohjauksen ja arvioinnin teoreettisen viitekehyksen (Ahonen 1999, 97-98). PCM-malli on ensimmäisen kerran esitetty Euroopan komission julkaisussa 1993 (CEC 1993), ja sen jälkeen mallia on käytetty muunnen monissa organisaatioissa eri puolilla maailmaa. Mallissa projektin elinkaarella erotetaan kehämaisesti kuusi vaihetta: ohjelmointi (indi-

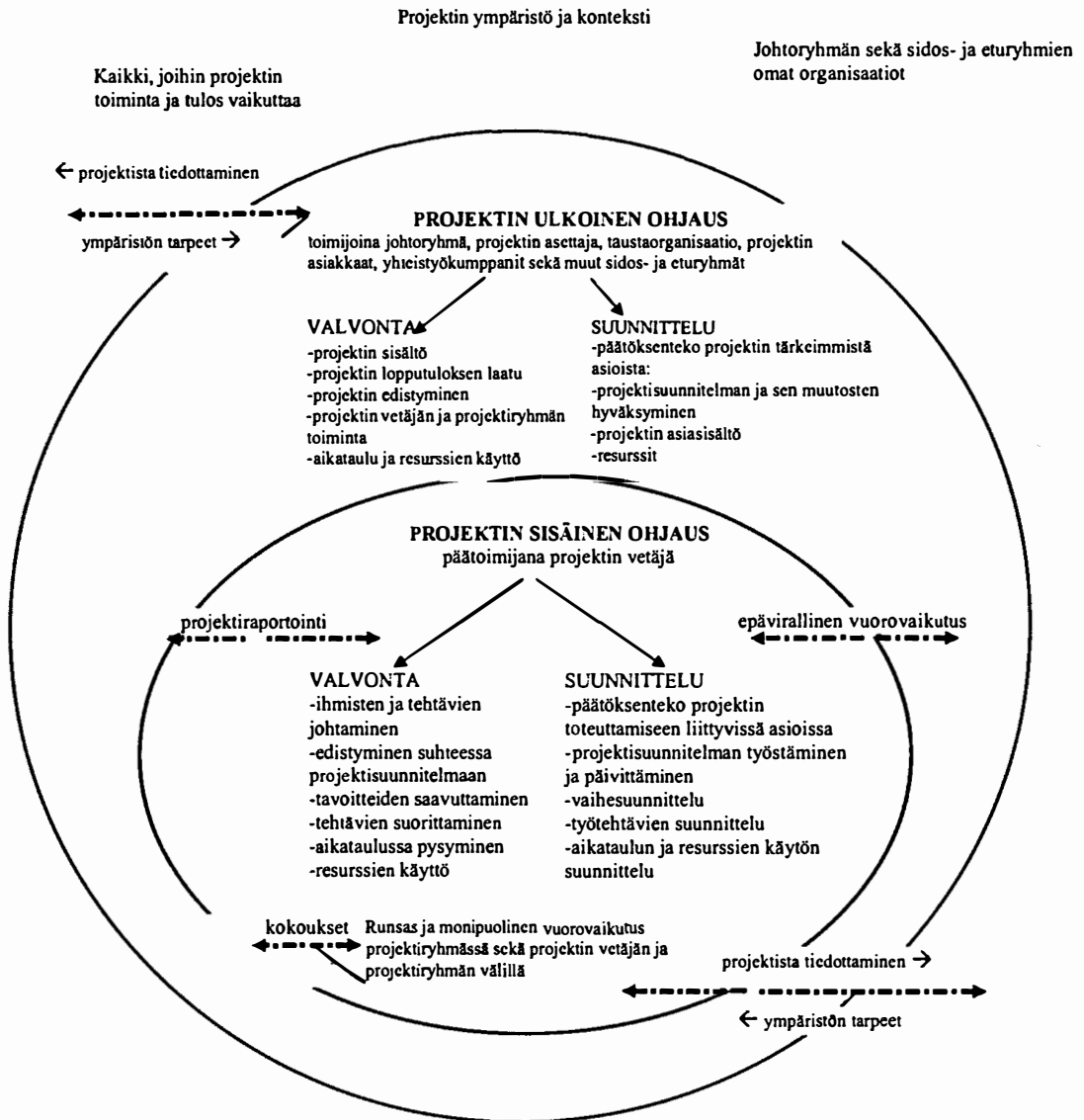
cative programming), tunnistaminen (identification), muotoilu (formulation (appraisal), rahoitus (financing), toteutus (implementation) ja arviointi (evaluation). Neljä ensimmäistä vaihetta liittyvät projektin suunnitteluun ja aloittamiseen sisältäen tavoitteiden ja tarkoituksen yksityiskohtaisen muotoilun ja arvioinnin sekä toiminta- ja rahoitussuunnittelun. Muut vaiheet liittyvät projektin toteuttamiseen ja tulosten arviointiin. PCM-malliin perustuvan projektin ohjauksen tavoitteiksi on määritelty projektin toiminnan tehokkuus, tavoitteiden saavuttaminen, tavoitteiden relevanssi suhteessa ohjelman tavoitteisiin ja saavutettujen tulosten kestävyys projektin päätyttyä.

