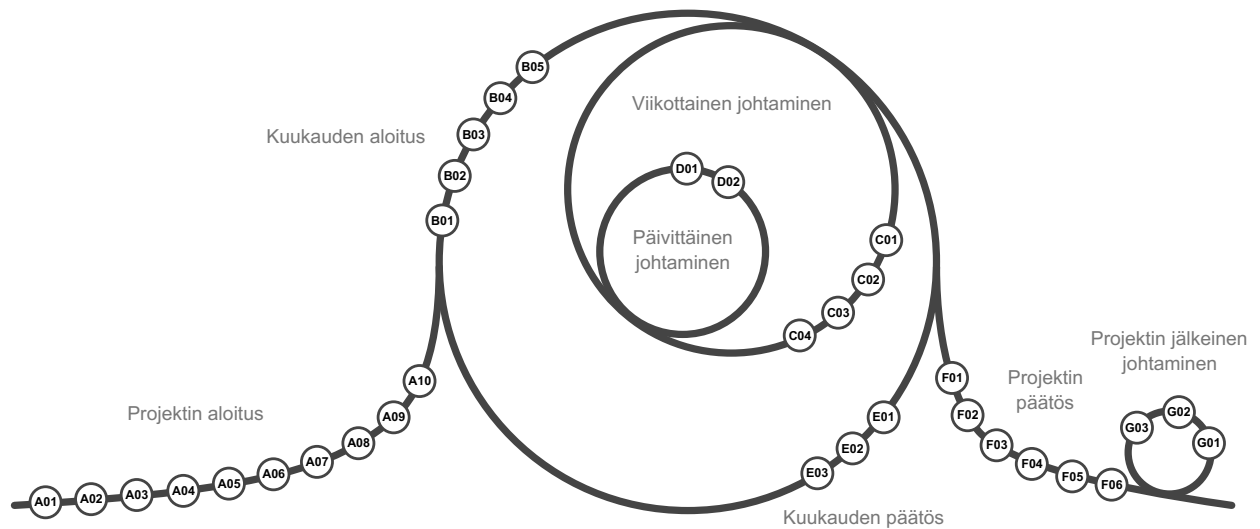


# P3.express

Minimalistinen projektinhallintajärjestelmä



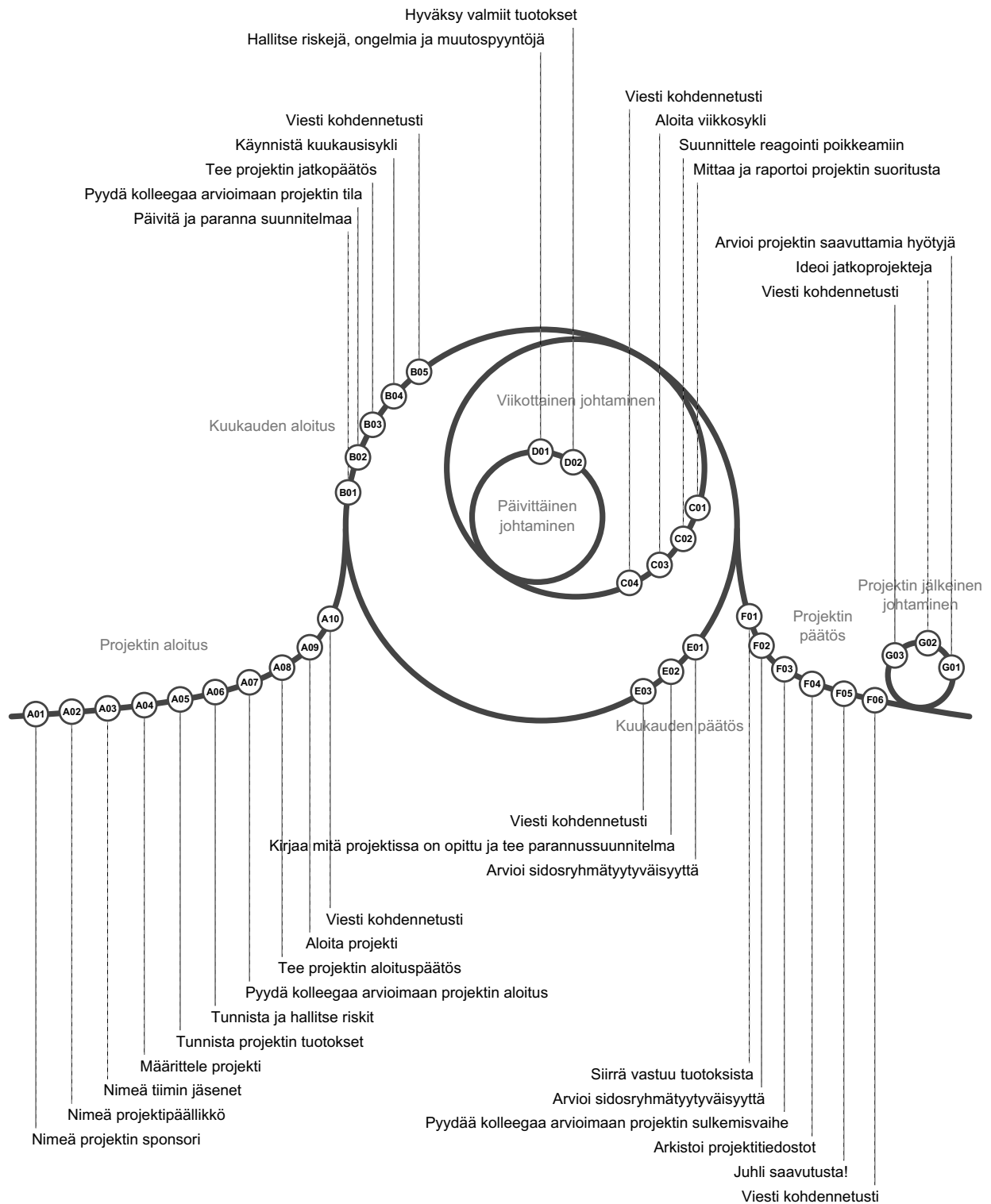
Tämä on online-oppaan ladattava versio ([P3.express/fi/manual/v2/](https://p3.express.fi/manual/v2/)), tulostettu 2024-11-02:lla. Verkkosivuilta saa ladattua uusimman version.

Tätä manuaalia saa käyttää ja jakaa vapaasti Creative Commons Attribution 4.0 International -lisenssin mukaisesti.

Suomenos [Jukka Mäki](#)

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





# Johtamistoimintojen listaus

## Projektin aloitus

- A01 — Nimeä projektin sponsori
- A02 — Nimeä projektipäällikkö
- A03 — Nimeä tiimin jäsenet
- A04 — Määrittele projekti
- A05 — Tunnista projektin tuotokset
- A06 — Tunnista ja hallitse riskit
- A07 — Pyydä kolleegaa arvioimaan projektin aloitus
- A08 — Tee projektin aloituspäätös
- A09 — Aloita projekti
- A10 — Viesti kohdennetusti

## Kuukauden aloitus

- B01 — Päivitä ja paranna suunnitelmaa
- B02 — Pyydä kolleegaa arvioimaan projektin tila
- B03 — Tee projektin jatkopäätös
- B04 — Käynnistä kuukausisykli
- B05 — Viesti kohdennetusti

## Viikottainen johtaminen

- C01 — Mittaa ja raportoi projektin suoritusta
- C02 — Suunnittele reagointi poikkeamiin
- C03 — Aloita viikkosykli
- C04 — Viesti kohdennetusti

## Päivittäinen johtaminen

- D01 — Hallitse riskejä, ongelmia ja muutospyyntöjä
- D02 — Hyväksy valmiit tuotokset

## Kuukauden päätös

- E01 — Arvioi sidosryhmäytyvyäisyyttä
- E02 — Kirjaa mitä projektissa on opittu ja tee parannussuunnitelma
- E03 — Viesti kohdennetusti

## Projektin päätös

- F01 — Siirrä vastuu tuotoksista
- F02 — Arvioi sidosryhmäytyvyäisyyttä
- F03 — Pyydä kolleegaa arvioimaan projektin sulkemisvaihe
- F04 — Arkistoi projektitiedostot
- F05 — Juhli saavutusta!
- F06 — Viesti kohdennetusti

## Projektin jälkeinen johtaminen

- G01 — Arvioi projektin saavuttamia hyötyjä
- G02 — Ideoi jatkoprojekteja
- G03 — Viesti kohdennetusti

# Johdanto

P3.express hyödyntää yksinkertaista prosessia kuten on esitetty kuvassa. Tämä prosessi koostuu 33:sta seitsemään ryhmään jaetusta johtamisaktiviteetista. Napsauta mitä tahansa prosessin aktiviteettia avataksesi sen kuvauksen, tai aloita ensimmäisestä aktiviteetista.