Ahonen (1999, 104-105) on käyttänyt tutkimuksessaan PCM-mallia ja arvioinut sen soveltuvuutta projektin ohjaukseen. Hän on todennut mallin olevan käyttökelpoinen apuväline projektin suunnitteluun ja ohjaukseen sekä erityisesti näiden oppimiseen. PCM-mallia ja ohjeistettua projektidokumentointia on Ahosen (1999) mukaan mahdollista käyttää joustavasti soveltaen kulloinkin kyseessä olevaan projektiin. PCM-mallia käytetään väljästi tämän artikkelin teoreettisessa viitekehyksessä ja kysymyksenasettelussa.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan projektien tutkiminen on tärkeää, jotta saadaan luotettavaa tietoa niiden toiminnasta. Erityisesti projektin ohjauksen tutkiminen on tärkeää, sillä projektin tehokkuus ja onnistuminen perustuvat toimivaan ohjaukseen. Tutkimustieto projektin ohjauksesta mahdollistaa ohjauksen kehittämisen ja samalla projektien toiminnan tehokkuuden lisääntymisen. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan projektien määrän kasvusta huolimatta projekteja on tutkittu melko vähän. Projekteista on tehty jonkin verran arviointitutkimusta (Kärkkäinen 2000, Vartiainen 2000) ja projekteja on tutkittu asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusten näkökulmista (Seppänen-Järvelä 1999, Soikkeli 2001, Vierimaa 1997). Myös EU:n rakennerahasto-ohjelmien arviointia on tutkittu (Viinamäki 2001).

Tämän artikkelin tarkoituksena on selvittää laadullisen tapaustutkimuksen avulla miten projektin elinkaarimalli ja vaiheistus auttavat projektin ohjausta

- a) mikä on projektin vetäjän ja johtoryhmän rooli ja merkitys?
- b) miten sidosryhmien toiveet välittyvät prosessiin?



Kuvio 1. Projektin toiminnan ohjaaminen.

- c) mikä on tavoitteiden merkitys projektin elinkaaren eri vaiheissa?

TUTKITTAVA PROJEKTI JA TUTKIMUSAI-NEISTO

Tutkittava projekti oli Euroopan sosiaalirahaston osarahoitteinen Työkunto-projekti. Euroopan sosiaalirahasto (ESR) on yksi EU:n neljästä

rakennerahastosta. Se on tärkeä EU:n sosiaalipolitiikan väline, jonka avulla EU muuttaa työllisyys-, koulutus- ja elinkeinopoliittiset tavoitteensa käytännön toimenpiteiksi jäsenmaissa. ESR-ohjelmat toteutetaan projekteina. (Euroopan unionin sosiaalinen ulottuvuus 1998, 27.) Työkunto-projekti sijoittui Euroopan sosiaalirahaston tavoite 3-ohjelman sisälle toimintalinja 1 alle. Sen avulla pyrittiin ennaltaehkäisemään pitkäaikais-

työttömyyttä, helpottamaan pitkäaikaistyöttömien ja syrjäytyneiden siirtymistä työelämään sekä luomaan uusia työpaikkoja. (Euroopan sosiaalirahaston ohjelma-asiakirja 1995-1999, Tavoite 3.) Toimintalinja 1:n alla oli kolme toimenpidekokonaisuutta ja Työkunto-projekti kuului "Yksilölliset palvelukokonaisuudet pitkäaikaistyöttömille ja pitkäaikaistyöttömyysuhan alaisille" -toimenpidekokonaisuuteen. (Työkunto-projektin projekti-suunnitelma.)

Työkunto-projektin asiakkaina olivat työttömät. Projektin tavoitteena oli mm. työkykyä uhkaavien terveydellisten tekijöiden tunnistaminen ja selviytymiskeinojen lisääminen sekä työllistymiskeinojen löytäminen. Projekti kesti kokonaisuudessaan kaksi vuotta. Työkunto-projektin projektiorganisaatioon kuului johtoryhmä, suunnittelu- ja ohjausryhmä, projektin työryhmä ja projektin vetäjä. Työkunto-projekti valittiin tutkittavaksi tapaukseksi, koska sillä oli monimutkainen projektiorganisaatio, ja useita osallistujatahoja sosiaali- ja terveydenhuollosta sekä julkiselta ja yksityissektorilta. Työkunto-projektin ohjauksen systemaattisen tarkastelun avulla nähtiin olevan mahdollista ymmärtää projektin ohjausta ja tuottaa siitä uutta tietoa.

Työkunto-projektista kerättiin tietoa sekä haastatteleamalla että dokumenttiaineistoja analysoimalla. Aineisto koostui seitsemän projektiorganisaatioon kuuluneen henkilön teema-haastattelusta ja yhdestä puhelinhaastattelusta sekä projektiin liittyvästä dokumenttiaineistosta (projektisuunnitelma, väliraportti, loppuraportti ja johtoryhmän kokouspöytäkirjat liitteineen). Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti projektiorganisaatiosta siten, että haastateltavia saatiin kaikista organisaation osista ja mahdollisimman monista sidosryhmistä (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 18). Haastattelun kolme teema-alueita muodostettiin tutkimuksen alustavan teoreettisen viitekehyksen (kuvio 1) ja tutkimustehtävän avulla. Haastattelut tehtiin kevättalven 2002 aikana. Tutkimusaineisto analysoitiin laadulliseen tutkimukseen liittyvällä sisällönanalyysillä.