## Periaatteet

P3.express:n mukaisen projektityön tulee aina seurata projektihallinnan lähes universaaleja periaatteita (englannin kielestä tuleva lyhenne on NUPP). P3.express-metodiikka on rakennettu toteuttamaan [NUPP-periaatteet](#).

## Organisaatio

Projektihallinta-aktiviteeteista vastaa **projektin johtotiimi**, johon kuuluu yksi tai useampia jäseniä projektin koosta ja monimutkaisuudesta riippuen. **Projektipäällikkö** johtaa tätä tiimiä ja on johtamisaktiviteeteista loppuvastuussa. Projektipäällikkö raportoi **asiakkaan projektipäällikölle** ja yrityksen sisäiselle **sponsorille**, joka on yrityksen johtajistoon kuuluvat henkilö ja vastaa projektin tuotoksista, rahoituksesta ja resurssoinnista.

Projekti voi koostua useammista **tuotoksia tekevistä tiimeistä**. Kutakin tiimiä (jonka jäsenet tulevat omasta organisaatiotaan) johtaa **tiimin vetäjä**, joka raportoi omalle osastoesimiehelleen ja projektipäällikölle. Ulkopuolista tiimiä (tyypillisesti toimittajatiimi) johtaa **toimittajan projektipäällikkö**, joka raportoi omalle sisäiselle esimiehelleen ja projektipäällikölle.

## Documentit

P3.express sisältää seuraavat dokumentit:

- Projektikuvaus (=Project Description) ([template](#))
- Tuotoslista (=Deliverables Map)
- Seurantarekisteri (Follow-up register) ([template](#))
- Projektin tila -rekisteri (=Health register) ([template](#))

Templaatteja voi käyttää sellaisenaan tai aihioina räätälöidyn projektinhallintajärjestelmän luomisessa.

On tärkeää, että projektidokumenteilla on keskitetty paikka, jossa on ajoitetut varmuuskopiot, etäkäyttö sekä autentikointi ja käyttöoikeushallinta. Jos organisaatiolla ei ole tällaista alustaa, voi käyttää jotakin seuraavista avoimen lähdekoodin tietosuojatietoisista ratkaisuista:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Jos tiimi ei ole samassa paikassa, tarvitaan keskustelualusta. Seuraavassa on muutamia avoimen lähdekoodin, tietosuojatietoisia vaihtoehtoja:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

On tärkeää tallentaa riskit, ongelmat ja muutospyyntöt välittömästi seurantarekistereihin. Tätä silmällä

pitäen tarvitaan järjestelmä, joka mahdollistaa mahdollisimman helpon pääsyn rekistereihin, mukaan lukien pääsyn matkapuhelimesta. Jos tämä ei ole mahdollista, on käytettävä muistikirjaa asioiden kirjaamiseen ja sitten siirtää ne rekistereihin mahdollisimman pian. Seuraavassa on muutamia avoimen lähdekoodin yksityisyyttä kunnioittavia muistiinpanosovelluksia.

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

## Järjestelmän räätälöinti

P3.expressiä voi räätälöidä, jotta se sopii paremmin haluttuun ympäristöön. On oltava kuitenkin varovainen, ettei järjestelmän sisäinen eheys vahingoitu räätälöitäessä, ja järjestelmä tulee pitää yksinkertaisena. Yleensä on parempi aloittaa P3.expressin alkuperäisestä muodosta ja räätälöidä sitä asteittain tarpeiden mukaan ja tarkentamalla valintoja tarkastamalla ja mukauttamalla.

## Näkökulma

Jos projektilla ei ole ulkopuolista asiakasta eikä ulkopuolisia toimittajia, projektilla on vain yksi näkökulma; yleisemmin jokaisella projektissa mukana olevalla organisaatiolla on oma näkökulmansa. Kaikki P3.expressissä pitäisi nähdä **projektin näkökulmasta**; Kun esimerkiksi kuvaillaan projektin perusteluja projektikuvauksessa, tulee kuvailla projektin perustelu, ei ulkopuolisen asiakkaan perusteluja. P3.express ei ole yksittäinen järjestelmä, jota jokainen projektiin osallistuva osapuoli käyttää, vaan järjestelmä, jota käytetään projektin hallintaan omien rajojen sisällä.

Rooleja pohdittaessa tulee dokumenttien lisäksi ottaa huomioon myös näkökulma. Henkilö saattaa olla “projektipäällikkö” omasta näkökulmastaan, mutta häntä pidetään “toimittajaprojektipäällikkönä” asiakkaan näkökulmasta ja “asiakasprojektipäällikkönä” tavarantoimittajien näkökulmasta.

## Historia

[P3.expressin ensimmäinen versio](#) julkaistiin kesäkuussa 2016, jota seurasi kaksi pientä versiota vuosina 2018 ja 2020. P3.expressin toisen version luonnos julkaistiin maaliskuussa 2021 kommentteja varten, ja lopullinen versio julkaistiin toukokuussa 2021.

Joulukuussa 2022 julkaistiin ensimmäinen luonnos [micro.P3.express:stä](#), joka on P3.expressin räätälöity versio mikroprojekteille, joissa on 1–7 tiimin jäsentä.

# A — Projektin aloitus

Tämän tehtäväryhmän projektinhallinta-aktiviteetit suoritetaan projektin alussa tavoitteena valmistella projektiympäristö ja luoda karkea projektisuunnitelma. Tämän tehtäväryhmän lopussa päätetään jatketaanko projektin valmistelua vai lopetetaanko se.

Johtamistoimintojen listaus

- A01 — Nimeä projektin sponsori
- A02 — Nimeä projektipäällikkö
- A03 — Nimeä tiimin jäsenet
- A04 — Määrittele projekti
- A05 — Tunnista projektin tuotokset
- A06 — Tunnista ja hallitse riskit
- A07 — Pyydä kolleegaa arvioimaan projektin aloitus
- A08 — Tee projektin aloituspäätös
- A09 — Aloita projekti
- A10 — Viesti kohdennetusti

## A01 — Nimeä projektin sponsori

Ensimmäinen projektinhallinta-aktiviteetti on nimetä yrityksen ylemmän johdon edustaja projektin sponsori. **Sponsori** (=Sponsor) on korkea-arvoisin rooli projektissa, ja **projektipäällikkö** (=Project Manager) raportoi sponsorille.

Sponsorin tehtävät:

- Vastaa siitä, että projekti toteutetaan ja samalla vastaa projektin tuotoksista,
- vastaa projektin ylimmän tason päätöksistä ja
- vastaa siitä, että projektilla on asianmukainen rahoitus ja resurssointi.

### Tarkoitus

Sponsorin rooli on välttämätön koska:

- Projektipäälliköiden tulee keskittyä projektin jokapäiväisiin työtehtäviin ja tuotoksiin. Tämä vie hänen huomionsa, eikä jätä tarpeeksi aikaa ja henkistä energiaa projektin ylemmän tason asioiden hallintaan.
- Projektipäälliköillä ei ehkä ole tarpeeksi organisatorista voimaa hankkimaan projektille resursseja, tai hänellä ei ole tarpeeksi strategista tietoa varmistamaan, että projekti on linjassa organisaation muiden pyrkimysten kanssa.

### Yleisiä sudenkuoppia

Sponsorista päätettäessä tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:

- Sponsorin ei tarvitse käyttää merkittävästi aikaa projektiin, mutta hänen täytyy silti olla mukana ja omistaa pieni osa ajastaan projektille.
- Sponsoreiden täytyy kokea omistavansa projekti ja suojella sitä, mutta hänen ei pidä epäröidä keskeyttää projektia, jos projekti menettää oikeutuksensa.
- Mikäli mahdollista, saman henkilön ei pitäisi olla yhtä aikaa kaikkien projektien sponsorina, koska vakiorooleilla on taipumus haalistua ja menettää merkityksensä.
- Saman henkilön ei pidä olla sekä sponsori että projektipäällikkö samassa projektissa (ellei kyseessä ole yhden henkilön projektista), koska konkreettiset projektinhallintavastuut vievät henkilön huomion ja suhteellisen abstraktit sponsorin tehtävät helposti jäävät taka-alalle.
- Projektipäälliköiden ja sponsoreiden ei tule olla mikromanagereita.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP2: Optimoi henkinen energia ja resurssien käyttö.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## A02 — Nimeä projektipäällikkö

Sponsori keskustelee projektista mahdollisten **projektipäälliköiden** kanssa ja sopii roolista. On tärkeää, että projektipäällikkö uskoo projektin tavoitteisiin.

Sisäisissä projekteissa (joissa ei ole ulkopuolisia asiakkaita) projektipäällikön tulee tulla organisaation liiketoiminnasta/johtamisesta teknisen puolen sijaan. Teknisen kehityksen johtajat ovat **Tiimin vetäjiä** P3.expressissä.

Projektin tavoitteiden toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen lisäksi projektipäällikkö vastaa projektitiimin hyvinvoinnista ja turvallisuudesta sekä miellyttävän työympäristön luomisesta, jossa tiimin jäsenet voivat edetä urallaan.

### Tarkoitus

Pienet työryhmä voivat käyttää hajautettua projektinhallintajärjestelmää, mutta useimmissa projekteissa on käytännöllisempää ja tuottavampaa käyttää keskitettyä koordinointia, ja projektipäällikkö on tämän keskitetyn koordinointijärjestelmän päällikkö. Näin tekniset asiantuntijat voivat keskittyä tekniseen kehitykseen projektinhallintatehtävien sijaan.

### Yleisiä sudenkuoppia

Huomioi seuraavat yleisimmät ongelmat tällä alueella:

- Projektipäälliköiden ei tulisi pitää itseään tiimin jäsenten pomoina, vaan heidän tukena, avustajanaan, koordinaattorina ja ongelmanratkaisijana.
- Projektipäälliköiden ja sponsoreiden ei pidä olla mikrojohtajia.
- On yleistä, että projektipäälliköksi nimitetään korkein tekninen asiantuntija, mikä ei yleensä ole hyvä idea. Projektinhallinta on johtoasema, ei tekninen. siksi tarvitaan henkilö, jolla on johtamiskykyä ja osaamista täyttääkseen tämän tehtävän. Projektipäälliköksi tuleminen ei pitäisi olla teknisen asiantuntijan ylennys, vaan uran muutos.
- Projektipäälliköiden ei tulisi osallistua projektin tekniseen kehitykseen, koska se vielä häneltä huomioita, ja projektissa on tekniset asiantuntijat tähän tarkoitukseen.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP2: Optimoi henkinen energia ja resurssien käyttö.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)



## A03 — Nimeä tiimin jäsenet

Projektipäällikkö alkaa muodostaa tiimiä projektia varten. Vaikka projektia ei ole vielä hyväksytty eikä sen toteutus ole alkanut, tarvitaan avaintiimin jäseniä projektin aloitustehtävien toteuttamiseen. Nämä henkilöt eivät ole väliaikaisia, vaan samojen tässä vaiheessa nimettyjen henkilöiden odotetaan olevan avainhenkilöitä projektin toteutuksen alkaessa.

Tärkeimmät tiimin jäsenet, joita todennäköisesti tarvitaan tässä vaiheessa, ovat seuraavat:

- Johtoryhmän jäsenet
- Tiiminvetäjät (sisäisille tuotantotiimeille)
- Toimittajien projektipäälliköt (ulkopuolisille tuotantotiimeille)
- Jotkut teknisen tuotantoryhmän jäsenistä

### Tarkoitus

Hankkeen aloitusryhmän yksi tarkoitus on arvioida hankkeen perusteluita, joiden perusteella päätetään, kannattaako hankkeeseen investoida vai ei. Nämä tiedot perustuvat karkeaan suunnitelmaan, ja asianmukainen suunnittelu edellyttää laajan asiantuntijajoukon yhteistyötä. Jos näitä asioita ei hoideta hyvin, jotkut hyödylliset hankkeet saatetaan hylätä ja perusteettomia hankkeita käynnistää.

### Yleisiä sudenkuoppia

Jotkut saattavat pitää ajanhukkana edistää projektia, jota ei ehkä toteuteta. Projektipäällikön tulee varmistaa, että kaikki ymmärtävät, että tämä on tärkeä investointi organisaatiolle, koska sen avulla voidaan valita parhaat hankkeet, joihin investoida. Vaikka projekti päätettäisiin jättää toteuttamatta, tiimin ponnistelu ei ole turhaa, koska tiimi auttoi organisaatiota sijoittamasta perusteettomaan projektiin.

Kun projektiin nimetään henkilöitä tai palkataan uusia, organisaation hallintojärjestelmä on tärkeässä roolissa. Sponsorin vastuulla on antaa projektipäällikölle riittävästi sananvaltaa näissä valinnoissa.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- NUP2: Optimoimoi henkinen energia ja resurssien käyttö.
- NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.
- NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.

## A04 — Määrittele projekti

Työpaja on oikea työkalu seuraavien tietojen keräämiseksi **Projektikuvaukseen**:

- Projektin tarkoitus ja oletetut hyödyt
- Arvioidut kustannukset ja kesto
- Vaatimukset ja laatuodotukset
- Ymmärrys sisällöstä ja sisältöön kuulumattomista elementeistä
- Luettelo sidosryhmistä

Kaikkia projektikuvauksen edellyttämiä tietoja ei välttämättä ole tässä vaiheessa saatavilla - tulee keskittyä olemassa oleviin tietoihin ja lisätä loput myöhemmin. Projektikuvaus-dokumenttia tarkistetaan ja jalostetaan koko projektin ajan.

Jos vastaavan kaltainen projekti on toteutettu aiemmin, on tärkeää tarkistaa sen sisältö ja hyödyntää sitä realistisemmän projektikuvauksen laatimiseen.

[Projektikuvaus \(template\)](#)

### Tarkoitus

Projektikuvaus auttaa pysymään linjassa projektin korkean tason tavoitteiden kanssa koko projektin ajan. Dokumentti on myös loistava tietolähde uusille tiimin jäsenille, linjaesimiehille tai muille projektin ulkopuolisille henkilöille, jotta he voivat saada ymmärryksen, mistä projektissa on kyse.

### Yleisiä sudenkuoppia

Tämän dokumentin yksityiskohtaisuus- ja tarkkuusvaatimus on vähäisempi kuin mitä yleensä oletetaan. Tärkeintä on, että dokumentti palvelee tarkoitustaan, vähemmän tärkeää on yrittää tyydyttää ennakkokäsitystä asianmukaisesta projektinhallinnasta.

On tärkeää käytä selkeitä ja lyhyitä kuvauksia, ja välttää korporaatiokieltä ja ilmauksia, joiden sisältö on vähäinen.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP2: Optimoi henkinen energia ja resurssien käyttö.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)
- [NUP6: Hyödynnä toistettavuutta.](#)

## A05 — Tunnista projektin tuotokset

On hyvä järjestää työpajoja hierarkisen projektiosittelun synnyttämiseksi tuotoksille. Jos tarpeen, lisää kullekin tuotokselle lyhyt kuvaus, josta selviää tuotoksen sisältö, laatuvaatimukset ja muut tärkeät seikat. Tallenna tuotokset ja kuvaukset **Tuotoslistaan**. Tuotoslistalle ei ole määritelty formaattia, mind map on hyvä vaihtoehto.

Tuotoslistaan voi lisätä riippuvuudet tuotosten välillä. Kun riippuvuuksia on useita, tehtäviä voi ajoittaa niiden riippuvuuksien ja arvioitujen kestojen perusteella, jos taas riippuvuuksia ei ole paljoa, tehtävät voi priorisoida oikeilla kriteereillä ja valita suoritettaviksi prioriteettien tai jonkin muun kriteerin kuin aikataulun perusteella. Monesti riippuvuuksiin perustuvasta lähestymistavasta on hyötyä ylemmillä tasoilla ja prioriteettiperusteisesta lähestymistavasta alemmilla tasoilla.

Jos vastaavanlainen projekti on toteutettu aiemmin, on hyvä tarkistaa sen sisältö ja käyttää tuota projektia lähtökohdana tuotoslistan laatimiseen.

Tuotoslistan jalostuminen saattaa vaatia muutoksia projektikuvaukseen.

[Projektikuvaus \(template\)](#)

### Tarkoitus

Projektikuvaus on tärkeä dokumentti ja projektin on oltava linjassa sen sisällön kanssa. Se on kuitenkin abstrakti dokumentti ja hyödyttää päivittäistä työtä vain vähän. Tuotoslista on konkreettinen työkalu, projektin sydän, jonka ympärille voi rakentaa aikataulutuksen, suunnittelun ja seurannan.

### Yleisiä sudenkuoppia

Usein projekteissa suunnitellaan työtä, vaikka pitäisi miettiä ja suunnitella tuotoksia. Työpajaa täytyy ohjata keskittymään tuotoksiin, riippumatta taustalla olevasta työstä. Tähän auttaa substantiivilauseiden käyttö verbi-ilmaisujen sijaan. Tuotoslistan visualisointi auttaa hahmottamaan tuotoksien hierarkiaa.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP2: Optimoi henkinen energia ja resurssien käyttö.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)
- [NUP6: Hyödynnä toistettavuutta.](#)

## A06 — Tunnista ja hallitse riskit

Työpaja avaintiimin jäsenten kanssa on työkalu riskien tunnistamiseen ja riskienhallintasuunnitelman tekemiseen. Tiedot talletetaan **Seurantarekisteriin**.

Tunnistettujen riskien ja riskienhallintasuunnitelman perusteella saattaa **Projektikuvausta** ja **Tuotoslistaa** joutua muokkaamaan.

Jos vastaavanlainen projekti on toteutettu aiemmin, on syytä tarkistaa mitä riskejä tuo projekti oli tunnistanut, ja miten niitä oli hallittu.