TULOKSET

Ohjaus ohjelmointi-, tunnistamis-, muotoilu- ja rahoitusvaiheissa

Työkunto-projektin ohjelmointi-, tunnistamis-, muotoilu- ja rahoitusvaiheiden aikana idea-asteella oleva projekti sai ensiksi suuntaviivansa Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) ohjelmasta ja niistä tarpeista, joita tunnistettiin olevan. Seuraavaksi alustavat ideat projektin tavoitteista muotoiltiin tarkemmin suunnitelman muotoon ja projektille haettiin rahoitus. (Vrt. CEC 1993, 11.) Projektin tärkeimmät ohjaajat olivat projektin taustaorganisaatio henkilöitynä yksittäiseen esimieheen ja projektin vetäjä (kuvio 2). Taustaorganisaation esimies aloitti projektin ideoinnin ja pyysi jo varhaisessa vaiheessa projektiosajaksi tietämäänsä henkilöä projektin vetäjäksi. Nämä yhdessä aloittivat projektin suunnittelun, jossa keskeistä oli projektin tavoitteiden ideointi ja projektisuunnitelmana toimivan rahoitushakemuksen työstäminen ESR:lle huomioiden rahaston asettamat suuntaviivat projektin tavoitteille. Projektin vetäjällä oli suunnittelussa keskeisin rooli.

Rahoituspäätöksen saavuttua taustaorganisaation esimies ja projektin vetäjä kokosivat projektiorganisaation ja käynnistivät johtoryhmän toiminnan. Projektiorganisaatioon kuului johtoryhmä, suunnittelu- ja ohjausryhmä, projektin työryhmä ja projektin vetäjä. Organisaation toiminnan avulla pyrittiin luomaan projektille tehokas toimintatapa tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi. Johtoryhmäläisten valintaan vaikutti asiantuntemuksen lisäksi se, että he olivat projektin keskeisten sidosryhmien vaikutusvaltaisia edustajia. Projektiryhmäläiset valittiin aiemman tuttuuden ja hyväksi tiedetyn työotteen perusteella. Johtoryhmän oli mahdollista vaikuttaa projektin suunnitteluun ja erityisesti projektin toimintatapojen muotoiluun aloitusvaiheessa. Johtoryhmän aktiivisuutta aloituskokouksessa kuvaillaan seuraavassa lainauksessa johtoryhmän kokouspöytäkirjasta:

...millä tavoin kuntoutujan sosiaalinen tausta, sosiaalinen tukiverkosto ja toimeentulo huomioidaan projektin aikana? Käytiin vilkasta keskustelua ja työryhmä sai arvokkaita ideoita projektin toteutukseen. (johtoryhmän pöytäkirja aloituskokouksesta).

Ahosen (1999, 100-102) tutkimuksessa projektin ohjelmointi-, tunnistamis-, muotoilu-, ja rahoitusvaiheessa taustaorganisaatio asetti projektille asiantuntijoista koostuvan suunnitteluryhmän, joka PCM-mallia viitekehystenä käyttäen määritteli projektille tavoitteet, tarkoituksen, tulokset ja projektin päätöminnot. Suunnitteluryhmän sisäinen vuorovaikutus oli runsasta ja avointa. Suunnittelukokoukset toimivat yhteistyömuotona ulkopuolisten ryhmien, lähinnä sidosryhmien ja projektin asettajan kanssa. Myös Työkunto-projektin suunnittelu eteni asiantuntijaryhmien voimin ja vuorovaikutus ydinryhmässä oli runsasta.

Ohjaus toteuttamisvaiheessa

Projektin vetäjän rooli oli myös toteuttamisvaiheessa aktiivinen projektin tehtävien ja hallinnon, tiedon välittämisen ja verkoston ylläpitämisen sekä projektin etenemisen seuraamisen hoitamisessa (kuvio 2). Sekä johtoryhmän että työryhmän jäsenet näkivät projektin vetäjän roolin kaikista tärkeimmäksi, jolloin käytännön vastuu ja valta nähtiin olevan hänellä. Tätä todentavat seuraavat lainaukset taustaorganisaation edustajan ja projektin vetäjän haastatteluista.

Kyllä se täysin niikun oleellinen oli (projektin vetäjän rooli toteuttamisvaiheessa). Että minä täysin niikun luotin siihen että hän sen tekkee... käytännön vastuu oli kuitenkin hänellä. (johtoryhmän jäsen, taustaorganisaatio)

Sitäkään ei varmaan ääneen sanottu, mutta ite mä kyllä sillä tavalla mielsin, että ennen kaikkea minä projektipäällikkönä vastaan siitä, että me pysytään aikataulussa ja että me saavutetaan ne tavoitteet... (projektin vetäjä)

Projektiryhmän ilmapiiri oli luottamuksellinen ja avoin, millä oli myönteinen vaikutus projektin toimintaan. Ryhmäläisten välillä oli myös spontaania, epävirallisempaa vuorovaikutusta, jota eräs ryhmäläinen toisaalta kritisoi:

...Meillä oli hirmu hyvä työryhmä... ja semmonen luottamuksellinen... ja kaikista asioista puhuttiin avoimesti... ja niikun annettiin palautetta toisille... Tämmösiä suunnittelupalavereita työryhmän kans, niin niitä ois pitäny olla enemmän. Eliikkä se oli hyvin, liian paljo oli sitä niin sanottua käytävällä vaihettua tietoa. Eliikkä käytiin huoneessa ja muuta... (projektivastaava, työryhmän jäsen)

Toteuttamisvaiheessa projektin johtoryhmä ja sidosryhmät puolestaan ohjasivat projektia valvomalla toimintaa ja pitämällä lopullisen vallan ja vastuun itsellään. Johtoryhmän kokouksissa arvioitiin projektin toiminnan etenemistä suunnitelman mukaisesti tavoitteisiin verraten, käynnistettiin arviointia projektin vaikutuksista asiakkaiden elämään ja keskusteltiin toiminnan kehittämisestä:

Todettiin projektin tilanne. Todetaan, että aikataulun ja henkilömäärän suhteen on edetty suunnitelman mukaisesti... Todettiin, että yrittäjiä on vaikea saada yhteisiin tilaisuuksiin... Terveyskeskuksiin tehdyt suositukset asiakkaan terveyteen liittyvissä asioissa ovat edenneet hyvin... Kohde-ryhmälle päätettiin tehdä lomakekyselyjä, joiden tavoitteena on seurata tavoitteiden toteutumista... (johtoryhmän kokouspöytäkirjat)

Johtoryhmässä oli erilaisia näkemyksiä siitä, oliko ryhmän tehtävänä valvoa projektin vetäjän ja projektiryhmän toimintaa. Johtoryhmän jäsenet näkivät, että he eivät varsinaisesti valvoneet, mutta projektin vetäjän näkemys oli, että johtoryhmän tehtävänä oli valvoa toimintaa. Osa johtoryhmän jäsenistä näki ryhmän toiminnan keskeisimmäksi tehtäväksi antaa neuvoja projektiryhmän toimintaan. Johtoryhmän toiminnan onnistuneisuudesta tehtävissään oltiin eri mieltä. ESR-projektien ohjeistuksen puuttumisen nähtiin vaikeuttaneen johtoryhmän toimintaa. Ohjeiden puuttuminen ahdisti ja vaikeutti projektiin sitoutumista:

Ei ollu ohjeita... Ja sehän se oli varmaan näissä ESR:ssä kaikissa joissa olin, että kukaan näistä ei tienny mitään, että tieto tuli aina jälkeen päin. ...Ne oli kyllä aika tukaliaki, että piti sitoutua johonkin, josta ei oikein tiennykkään mihin sitoutuu... Kyllä se niikun sillä tavalla tuntu joskus vähä hirvittävältä, että tehä ois pitäny mutta ei oikein tienny että miten se ois pitäny tehä... Minä sanosinkin että se projekti pysy lähinnä sen projektin vetäjän ansiosta niin hyvin kasassa... (johtoryhmän jäsen, Työvoimatoimisto)

Ohjaus arviointivaiheessa

Arviointivaiheessa projektin vetäjän ohjaustointiminta edelleen korostui (kuvio 2). Loppuraportin kirjoittaminen sekä projektin sisäiseen toimintaan

taan ja tuloksiin keskittyvän arvioinnin aktivoiminen olivat hänen keskeisimpiä ohjaustehtäviään tässä vaiheessa. Johtoryhmän tehtävänä oli arvioida projektin toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista päätöskokouksessaan:

Käytiin vilkasta keskustelua ja keskustelusta nousi esille seuraavia näkemyksiä. Todettiin, että projektin toteutunut henkilötyöpäivän hinta on ESR-hankkeiden keskitasoa.... Johtoryhmä oli projektin tulokseen erittäin tyytyväinen ja antoi työryhmälle myönteistä palautetta... Johtoryhmän mielestä projektin asiakkaisiin kohdistuneella yksilöllisellä työotteella on ollut merkitystä projektin hyvään tulokseen... (pöytäkirja johtoryhmän päätöskokouksesta)

Sidosryhmien toiveiden välittyminen

Keskeisimmät Työkunto-projektin sidosryhmät olivat projektin taustaorganisaatio, TE-keskus, Työvoimatoimisto ja Kela, joista kaikista oli nimetty edustaja johto- sekä suunnittelu- ja ohjausryhmään. Sidosryhmien toiveet välittyivät projektille pääasiallisesti näiden ryhmien kokouksissa projektin ohjelmointi-, tunnistamis-, muotoilu-, rahoitus- ja toteutusvaiheiden aikana. TE-keskus viestitti toiveensa rahoitukseen ja seurantaan liittyvien dokumenttien kautta, eikä sen edustaja osallistunut kokouksiin. TE-keskukselta olisikin toivottu enemmän ohjausta. Taustaorganisaation toiveet välittyivät kokousten lisäksi epävirallisempien keskustelujen kautta, mitkä projektin työntekijät kokivat tärkeiksi. Tulosten mukaan lopullinen valta ja vastuu Työkunto-projektista oli taustaorganisaatiolla. Vallan ja vastuun jakautuminen oli kuitenkin useille projektin johtoryhmän ja sidosryhmien jäsenille epäselvää:

Että jos ois jotaki menny pahasti pieleen, kenen ois ollu vastuu... Mulla ei ne vastuukysymykset oo käyny mielessäkään... sitä ei käytännössä tuotu ilmi, missä se vastuu on... Sen neuvon annon lisäksi, kyllähän siinä johtoryhmän kokouksissa niitä asioita päätettiin viedä käytäntöön, osittain, että kyllä kai ne otettiin ne neuvot tosissaan... (johtoryhmän jäsen, Kela)

Tulokset sidosryhmien toiveiden välittymisestä olivat samansuuntaisia Ahosen (1999, 102-103) PCM-malliin perustuvan tutkimuksen kanssa,

jossa sidosryhmien toiveet välittyivät suunnitteluprosessiin eri tavoin. Projektin asettajan toiveet välittyivät tehokkaasti, sillä suunnitteluryhmä teki sen kanssa tiivistä yhteistyötä. Asettajan toiveet välitettiin yleensä kokouksissa. Projektin ulkoisten sidosryhmien toiveet sen sijaan eivät välitetyneet yhtä hyvin, koska ne eivät osallistuneet projektin suunnitteluun kovinkaan aktiivisesti.