[Seurantarekisteri \(template\)](#)

[Projektikuvaus \(template\)](#)

### Tarkoitus

Pääasiallinen syy riskien tunnistamiseen on riskienhallintasuunnitelman tekeminen, koska riskejä on paljon helpompaa ja halvempaa hallita ennen niiden toteutumista kuin sen jälkeen.

### Yleisiä sudenkuoppia

Seuraavassa on yleisimpiä riskienhallinnan sudenkuoppia, joita tulee välttää:

- Älä kirjaa riskeiksi yleisiä, epäselviä asioita.
- Älä kirjaa yleisiä, epäselviä kohtia riskienhallintasuunnitelmaan – kirjaa vain toteuttavissa ja arvioitavissa olevia toimenpiteitä.
- Älä kirjaa epävarmojen tapahtumien mahdollisia vaikutuksia riskeiksi – On parasta keskittyä epävarmoihin tapahtumiin, siis riskeihin.
- Määritä omistaja kullekin riskienhallintasuunnitelman toimenpiteelle. On parasta jakaa tämä vastuu useille tiimin jäsenille, ei vain muutamille.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- NUP2: Optimoi henkinen energia ja resurssien käyttö.
- NUP3: Ole proaktiivinen.
- NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.
- NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.
- NUP6: Hyödynnä toistettavuutta.

## A07 — Pyydä kolleegaa arvioimaan projektin aloitus

Projektin aloitusvaihe on lähes valmis. On aika pyytää organisaatiosi toista projektipäällikköä auttamaan sinua vertaisarvioimalla projektinjohtamistoimintaasi. Tulokset lisätään **Projektin tila -rekisteriin**.

Jos pistemäärä on liian alhainen, projektipäällikkö saattaa joutua käyttämään enemmän aikaa aiempiin johtamistoimintoihin ennen kuin siirrytään seuraaviin. Tärkeintä kuitenkin on ymmärtää perimmäinen syy huonojen tulosten takana ja varmistua että jatkossa pistemäärä on parempi.

[Projektin tila -rekisteri \(template\)](#)

### Tarkoitus

Tarkoitus on rauhoittua hiukan ja varmistaa että johtamisaktiviteetit ovat toimivia. Ulkopuolisen henkilön tarkistus on hyödyllistä, koska ulkopuolinen pystyy katsomaan asioita etäämpää.

Lisäksi tarkistusaktiviteetti antaa eri projekteissa työskenteleville mahdollisuuden tutustua toisensa työtapoihin ja oppia.

### Yleisiä sudenkuoppia

On yleistä, että kolleega, joka katselmoi työtäsi, epäröi tuoda havaintojaan julki, koska pelkää, että saatat ottaa palautteen liian henkilökohtaisesti. Tehtäväsi on luoda kolleegoihisi sellaiset suhteet, että rehellisen palautteen antaminen on luontevaa.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP1: Tavoittele tuloksia ja totuutta.](#)
- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## A08 — Tee projektin aloituspäätös

Tässä vaiheessa projektipäällikkö lähettää projektin asiakirjat sponsorille, ja sponsori tekee projektin aloituspäätöksen. Tämän päätöksen tekemiseksi sponsorin on ehkä keskusteltava projektista muiden organisaation päätöksentekijöiden, kuten portfoliohallinnan, kanssa – mutta sponsorin on päätettävä, miten se tehdään, ei projektipäällikön.

Jos on ulkopuolinen asiakas ja vastataan tarjouspyyntöön, sen lisäksi, että tehdään aloituspäätös sisäisesti, tulee ehdotus lähettää myös asiakkaalle ja odottaa, että asiakas valitsee toimittajansa ja antaa projektille lopullisen aloituspäätöksen. Tämä hallintatoiminto tulee valmiiksi, kun sopimus tai vastaava oikeudellisesti sitova dokumentti on allekirjoitettu.

Jos projektilla on ulkopuolisia toimittajia ja osa heistä valittiin jo vaiheessa [A05](#), kannattaa ehkä allekirjoittaa sopimus heidän kanssaan tässä vaiheessa. Muut ulkopuoliset toimittajat voidaan valita tapauskohtaisesti myöhemmin.

### Tarkoitus

Projekteilla, joilla on ulkopuolinen asiakas, on aina selkeä aloituspäätös, mutta sisäisistä projekteista monesti puuttuu tämä selkeys, ja projektit vain 'hiipivät' olemassaoloon ilman selkeää päätöstä. On tärkeää tehdä jokaiselle projektille selkeä aloituspäätös ja kerätä asianmukaiset allekirjoitukset ja sitoumukset ennen jatkamista.

Jotkut organisaatiot investoivat kaikkiin hankkeeseen niin kauan kuin niillä on resursseja käytettävissään. Aloituspäätöksen tulisi olla huipentuma prosessiin, jonka tarkoituksena on tehdä tietoon perustuvia projektivalintoja.

### Yleisiä sudenkuoppia

Projekteja toteuttavilla organisaatiolla tulee olla portfolionhallintajärjestelmä, joka arvioi ja valitsee projektit kokonaisvaltaisesti, tasapainoisesti ja organisaation strategioiden kanssa yhteensopivalla tavalla. Monet projektinhallintajärjestelmiin liittyvistä ongelmista juontavat juurensa portfolion hallinnasta; esimerkiksi liian monta samanaikaista projektia käynnissä.

Varmista, että kaikki ymmärtävät, että kielteinen aloituspäätös ei ole epäonnistuminen. Se on merkki toimivasta järjestelmästä, joka ymmärtää, mikä ei hyödytä organisaatiota. Tämä tarkastelu ei olisi mahdollista ilman projektin aloitustoimintaryhmän avaintiimin jäsenten ponnistelua.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3](#): Ole proaktiivinen.
- [NUP5](#): Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.

## A09 — Aloita projekti

Kun projekti on hyväksytty [A08](#), on asiakkaan ja toimittajan sidosryhmien aika kokoontua ja aloittaa projekti aloitustapahtumalla.

On hyvä käyttää kokonainen päivä aloitustapahtumaan, mieluiten ulkopuolisissa tiloissa. Projektipäällikön ja projektin muiden vastuullisten (jos sellaisia on) tulee ohjata tapahtumaa ja varmistua siitä, että tapahtuma on miellyttävä kokemus kaikille.

### Tarkoitus

Aloitustapahtumalla on seuraavat tavoitteet:

- Projektin virallistaminen
- Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien mahdollisuus tutustua toisiinsa ja verkostoitua
- Projektin perustietojen viestiminen

### Yleisiä sudenkuoppia

On hyvä varmistaa, että aloitustapahtuma ei ole kuiva, tylsä tapaaminen, jossa vain käydään läpi projektin yksityiskohtia. Tapahtuman pitäisi olla tiimihenkeä edistävä kokemus.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## A10 — Viesti kohdennetusti

Laita tiedote näkyvälle paikalle (virtuaalinen tiedote tarpeen mukaan) ja tiedota sähköpostilla, miksi organisaatio on päättänyt toteuttaa projektin ja mitä ovat projektin hyödyt.

### Tarkoitus

Monissa organisaatioissa projektit alkavat ja päättyvät ilman selkeää viestintää, ja monet työntekijät (ja jopa johtajat) eivät tiedä organisaatiossa menossa olevista projekteista. Tämä saa työntekijät keskittymään asiantuntijatoimintoihinsa ilman, että heillä on tunnetta projektista kokonaisuutena, eivätkä pysty linjaamaan itseään tavoitteiden kanssa ja toimimaan tehokkaasti kaikkien muiden kanssa. Kohdennettu viestintä on mahdollisuus vähentää näitä ongelmia sitouttamalla ja kannustamalla yhteistyöhön.

### Yleisiä sudenkuoppia

Ihminen on parhaimmillaan innostuneena, ja kun näin on, täytyy pystyä välittämään tämä into viestinnässä ja levittämään tuota tunnetta. Tylsää viestintää tulee välttää!

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)



## B — Kuukauden aloitus

Tämän tehtäväryhmän projektinhallinta-aktiviteetit suoritetaan kuukauden alussa tavoitteena valmistella kuukausisyksi ja varmistaa että projektia pitäisi jatkaa.

Johtamistoimintojen listaus

- B01 — Päivitä ja paranna suunnitelmaa
- B02 — Pyydä kolleegaa arvioimaan projektin tila
- B03 — Tee projektin jatkopäätös
- B04 — Käynnistä kuukausisykli
- B05 — Viesti kohdennetusti

## B01 — Päivitä ja paranna suunnitelmaa

On hyvä järjestää työpajoja yleissuunnitelman tarkistamiseksi ja yksityiskohtien ja omistajien lisäämiseksi tulevalle kuukauden työtehtäville. Huomaa että nämä parannukset saattavat vaikuttaa *\*Projektikuvaukseen, \*Tuotoslistaan ja \*Seurantarekisteriin.*

Jos vastaavia projekteja on tehty aiemmin, on hyvä käytäntö tarkistaa niiden toteutus ja hyödyntää tietoja realistisemmän suunnitelman saavuttamiseksi.