Projektin tavoitteiden merkitys

Ohjelmointi-, tunnistamis-, muotoilu- ja rahoitusvaiheiden aikana Työkunto-projektin tavoitteiden asettamisen ohjenuorana käytettiin ESR:n ohjelma-asiakirjan yleistavoitteita ja ne vaikuttivat vahvasti myös projektin sisältöjen suunnitteluun. Sisällöt olivat niitä työvälaineitä, joiden avulla tavoitteet saavutettiin. Projektille määriteltiin projektisuunnitelmassa tarkat tulostavoitteet. Tavoitteiden muotoilussa tehtiin yhteistyötä työvoimahallinnon kanssa, jolta tarvittiin puolto hakemuksen hyväksymiseksi:

Niitä neuvotteluhan käytiin paljon täällä työvoimatoimistossa niistä justiin, että kannattaako tämmöstä hakemusta ees jättää, ja miten sitä pitäis muuttaa sitä hakemusta jos aiotaan niikun saaha täältä meiltä puoltolausunto ja... Sitte se sieltä (TE-keskuksesta) yleensä tuli vielä kovin monta kertaa takasi, saatto olla että lähetettiin takasi että tehkää se uuvellen ja siihen ja siihen muutosta ja sillä tavallahan tämä käytäntö oli vielä ihan vakiintumaton sillon vielä... (johtoryhmän jäsen, Työvoimatoimisto)

Toteuttamisvaiheessa tavoitteet toimivat projektin ohjauksen keskeisimpänä apuväliseenä jolloin niitä systemaattisesti verrattiin toimintaan ja saavutettuihin tuloksiin. Toimintaa pyrittiin mukauttamaan tavoitteiden saavuttamisasteen mukaan. Projektin vetäjän tehtäviin kuului seurata toiminnan etenemistä suhteessa tavoitteisiin ja välittää siitä ajankohtaista tietoa sidosryhmille kokousten ja seurantaraporttien kautta:

Hakijoita projektiin on ollut riittävästi, tosin lyhytaikaisesti työttömänä olleita ei riittävästi. Suunnitelman mukaisesti projektissa tulisi mukana olla puolet pitkäaikaistyöttömiä ja puolet lyhytaikaistyöttömiä. Tämä ei toteudu... Lyhytaikaistyöttömiä vaikea saada mukaan projektiin tehostetusta ilmoittelusta huolimatta. (väliraportti)

Arviointivaiheessa korostui projektin tulosten vertaaminen suunnitelmassa asetettuihin tavoiteisiin ja ohjelma-asiakirjan tavoitteisiin. Erityisesti johtoryhmän päättökokouksessa ja loppuraportissa tämä korostui, mistä seuraavassa esimerkkejä.

Projektille ohjelma-asiakirjassa asetettu tavoite toteutui ja ylittyikin... (loppuraportti)

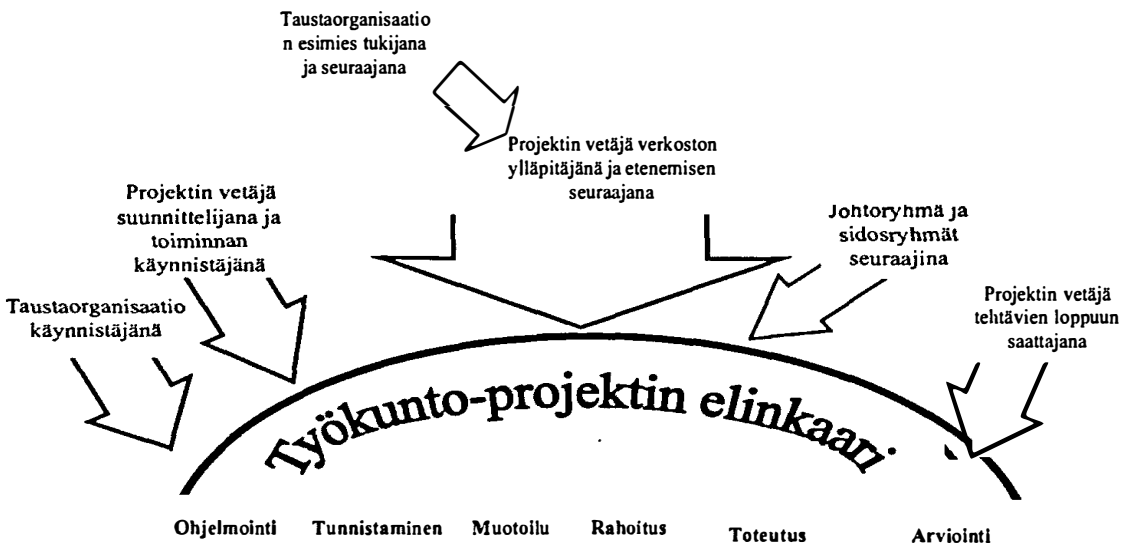
Johtoryhmä oli projektin tulokseen erittäin tyytyväinen ja antoi työryhmälle myönteistä palautetta... (pöytäkirja johtoryhmän päättökokouksesta)

Tavoitteet olivat Työkunto-projektissa tärkeässä asemassa projektin ohjauksen näkökulmasta koko projektin elinkaaren ajan. Ohjelmointi-, tunnistamis-, muotoilu- ja rahoitusvaiheissa keskityttiin asettamaan projektin tavoitteet ohjelman suuntaviivojen ja taustaorganisaation edustajan tunnistamien tarpeiden mukaisesti. Toteuttamisvaiheessa pyrittiin saavuttamaan tavoitteet ja tavoiteltiin erityisesti sellaisia tuloksia, jotka kestäisivät myös projektin päättyttyä. Arviointivaiheessa toiminnan tuloksia systemaattisesti verrattiin asetettuihin tavoitteisiin. Projektin tavoitteita arvioitiin koko suunnittelun ja toteuttamisen ajan. Tavoitteiden asemaa projektissa koskevat tulokset ovat samansuuntaiset Ahosen (1999, 98, 101) tutkimustulosten kanssa.