[Projektikuvaus \(template\)](#)

[Seurantarekisteri \(template\)](#)

### Tarkoitus

Projektin alkuvaiheessa laaditut suunnitelmat ovat korkeita eivätkä riitä toteutukseen. Niitä on jalostettava kuukausittain tässä aktiviteetissa. Kaikkia suunnitelmia tulee jatkuvasti tarkistaa ja korjata vastaamaan todellisuutta.

### Yleisiä sudenkuoppia

Seuraavat auttavat välttämään pahimpia sudenkuoppia tässä aktiviteetissa:

- Hyödynnä tunnettuja fasilitointitekniikoita tehokkaan suunnittelutyöpajan aikaansaamiseksi.
- Älä keskity vain tulevan kuukauden yksityiskohtiin, vaan varmista, että myös koko projektin yleissuunnitelma päivitetään.
- Älä lisää suunnitelmaan liikaa yksityiskohtia – sisällytä vain niin paljon kuin on välttämätöntä toteutuksen kannalta.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- NUP2: Optimoi henkinen energia ja resurssien käyttö.
- NUP3: Ole proaktiivinen.
- NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.
- NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.
- NUP6: Hyödynnä toistettavuutta.

## B02 — Pyydä kolleegaa arvioimaan projektin tila

Pyydä organisaatiosi toista projektipäällikköä tai projektijohtamisen asiantuntijaa tarkistamaan ja arvioimaan kuukausittaiset projektinjohtamistoimintasi ja kirjaamaan ne **Projektin tila -rekisteriin**. Jos pisteytys on alhainen, tee tarvittavat korjausliikkeet ennen jatkamista.

[Projektin tila -rekisteri \(template\)](#)

### Tarkoitus

Tarkoitus on rauhoittua hiukan ja varmistaa että johtamisaktiviteetit ovat toimivia. Ulkopuolisen henkilön tarkistus on hyödyllistä, koska ulkopuolinen pystyy katsomaan asioita etäämpää.

Lisäksi tarkistusaktiviteetti antaa eri projekteissa työskenteleville mahdollisuuden tutustua toisensa työtapoihin ja oppia.

### Yleisiä sudenkuoppia

On yleistä, että kolleega, joka katselmoi työtäsi, epäröi tuoda havaintojaan julki, koska pelkää, että saatat ottaa palautteen liian henkilökohtaisesti. Tehtäväsi on luoda kolleegoihisi sellaiset suhteet, että rehellisen palautteen antaminen on luontevaa.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP1: Tavoittele tuloksia ja totuutta.](#)
- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## B03 — Tee projektin jatkopäätös

Sponsori tekee kuukausittain uuden jatkopäätöksen päivitettyjen suunnitelmien perusteella. Hän voi tehdä päätöksen itsenäisesti tai sopia siitä muiden, kuten portfoliohallinnan kanssa.

Jos projekti päätetään keskeyttää, toteutetaan projektin päättämisaktiviteetit. Sponsori päättää toteutetaanko myös projektin jälkeiset (post-project) aktiviteetit.

### Tarkoitus

Tavoitteena on varmistaa, että hanke on edelleen perusteltu ja muistuttaa kaikkia, että hankkeella on tavoite, joka on suurempi kuin yksittäisten työtehtävien summa.

### Yleisiä sudenkuoppia

Sponsorin on otettava tämä johtamistoiminto vakavasti, eikä vain hyväksyä projektin jatkoa automaattisesti ilman harkintaa. On tärkeää ymmärtää, että projektien keskeyttäminen on merkki hyvästä projektinhallinnasta.

Joskus projekti voi olla oikeutettu erillään arvioituna, mutta se ei välttämättä ole yhtä oikeutettu kuin mahdolliset muut projektit, joita voitaisiin toteuttaa. Tämän takia kokonaisvaltainen näkökulma on välttämätön arvioitaessa projektin jatkuvaa perustelua, ja se on parasta tehdä yhdessä portfoliohallinnan kanssa, joka valvoo kaikkia organisaation projekteja.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## B04 — Käynnistä kuukausisykli

Kun projektin jatkopäätös on tehty aktiviteetissa [B03](#), on paikallaan järjestää kuukausisyklin aloituspalaveri.

### Tarkoitus

Tällä johtamisaktiviteetilla on kaksi tarkoitusta:

- Tiimihengen luonti
- Tiedotus sidosryhmille tulevan kuukauden suunnitelmasta.

### Yleisiä sudenkuoppia

Älä rajoita aloituspalaveria tylsiin, kuiviin puheisiin ja tulevan kuukauden katsaukseen, vaan tee tapahtumasta mieluinen kokemus kaikille, sillä tässä tapahtumassa tiimihengen luonti on etusijalla. Voit koota koko tiimin (ja mahdollisuuksien mukaan ulkopuoliset sidosryhmät) ja lähteä vaellukselle, piknikille tms. ja siten edesauttaa sitä, että kaksi tarkoitusta täyttyvät.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP4](#): Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.
- [NUP5](#): Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.

## **B05 — Viesti kohdennetusti**

Viesti kaikille projektin osapuolille kuukauden tavoitteista ja niihin liittyvistä riskeistä. On tärkeää, että jokainen tietää roolinsa projektin tavoitteisiin liittyen.

### **Tarkoitus**

Päätavoitteena on varmistaa, että projektin jäsenet pysyvät linjassa yleisten tavoitteiden kanssa eivätkä rajoita panostaan yksittäisiin oman aihealueensa työtehtäviin.

### **Yleisiä sudenkuoppia**

Pidä viesti lyhyenä, selkeänä ja panosta tavoitteisiin enemmän kuin suunnitelmiin.

### **Periaatteet**

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## C — Viikottainen johtaminen

Tämän ryhmän projektinhallinta-aktiviteetit suoritetaan kerran viikossa strukturoidun hallinnan ja mittauksen saavuttamiseksi.

Johtamistoimintojen listaus

C01 — Mittaa ja raportoi projektin suoritusta

C02 — Suunnittele reagointi poikkeamiin

C03 — Aloita viikkosykli

C04 — Viesti kohdennetusti

## C01 — Mittaa ja raportoi projektin suoritusta

Mittaa projektin suoritusta verrattuna tavoitteisiin ja laadi realistisia ennusteita tavoitteille (esim. aika ja kustannukset). Valmistele yksi tai useampi raportti panostaen ennusteisiin, lähetä ne sidosryhmän edustajille ja varmista, että he ovat vastaanottaneet ja ymmärtäneet raportin sisällön.

Tarkista **Projektikuvauksen** sidosryhmäluettelo varmistaaksesi, että jokainen heistä on saanut asianmukaisen raportin. Jos huomaat, että raportin nykyinen formaatti ei toimi jollekin sidosryhmälle, paranna formaattia ja lisää tämä tieto sidosryhmäluetteloon.

### Tarkoitus

Tarkoituksena on ymmärtää, mikä on projektin tila suhteessa tavoitteisiin ja päämääriin. Tätä tietoa hyödynnetään poikkeamista toipumiseen mahdollisimman nopeasti. Toissijainen tarkoitus on pitää asianomaiset sidosryhmät ajan tasalla projektin tilasta, mikä puolestaan luo luottamusta ja lisää yhteistyömahdollisuuksia.

### Yleisiä sudenkuoppia

Harkitse seuraavaa välttääksesi yleisimmät sudenkuopat tässä johtamisaktiviteetissa:

- Älä yritä olla liian tarkka statusmittauksissa – vakiinnuta sopiva tarkkuus, sellainen, joka palvelee tarkoitusta.
- Ole tarkkana mitä mitaat: Mittausten tulee mitata projektin tavoitteita eikä esimerkiksi käytettyjen resurssien määrää.
- Pidä raportit lyhyinä, yksinkertaisina, selkeinä ja keskittyen tehokkasiin edistymisen mittareihin. Jos lähetät yksityiskohtaisen raportin joillekin sidosryhmille, lähetä heille myös lyhyt tiivistelmä.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)



## C02 — Suunnittele reagointi poikkeamiin

Jos projektin eteneminen poikkeaa suunnitelmasta status-mittauksen C01 perusteella, tulee projekti ohjata takaisin suunnitelman mukaiseen etenemiseen.

Monimutkaisissa tapauksissa on hyvä pitää työpaja ja suunnitella yhdessä, joko koko tiimin tai valittujen tiimin jäsenten kanssa, miten projekti saadaan takaisin aikatauluun. Kriittisissä ja arkaluontoisissa tapauksissa on paikallaan tiedottaa sponsoria asiasta, hyödyntää hänen neuvojaan ja pyytää häneltä hyväksyntää selviytymissuunnitelmalle.