POHDINTAA

Artikkelissa keskityttiin projektin ohjaukseen ja sen tavoitteena oli tehdä ohjausta ymmärrettävämmäksi tarkastelemalla Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman Työkunto-projektin ohjausta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käytettiin väljästi PCM-mallia (CEC 1993), joka muodosti kehikon ohjauksen tarkasteluun projektin elinkaarella. Malliin ei liity oletuksia projektin ohjauksen optimaalisesta organisaatiokenteestä eikä mallissa otettu kantaa siihen, millaista on ohjaavien tahojen toiminta tai merkitys projektin elinkaarella. Sen sijaan PCM-malli keskittyy tavoitelähtöisesti projektin vaiheisiin, ja sen pääpaino on suunnitteluvaiheessa toteuttamisvaiheen jäädessä vähäiselle huomiolle. Mallissa kuvaillaan projektin elinkaareen liittyvät keskeiset ohjaustapahtumat. Seuraavassa pohditaan PCM-malliin perustuvan projektin ohjauksen tavoitteiden (projektin toiminnan tehokkuus, tavoitteiden saavuttaminen, tavoitteiden relevanssi suhteessa ohjelman tavoitteisiin ja saavutettujen tulosten kestävyys projektin päättyttyä) toteutumista (Ahonen 1999, 98) tässä tutkimuksessa.

Projektin toiminnan tehokkuutta ja tavoitteiden saavuttamista edisti projektiorganisaation tahojen välinen avoin tiedon siirto ja toimintaa arvioiva keskustelu. Rungas ja monimuotoinen vuorovai-



Kuvio 2. Työkunto-projektin ohjaaminen PCM-mallin vaiheiden mukaan.

kutus projektin sisällä ja toisaalta vähäisempi ja osin puutteellinen vuorovaikutus projektin ja sen ulkoisten sidosryhmien välillä oli tutkittavalle projektille ominaista. Ahonen (1999, 101-103) onkin nähnyt projektin ohjauksen oppimisprosessina, jossa ohjaavien tahojen keskinäinen vuorovaikutus on tärkeää. Tässä tutkimuksessa oppimisen näkökulma ei tullut vahvasti esille, mutta oli taustalla nähtävissä projektia ohjaavien tahojen toimintaa arvioivissa keskusteluissa. Projektin vetäjä osoittautui ohjauksen kantavaksi voimaksi koko projektin elinkaaren ajan edistäen tavoitteiden saavuttamista. Vuorovaikutuksen merkitys korostui hänen työssään yhteistyötaitojen ja tiedonvälittäjän tehtävän muodossa. Vetäjän työlle oli ominaista kokonaisvaltainen vastuunotto projektin toiminnasta. Aiempien tutkimusten keskittyminen projektin vetäjän toimintaan tukee vetäjän ainutlaatuista asemaa projektin ohjauksessa (vrt. Blackburn 2002, Kangis & Lee-Keeley 2000, White & Fortune 2002). Projektin vetäjä nousi ohjauksessa keskeiselle sijalle aktiivisuutensa ja aiemman kokemuksensa myötä. Projektin onnistuminen näyttikin olevan pitkälti projektin vetäjän ja projektiryhmän ansiota, joiden aktiivisuus ja ryhmän hyvä ilmapiiri edistivät tavoitteiden saavuttamista. Projektin vetäjän aiempi kokemusjajohdantamistaidot ovat näyttäneet myös aiemmissä tutkimuksissa tärkeiksi projektin onnistumisen näkökulmasta (El-Sabaa 2001, 3-6, Sotirlou & Wittmer 2001, 12 ja 18-19).

Johtoryhmällä ja sidosryhmillä oli suhteellisen vähän valtaa projektin toiminnan ohjaamisessa eivätkä ne näyttäneet edistävän toiminnan tehokkuutta. Johtoryhmän toiminta projektin ulkoisena ohjaajana näytti vajavaiselta ja ryhmä keskittyi seuraamaan projektin etenemistä suhteessa tavoitteisiin. Ryhmä ei näyttänyt olevan täysin sitoutunut ohjaukseen. Johtoryhmän tehtävälueen sekä vallan ja vastuun jakautumisen selkiytymättömyys projektissa vaikeuttivat johtoryhmän jäsenten sitoutumista projektin toimintaan. Johtoryhmän ohjauspanos on nähty välttämättömäksi, jotta projekti voisi onnistua (Saravirta 2001, 2-3). Tässä tutkimuksessa tarkasteltu projekti kuitenkin saavutti tavoitteensa. Tätä edisti se, että muut projektia ohjaavat tahot, erityisesti projektin vetäjä ja taustaorganisaatio, ottivat hoitaakseen osan johtoryhmän ohjauspanoksesta. Sidoryhmistä taustaorganisaatiolla oli eniten valtaa projektissa, ja se käytti valtaa erityisesti aloittamis- ja suunnitteluvaiheessa. Myös

Kerzner (1998, 13-15) on huomionnut taustaorganisaatiolla olevan tyypillisesti keskeinen asema projektin ohjauksessa. Whiten ja Fortunen (2002, 1, 3 ja 7) tutkimustulokset puolestaan osoittivat, että projektin onnistumiseksi projektin vetäjän on tärkeää saada tukea muilta johtavassa asemassa olevilta henkilöiltä. Tässä tutkimuksessa projektin vetäjän ja taustaorganisaation edustajan välisellä hyvällä vuorovaikutuksella ja luottamuksella näytti olevan myönteinen vaikutus projektin onnistumiseen. Taustaorganisaatiolla näyttää olevan tärkeä rooli sekä projektin ohjaajana että työntekijöiden tukijana.

Pohdittaessa projektia siitä näkökulmasta, millainen oli tavoitteiden relevanssi suhteessa ohjelman tavoitteisiin, projektin ohjaus näytti onnistuneelta. Onnistuneisuus näkyi myös palautteena TE-keskuksesta, joka arvioi projektin toiminnan onnistuneisuutta ESR:n ohjelman tavoitteiden näkökulmasta. Saavutettujen tulosten kestävyys projektin päätyttyä jää tässä tutkimuksessa tarkastelematta, koska pohdinnan perustaksi ei ole olemassa seurantatietoa. PCM-mallille ominainen tavoitekeskeisyys näkyi projektin ohjauksessa läpi elinkaaren, sillä ohjaus rakentui vahvasti tavoitteiden ympärille. Tarkasti määritellyt tavoitteet ja toimintatavat toimivat ohjauksen teknisinä apuvälineinä, mutta samalla ne tukahduttivat erityisesti johtoryhmän innovatiivisuutta ja sitoutumista vaikuttaen projektin toiminnan tehokkuutta heikentävästi. Myös Viinamäen mukaan (2001, 125) tavoitteiden asettaminen on tasapainottelua yleisyyden ja yksityiskohtaisuuden välillä. Tavoitteiden ja niiden merkityksen selkeyttäminen ohjauksessa ja niiden asemasta sopiminen jo projektin varhaisvaiheessa näyttää tämän perusteella olevan tärkeää. Koko projektioorganisaation ja sen keskeisten sidoryhmien edustajien yhteislinjaus aloittamis- ja suunnitteluvaiheen käynnistyessä edistää tätä ja samalla sitouttaa eri tahot projektiin. Projektin aloittaminen väliin ja prosessin edetessä selkeytyvin tavoitein saattaa edistää ohjaavien tahojen asiantuntijoiden sitoutumista projektiin, koska tällöin mahdollistuu innovatiivisuus mikä motivoi asiantuntijoita. Näillä tekijöillä yhdessä on myönteinen vaikutus projektin tuloksellisuuteen.

Puutteellinen vuorovaikutus projektin ja sen ulkoisten sidoryhmien välillä, vallan ja vastuun jakautumisen selkiytymättömyys sekä johtoryhmän heikko sitoutuminen ohjaukseen näyttivät liittyvän erityisesti näiden asioiden vähäiseen

käsittelyyn keskustelun muodossa projektiorganisaation sisällä mutta myös ESR-projektien ohjeistuksen puuttumiseen. Projektilla on uudessa tilanteessa mahdollisuus yhteisten toimintalinjojen luomiseen ja sopimiseen, mikä tukee innovoimista. Tutkimuksessa osoittautui, että projektissa on tärkeää käyttää aikaa näistä keskusteleminen tehokkuuden ja tuloksellisuuden edistämiseksi.

PCM-malli osoittautui tässä tutkimuksessa hyvin toimivaksi kokoavaksi viitekehukseksi tarkasteltaessa Työkunto-projektin ohjausta ja toimeenpanoa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää projektin ohjauksen kriittisten kohtien tunnistamisessa ja projektin ohjauksen tehostamisessa. Jatkokäytöksissä on tärkeää keskittyä tutkimaan kapeampaa osa-alueita projektin ohjauksesta ilmiön ymmärtämisen syventämiseksi. Jatkossa voitaisiin selvittää, mitkä tekijät edistävät projektin tulosten levittämistä ja siirtämistä osaksi ns. normaalitoimintaa sekä miten projektimainen työtapo muuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon työkäytäntöjä ja vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja toiminnan vaikuttavuuteen.

Tapaustutkimuksen luotettavuuteen liittyen Yin (1987, 38-40 ja 96-97) on todennut, että tapaus-tutkimuksen tarkoituksena on tutkittavan ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen eikä toiseen kontekstiin siirrettävän tiedon tuottaminen. Lukija voi arvioida, ovatko tämän tapaus-tutkimuksen tulokset sovellettavissa toiseen tapaukseen. Tapaus ja tutkimusprosessi kuvailtiin tätä varten yksityiskohtaisesti. Tulosten perusteella tehtyjen tulkintojen vastaavuutta (Lincoln & Guba 1985, 294-301) lukija voi arvioida vertaamalla tulkintoja tuloksissa esiteltyihin lainauksiin alkupe-
räisaineiston lausumista.