Jos projektia ei saada palautettua alkuperäiseen suunnitelmaan, tulee sponsorilta pyytää lupa tavoitteiden ja suunnitelman päivitykseen sekä tälle hyväksyntä. Muuttuneet tiedot talletetaan **Projektikuvaukseen**.

Jos poikkeamaan on syy, joka voi aiheuttaa samanlaisia ongelmia tulevaisuudessa, kirjataan se **Seurantarekisteriin** riskiksi ja suunnitellaan asianmukainen reagointi.

[Projektikuvaus \(template\)](#)

[Seurantarekisteri \(template\)](#)

### Tarkoitus

Projektin tavoitteiden saavuttamiseksi on projektin toivuttava poikkeamista mahdollisimman pikaisesti, ennen kuin ongelmat kasaantuvat. Vielä tärkeämpää on, että jos poikkeamista yritetään toipua onnistumatta, ja projektissa on nähtävissä hälyttävä trendi, tiedetään, että projektin tavoitteita ei voida saavuttaa olemassa olevilla suunnitelmilla, ja tavoitteita on tarkistettava. Päivitetyt tavoitteet eivät välttämättä enää oikeuta projektin olemassaoloa, missä tapauksessa projekti ehkä täytyy keskeyttää suurempien tappioiden välttämiseksi.

### Yleisiä sudenkuoppia

Muista että epämääräinen toivelause "Meidän on työskenneltävä 15 % nopeammin tästä eteenpäin" ei ole toipumissuunnitelma. Toipumissuunnitelmien on oltava realistisia ja niissä on oltava toteutettavissa olevia ja arvioitavissa olevia asioita.

Jos on valittava poikkeamasta toipumisen ja poikkeaman juurisyyn selvittämisen välillä, tulee valita jälkimmäinen. Näin toimien vähennetään tulipalojen sammuttelua tulevaisuudessa

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP2: Optimoi henkinen energia ja resurssien käyttö.](#)
- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## C03 — Aloita viikkosykli

Pienissä projekteissa kootaan kaikki tiimin jäsenet; ja suurissa myös tiimien vetäjät, toimittajaprojektipäälliköt, johtoryhmän jäsenet ja tarvittaessa muut keskeiset sidosryhmät käymään läpi seuraavat aiheet:

- Katselmoidaan tulevan viikon suunnitelma.
- Katselmoidaan osallistujien esiin nostamat tulevan viikon tehtäviin liittyvät riskit sekä meneillä oleviin tehtäviin liittyvät riskit, jotka voivat vaikuttaa tulevaan viikkoon. Nämä kirjataan **Seurantarekisteriin**.
- Kannustetaan tiimejä rajoittamaan keskeneräistä työtä ja tekemään keskeneräinen työ valmiiksi mahdollisimman pian.

[Seurantarekisteri \(template\)](#)

### Tarkoitus

Tarkoituksena on varmistaa, että projektin jäsenet ovat linjassa ja ettei tiimien ja yksilöiden työn välillä synny ristiriitoja.

### Yleisiä sudenkuoppia

Seuraavat huomiot voivat auttaa välttämään yleisiä sudenkuoppia:

- Älä käytä tätä kokousta projektistatuksen tarkistamiseen (tämä tehdään kohdassa [C01](#)).
- Älä käytä tätä kokousta suunnittelemaan miten reagoidaan ongelmiin ja riskeihin (tämä tehdään kohdassa [D01](#)).
- Varmistu ettei kokous vie liikaa aikaa, mutta että kukin aihe saa riittävän huomion.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP4](#): Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.
- [NUP5](#): Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.

## C04 — Viesti kohdennetusti

Tässä lähetetään lyhyt viesti projektissa mukana oleville ja tiedotetaan tulevan viikon suunnitelmasta, ja siihen mahdollisesti liittyvistä riskeistä sekä niihin reagoimisesta.

### Tarkoitus

Tarkoitus on varmistaa, että projektin jäsenet ovat linjassa projektin tavoitteen kanssa, ja että ei esiinny konflikteja tekijöiden, tiimien ja toimittajien välillä

### Yleisiä sudenkuoppia

Tässä viestissä ei pidä mennä yksityiskohtiin, vaan viesti on hyvä pitää yksinkertaisena ja lyhyenä.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- NUP3: Ole proaktiivinen.
- NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.
- NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.

# D — Päivittäinen johtaminen

Tämän ryhmän aktiviteetit suoritetaan joka päivä.

Johtamistoimintojen listaus

D01 — Hallitse riskejä, ongelmia ja muutospyyntöjä

D02 — Hyväksy valmiit tuotokset

## D01 — Hallitse riskejä, ongelmia ja muutospyyntöjä

Riskejä, ongelmia ja muutospyyntöjä tulee hallita ennakoivasti. Kun tällainen tunnistetaan, se täytyy välittömästi kirjata **Seurantarekisteriin**, ja asialle täytyy nimetä omistaja (joku tiimin jäsenistä), joka huolehtii suunnitelmasta ja loppuun viennistä. Projektipäällikön on oltava jatkuvasti yhteydessä tiimin jäsenien ja sidosryhmien edustajien kanssa riskien ja ongelmien tunnistamiseksi.

Tiimin jäsenet ja ulkoiset sidosryhmien edustajat voivat auttaa reagoimaan riskeihin ja ongelmiin. Monimutkaisissa tapauksissa voi koota koko tiimin kanssa työpajan ja hakea yhteistä ratkaisua [joukkoviisauden avulla](#). Kriittisissä tapauksissa otetaan sponsori mukaan ja haetaan häneltä hyväksyntä ratkaisulle.

[Seurantarekisteri \(template\)](#)

### Tarkoitus

Tavoitteena on reagoida riskeihin, ongelmiin ja muutospyyntöihin ennakoivasti sen sijaan, että annetaan asioiden olla ja ratketa itseksensä. Näin toimien voidaan saavuttaa parempia tuloksia.

Muistiin tai jäsenilemättömiin muistiinpanoihin luottaminen kuluttaa henkistä energiaa ja mahdollistaa asioiden unohtamisen. Siksi on parasta, että projektissa ylläpidetään yksinkertaista rekisteriä. Itsekuria tarvitaan, jotta asiat kirjataan heti kun ne tunnistetaan.

Riskien, ongelmien ja muutospyyntöjen hallinta saattaa viedä liikaa aikaa ja energiaa. Siksi asioille täytyy nimetä omistajat. Delegoinnin lisäksi syntyy parempaa ymmärrystä yhteisestä tavoitteesta.

### Yleisiä sudenkuoppia

Seuraavat saattavat auttaa välttämään yleisimpiä ongelmia tällä alueella:

- Älä lisää liikaa arviointitietoja Seurantarekisteriin.
- Sen varmistamiseksi, että kaikki tehtävät suljetaan asianmukaisesti, voi määrittää kynnsarvoja ja velvoittaa itse kunkin sulkemaan rivinsä tämän kynnsarvon sisällä.
- Vältä yleisiä, toimimattomia reagoiteja. Reagoitien tulee olla jotain, minkä tiimi voi toteuttaa ja omistaja mitata.
- Älä käytä kaikkea aikaasi palontorjuntaan (ongelmien hallintaan) kiinnittämättä huomiota riskeihin, sillä hallitsemattomat riskit ovat suuri ongelmien lähde jatkossa.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP2: Optimoi henkinen energia ja resurssien käyttö.](#)
- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## D02 — Hyväksy valmiit tuotokset

Tiimien johtajille ja toimittajien projektipäälliköille osoitetut tuotokset voidaan suorittaa minä päivänä tahansa, ja on nopean arvioinnin ja projektipäällikön hyväksynnän aika. Hyväksyntä tässä johtamistoimessa on alustava.

Tärkeimmissä tai kriittisissä suorituksissa, mikäli mahdollista, hae sponsorin ja asiakkaan hyväksyntä.

### Tarkoitus

Liian suuri määrä keskeneräistä työtä haaskaa resursseja, saattaa heikentää laatu ja huonontaa projektin ennustettavuutta. Aina kun mahdollista, on syytä rohkaista projektin jäseniä tekemään työtehtäviä valmiiksi ennekuin siirtyvät seuraavaan, sen sijaan on että pidetään liian suurta määrää työtehtäviä keskeneräisenä

### Yleisiä sudenkuoppia

Tuotoksen hyväksyminen on vastuullista, ja jotkut projektipäälliköt viivyttävät hyväksyntää välttääkseen tämän vastuun. Tämä on haitallista ja sitä tulisi välttää. Ei pidä pelätä ottaa vastuuta; jotkin hyväksytyistä tuotoksista voivat aiheuttaa ongelmia, mutta ongelmat eivät ole niin suuria kuin mitä liian monta hyväksyntää odottavaa tuotosta aiheuttaa projektille.