LÄHTEET

- Ahonen, P.: Learning by Using the Project Cycle Management Method (PCM): General Considerations, and User Experiences in a Small Donor Country-Transitional Country Context. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 17 (1999): 2, 97-105.
- Blackburn, S.: The project manager and the project network. Henley Management College, Henley-on-Thames, Oxfordshire, UK. *International Journal of Project Management* 20 (2002), s. 199-204.
- CEC (Comission of the European Communities): Project cycle management. Integrated approach and logical framework, manual. Directorate General for Development. Evaluation unit, Evaluation unit met-

- hods and instruments for project cycle management 1, February 1993. CEC, Brussels 1993.
- El-Sabaa, S.: The skills and career path of an effective project manager. The American university in Cairo, Department of management, Egypt. *International Journal of Project Management* 19 (2001), s. 1-7.
- Eskola, J., & Suoranta, J.: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (3. painos.) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy 1999.
- Euroopan sosiaalirahasto, Ohjelma-asiakirja (SPD) 1995-1999, Tavoite 3, Suomi. Työhallinnon julkaisu Nro 86. Työministeriö, Helsinki 1995.
- Euroopan unionin sosiaalinen ulottuvuus. Julkaisija Euroopan komission Suomen edustusto, Helsinki 1998.
- Frommer, R., & Wikström, K.: Parallels between post-merger integration and projects. Teoksessa Wikström, K., & Rehn, A. (Toim.) *Projektiperspektiv*. Åbo Akademi. Företagsekonomiska intitutionen. Ser. A: 508. Åbo: Åbo Akademis tryckeri, 1999, s. 53-72.
- Jämsen, A., & Kukkonen, T.: Miten ottaa projekteista opiksi? *Sosiaaliturva* 88 (2000):4. s. 23-24. Yhteenveto teoksista Pohjola, A., & Hokkanen, L. (Toim.) (1998). *Projektit paikallisena jatkuvuutena*. Hyvinvointipalveluprojekti osaraportti 7. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja N:o 56. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Pohjola, A. (1999). *Työmarkkinavalmiuksien reunaehdot*. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 29. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Kangis, P., & Lee-Keeley, L.: Project leadership in clinical research organisations. Surrey European Management School, University of Surrey, UK. *International Journal of Project Management* 18 (2000), s. 393-401.
- Kerzner, H.: Project management. A systems approach to planning, scheduling, and controlling. (Sixth edition.) Library of congress cataloguing-in-publication data 1998.
- Kerzner, H.: Applied project management. Best practices on implementation. Library of congress cataloguing-in-publication data 2000.
- Koskinen, K.: Management of tacit knowledge in a project work context. Dissertation. Acta polytechnica scandinavica. Industrial management and business administration series No. 10. Pori school of technology and economics. Tampere university of technology, Tampere 2001.
- Kärkkäinen, I.: Projektityö toiminnan edistäjänä E.C.HO- ja STEPS-projekteissa. Opinnäytetutkielma, Kuopion yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Sosiaali- ja terveystieteiden ja johtamisen koulutusohjelma, Kuopio 2000.
- Lincoln, Y., & Guba, E.: *Naturalistic inquiry*. Sage Publications 1985.
- Meredith, J., & Mantel S.: Project management. A managerial approach. (Third edition.) Library of congress cataloguing-in-publication data. John Wiley &

- Sons, Inc. 1995.
- Metsämuuronen, J.: Maailma muuttuu - miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osamistarpeet. ESR-julkaisut -sarja. Oy Edita Ab, Helsinki 1998.
- Pentti, R.: Suomi on tuhansien projektien maa. Socius sosiaali- ja terveystieteellinen aikakauslehti 5, 25.3.1999. s. 17-18.
- Saravirta, A.: Project success through effective decisions: Case studies on project goal setting, success evaluation and managerial decision making. Väitöskirja, Lappeenranta teknillinen korkeakoulu. Digipaino: Lappeenranta 2001.
- Seppänen-Järvelä, R.: Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. STAKES. Tutkimuksia 104, Helsinki 1999.
- Soikkeli, J.: "Kapiampaa elämää." Työkuntoprojektin osuus työttömän selviytymisprosessissa. Pro gradu -tutkielma, Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Rovaniemi 2001.
- Sotirlou, D., & Wittmer, D.: Influence methods of project managers: Perceptions of team members and project managers. Daniels College of Business, University of Denver, USA. Project Management Journal 32 (2001), s. 12-20.
- Stenlund, H.: Projektijohtamisen perusteet. Promanet Oy, Espoo 2001.
- Vartiainen, P.: Projektievaluoinnin periaatteet ja käytännön sovellus. Esimerkkinä Kipinä-projekti. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 28 (2000), s. 220-231.
- Vierimaa, M.: "Tämän jälkeen pystyn mihin vaan..." Tutkimus Kuopion Mobile -tukiaseman työntekijöiden kokemuksista projektissa työskentelystä ja projektin kulusta. Opinnäytetyötutkielma. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Sosiaalityö ja sosiaalityön koulutusohjelma, Kuopio 1997.
- Viinämäki, O.-P.: Rakennerahasto-ohjelmien arvioinnin teoria ja käytäntö. Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmat Suomessa kaudella 1995-1999. Lisensiaatintutkimus. Vaasan yliopisto, Julkisojohtamisen laitos. Julkaisuja No 87. Vaasa 2001.
- Virtanen, P.: Projektityö. WS Bookwell Oy, Porvoo 2000.
- White, D., & Fortune, J.: Current practice in project management - An empirical study. Centre of Complexity and Change, The Open University, Walton Hall, Milton Keynes UK. International Journal of Project Management 20 (2002), s. 1-11.
- Yin, R.: Case study research. Design and methods. Sage Publications, vol 5, 1987.
- Julkaisemattomat lähteet:
- Työkunto-projektin projektisuunnitelma, johtoryhmän pöytäkirjat ja projektin loppuraportti