Monesti tuotokset lähestyvät nopeasti lähes valmis -tilaa ja joutuvat sitten ongelmiin pienten vaikeuksien vuoksi. Saattaa tulla houkutus merkitä tuotokset valmiiksi, koska suurin osa työstä on tehty, mutta näin ei pidä tehdä – tulee hyväksyä ainoastaan ne tuotokset, jotka ovat täysin valmiita.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## E — Kuukauden päätös

Tämän ryhmän projektinhallinta-aktiviteetit suoritetaan kunkin kuukauden lopussa kuukauden päättämiseksi ja seuraavan kuukauden valmistelemiseksi.

Johtamistoimintojen listaus

E01 — Arvioi sidosryhmätyytyväisyyttä

E02 — Kirjaa mitä projektissa on opittu ja tee parannussuunnitelma

E03 — Viesti kohdennetusti

## E01 — Arvioi sidosryhmätyytyväisyyttä

Kuluneen kuukauden sidosryhmätyytyväisyyden arvioimiseksi voi lähettää kyselylomakkeen tiimin jäsenille, asiakkaalle, toimittajalle tai muille ulkopuolisille sidosryhmille. Tulokset kirjataan **Projektin tila -rekisteriin**. Anonyymiudesta pitää varmistua.

[Projektin tila -rekisteri \(template\)](#)

### Tarkoitus

Toistuvat tyytyväisyysarviot ovat tärkeitä, koska niiden avulla saadaan tuotua ongelmia julki ja ratkaistavaksi sen sijaan että odotetaan epätyytyttäviä tuloksia jatkossa. Tämä arviointi ei rajoitu asiakkaaseen - on syytä kiinnittää huomiota myös tiimin jäseniin, sillä heidän tyytyväisyytensä vaikuttaa projektiin merkittävästi.

On tärkeää pitää arviointi anonyyminä, koska muutoin kaikki eivät halua kertoa asioita totuudenmukaisesti.

### Yleisiä sudenkuoppia

Älä rajoita asiakastyytyväisyyden arviointia liian suppeaan joukkoon. Ota mukaan kaikki, kenellä saattaa olla merkittävää sanottavaa.

Älä lisää asiakaskyselylomakkeeseen liian monta kysymystä. Vastaamisen pitää olla helppoa ja nopeaa.

Mikäli vastaajia on vähän, ja vaikka pidät kysymykset mahdollisimman anonyymeina, on mahdollista että vastaaja on tunnistettavissa. Mikäli näin pääsee käymään, on parasta poistaa nuo tunnistettavat kysymykset ja olla käyttämättä niitä jatkossa uudelleen. Muutoin vastaajat saattavat menettää luottamuksensa kysymyssarjojen anonyymiyteen.

Varmistaaksesi että kenenkään henkilöllisyys ei pääse paljastumaan, vaikka se mahdollisuus olisikin olemassa, on hyvä keskittyä yhdistettyihin vastauksiin yksittäisten vastausten sijaan.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)
- [NUP6: Hyödynnä toistettavuutta.](#)



## E02 — Kirjaa mitä projektissa on opittu ja tee parannussuunnitelma

Tyytyväisyysarviointin vastausten keräämisen jälkeen on hyvä järjestää työpaja, jossa tiimi voi suunnitella parannuksia tyytyväisyysarvion tuloksien perusteella ja jakaa kuukauden aikana oppimansa. Löydökset kirjataan **Seurantarekisteriin** ja jokaiselle löydökselle kirjataan omistaja.

[Seurantarekisteri \(template\)](#)

### Tarkoitus

Työpajalla on kaksi tarkoitusta: tehokkaiden parannussuunnitelmien tekeminen ja tiimihengen luonti.

On hyödyllistä hyödyntää työpajaa parannusten suunnitteluun sen sijaan, että projektipäällikkö suunnittelisi kaiken itse, koska [Wisdom of Crowds](#) voi auttaa tekemään parempia suunnitelmia, ja samalla tiimi sitoutuu suunnitelmiin.

### Yleisiä sudenkuoppia

Harkitse seuraavaa välttääksesi yleisimpiä ongelmia tällä alueella:

- Työpajasta voi saada kunnon tuloksia vain, jos se on järjestetty asianmukaisesti. Voit käyttää fasilitaatiiossasi tekniikoita, kuten [Delphi](#).
- Mikäli mahdollista, kerää mielipiteet anonyymisti, jotta osallistujat kokevat olonsa mukavaksi ja voivat ilmaista mielipiteensä vapaasti. Hyödynnä sopivaa ohjelmistosovellusta anonyymiteetin varmistamiseksi ja prosessin nopeuttamiseksi.
- Vältä [ankkurointia](#), siis juuttumista yhteen tai muutamaan ideaan, ja käytä neutraalia raamitusta ongelmille.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP2: Optimoi henkinen energia ja resurssien käyttö.](#)
- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## E03 — Viesti kohdennetusti

Tässä vaiheessa lähetetään kaikille tiimin jäsenille viesti, jossa kerrotaan projektin saavutuksista kuukauden aikana ja kiitetään heitä panoksestaan.

### Tarkoitus

Viesti muistuttaa kaikkia keskittymään projektin tavoitteisiin pikemminkin kuin yksittäisiin henkilökohtaisiin työtehtäviin. Hyvin tehtynä viesti yhtenäistää projektitiimiä.

### Yleisiä sudenkuoppia

Seuraavat auttavat välttämään yleisimpiä sudenkuoppia:

- Keskity saavutuksiin tehdyn työn määrän sijaan.
- Pidä viesti selkeänä ja vältä korporaatioaiheita.
- Pidä viesti lyhyenä – mieluiten vain muutama rivi.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

# F — Projektin päätös

Tämän ryhmän projektinhallinta-aktiviteetit suoritetaan projektin päättämiseksi kun projektityö on tehty, tai mikäli projekti keskeytetään.

Johtamistoimintojen listaus

F01 — Siirrä vastuu tuotoksista

F02 — Arvioi sidosryhmätyytyväisyyttä

F03 — Pyydää kolleegaa arvioimaan projektin sulkemisvaihe

F04 — Arkistoi projektitiedostot

F05 — Juhli saavutusta!

F06 — Viesti kohdennetusti

## F01 — Siirrä vastuu tuotoksista

Kun projekti on valmis, sille on saatava hyväksyntä ja tuotokset on luovutettava sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Jos hanke keskeytetään tässä kohtaa, luovutus ei ehkä ole tarpeen.

Joskus asiakas hyväksyy tuotokset, mutta sopii projektipäällikön kanssa listan lisätehtävistä, jotka on tehtävä tietyn ajan kuluessa. Tällaisissa tapauksissa hyvä käytäntö on päättää projekti ja luovuttaa loput tehtävät tuotosten ylläpitotiimille.

### Tarkoitus

Tavoitteena on saada tuotoksille virallinen luovutus ja hyväksyntä, mikä on edellytys projektin päättämiseksi. Lähes valmiit, päättämättömät projektit ovat resurssien tuhlausta ja tekevät portfolion hallinnasta monimutkaista. On parasta päättää projekti ja siirtyä seuraavaan.

### Yleisiä sudenkuoppia

Projektin sulkeminen on merkittävä johtamisaktiviteetti ja se voi olla monimutkaista ja aikaa vievää, jos aikaisemmat projektivaiheet on toteutettu vajavaisesti.

On hyvä käytäntö pyytää sponsorilta ja asiakkaalta hyväksyntä tärkeimmille tuotoksille jo silloin kun ne tulevat valmiiksi, eikä vasta projektin lopussa. Tämä yksinkertaistaa projektin sulkemisvaihetta.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## F02 — Arvioi sidosryhmätyytyväisyyttä

Tässä vaiheessa lähetetään lopullinen anonyymi tyytyväisyyskysely sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Tulokset kirjataan **Projektin tila -rekisteriin**. Kuukausittaiset tyytyväisyyskyselyt keskittyvät yhteisen kuukauteen, tämä loppuarviointi koskee hanketta kokonaisuutena.

[Projektin tila -rekisteri \(template\)](#)

### Tarkoitus

Tässä vaiheessa ei enää voi tehdä paljoakaan sidosryhmien tyytyväisyyden parantamiseksi. Arvioinnin tarkoitus on tallentaa se hankkeen jatkoanalyysiä varten ja oppimiseen tulevia projekteja varten.

### Yleisiä sudenkuoppia

Älä rajoita asiakastyytyväisyyden arviointia liian suppeaan joukkoon. Ota mukaan kaikki, kenellä saattaa olla merkittävää sanottavaa.

Älä lisää asiakaskyselylomakkeeseen liian monta kysymystä. Vastaamisen pitää olla helppoa ja nopeaa.

Mikäli vastaajia on vähän, ja vaikka pidät kysymykset mahdollisimman anonyymeina, on mahdollista että vastaaja on tunnistettavissa. Mikäli näin pääsee käymään, on parasta poistaa nuo tunnistettavat kysymykset ja olla käyttämättä niitä jatkossa uudelleen. Muutoin vastaajat saattavat menettää luottamuksensa kysymyssarjojen anonyymiyteen.

Varmistaaksesi että kenenkään henkilöllisyys ei pääse paljastumaan, vaikka se mahdollisuus olisikin olemassa, on hyvä keskittyä yhdistettyihin vastauksiin yksittäisten vastausten sijaan.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)
- [NUP6: Hyödynnä toistettavuutta.](#)

## F03 — Pyydää kolleegaa arvioimaan projektin sulkemisvaihe

Pyydä organisaatiosi toista projektipäällikköä tai projektijohtamisen asiantuntijaa tarkistamaan johtamistoimintasi ja kirjaamaan tulokset **Projektin tila -rekisteriin**. Jos pistemäärä on liian alhainen, tee tarvittavat korjausliikkeet ja pyydä arviota uudelleen.

### Tarkoitus

Tämä vertaisarviointi tehdään kahdesta syystä:

- Varmistamaan, että projektin lopetusvaihe ja sen myötä koko projekti voidaan sulkea.
- Synnyttämään hyödyllistä tietoa, jota voit käyttää organisaation laajuisen projektinhallintajärjestelmän parantamiseen. Vaikka erilliset pisteet ovat tärkeitä, pistemääräkehityksen trendi projektien joukossa on tärkeämpää.

### Yleisiä sudenkuoppia

On yleistä, että kolleega, joka katselmoi työtäsi, epäröi tuoda havaintojaan julki, koska pelkää, että saatat ottaa palautteen liian henkilökohtaisesti. Tehtäväsi on luoda kolleegoihisi sellaiset suhteet, että rehellisen palautteen antaminen on luontevaa.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP1: Tavoittele tuloksia ja totuutta.](#)
- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## F04 — Arkistoi projektiedostot

Projekti on päättymässä, on aika arkistoida dokumentit.

### Tarkoitus

Arkiston tulee olla turvassa ja saatavilla uusia projekteja suunniteltaessa pyörän uudelleen keksimisen sijaan. Portfoliohallinnalla saattaa myös olla tarvetta analysoida aikaisempia projekteja.

### Yleisiä sudenkuoppia

Seuraavassa on tärkeitä huomioitavia asioita:

- Mikäli mahdollista, pidä arkisto on yhdessä paikassa eikä hajallaan.
- Varmista, että arkisto on vain luku -tilassa.
- Varmista, että arkisto on aidosti varmuuskopioitu.
- Varmista, että arkisto on turvallinen ja että vain valtuutetuilla henkilöillä on pääsy siihen.

Yllä mainittujen lisäksi yleinen ongelma asiakirjoissa on se, että teksti ei ole riittävän selkeää ja vain dokumenttien parissa aktiivisesti työskentelevät voivat ymmärtää niitä oikeaan aikaan ja oikeassa kontekstissa. Varmista, että kaikki asiakirjat ovat selkeitä ja niin yksinkertaisia, että jokainen, joka ei tunne projektin tarkkaa kontekstia, voi ymmärtää ne. Tämä strategia auttaa myös pitkien projektien aikana, sillä on yleistä, että sisäisillä sidosryhmillä on vaikeuksia ymmärtää omia asiakirjojaan muutaman kuukauden kuluttua.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- NUP2: Optimoii henkinen energia ja resurssien käyttö.
- NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.
- NUP6: Hyödynnä toistettavuutta.

## **F05 — Juhli saavutusta!**

On juhlan aika - juhli koko tiimin tai koko organisaation kanssa. Tämän jälkeen projektitiimi vapautetaan projektista.

### **Tarkoitus**

Tämä aktiviteetti on tulevaisuusinvestointi. Se muistuttaa tekijöitä, että me kaikki työskentelemme saman tavoitteen hyväksi.

### **Yleisiä sudenkuoppia**

Varmista, että tapahtuma on ikimuistoinen ja nautinnollinen, - ei tyyppinen kuiva yritystapahtuma, ja ei pitkiä puheita.

### **Periaatteet**

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.
- NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.



## F06 — Viesti kohdennetusti

Sponsorin tehtävä on lähettää viesti organisaatiolle. Viestissä hän ilmoittaa, että projekti on suljettu ja kiittää projektin jäseniä.

### Tarkoitus

Tällä johtamisaktiviteetilla on kaksi tarkoitusta:

- Se osoittaa arvostusta tiimin jäseniä kohtaan, mikä rohkaisee heitä tarttumaan uusiin projekteihin.
- Se auttaa pitämään organisaatio ajan tasalla meneillään olevista projekteista ja auttaa organisaatiota mukautumaan tavoitteisiin.

### Yleisiä sudenkuoppia

Viesti tulee pitää lyhyenä. Jos projekti keskeytettiin tai se ei onnistunut, viestin tulee olla positiivinen ja rohkaista suuntaamaan katse tuleviin parempiin projekteihin.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

# G — Projektin jälkeinen johtaminen

Tämä projektinhallinta-syksi suoritetaan projektin sulkemisen jälkeen 1-5 vuoden ajan. Tarkoituksena on ymmärtää mitä hyötyjä projekti tuotti, ja löytää uusia ideoita. Tämä sykli toistetaan 3-6 kuukauden välein, tai toistovälein, joka hyödyttää eniten.

Johtamistoimintojen listaus

G01 — Arvioi projektin saavuttamia hyötyjä

G02 — Ideoi jatkoprojekteja

G03 — Viesti kohdennetusti

## G01 — Arvioi projektin saavuttamia hyötyjä

Sponsorin (tai jonkun hänen puolestaan) tulisi käyttää muutama tunti projektin jälkeiseen sykliin ja arvioida projektin saavuttamia hyötyjä.

**Ilmeisten etujen** lisäksi sponsorin tulee etsiä aktiivisesti myös **odottamattomia etuja, mahdollisia etuja ja epäetuja**.

### Tarkoitus

Projektin saavuttamia hyötyjä tulee arvioida seuraavista syistä:

- Arviointi on muistutus sponsoreille ja muille sidosryhmille, että projekteista on hyötyä.
- Arviointi auttaa ymmärtämään ympäristöämme ja olemaan realistisempi tulevilla projekteilla.
- Arviointi auttaa meitä löytämään tapoja lisätä hyötyjä ([G02](#)).

### Yleisiä sudenkuoppia

Seuraavat auttavat välttämään yleisimpiä ongelmia:

- Sponsorin voi antaa jonkun muun arvioida hyötyjä, mutta sponsorin tulee valvoa arviointia ja pitää toimintaa tärkeänä johtamistoimintana, joka kuuluu ylemmälle johdolle.
- Epämääräinen, sanallinen kuvaus hyödyistä ei palvele mitään. Projektin hyöty voi olla korkeanlentoinen ja todennäköisyyspohjainen, mutta hyödyn on oltava mielekäs ja käytettävissä seuraavassa [G02](#).
- Muista, että hyödyt eivät rajoitu rahallisiin hyötyihin, vaan myös muut hyödyt, kuten maine, markkinaosuus, mahdollisuudet ja uusi tieto, tulee ottaa huomioon.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3](#): Ole proaktiivinen.
- [NUP5](#): Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.

## G02 — Ideoi jatkoprojekteja

Edut arvioituaan (G01) sponsorin tulee tarkistaa, onko olemassa keinoja lisätä niitä. Tuloksena voi olla pieniä operatiiviseen tekemiseen liittyviä työtehtäviä, tai suuria muutoksia, joista voi tulla uusia projekteja.

### Tarkoitus

Projektityö on tehty, ja projektipäällikön kuuluu hyötyä siitä. Jotkut mahdolliset hyödyt eivät kuitenkaan realisoitu automaattisesti, ellei ryhdy ylimääräisiin tapauskohtaisiin toimiin projektin päättämisen jälkeen, emmekä halua missata tätä tilaisuutta.

Toisaalta aikaisempien projektien hyötyjen arvioiminen on loistava idealähde tulevia projekteja varten, ja se on parasta tehdä jäsennellysti.

### Yleisiä sudenkuoppia

Seuraavat auttavat välttämään yleisimpiä ongelmia tällä alueella:

- Vältä tarpeettomia lausuntoja ja keskity sen sijaan oikeiden ratkaisujen suunnitteluun, sellaisten, jotka ovat toteutettavissa ja arvioitavissa.
- Tätä johtamisaktiiviteettia ei projektipäällikön tarvitse tehdä yksin – kutsu muita ihmisiä mukaan ja päättäkää yhdessä.
- Ei pidä arvioida projektin hyötyjä pelkästään erikseen ja erillään - arviointi, jossa kollegoiden kesken arvioidaan useiden projektien hyötyjä yhdessä, toimii joskus hyvin.
- Varmistu että jokaisen vastuullasi olevan projektin hyödyt arvioidaan tavalla tai toisella.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)

## G03 — Viesti kohdennetusti

Lähetä lyhyt viesti, jossa kerrot projektin tuomista hyödyistä ja suunnitelmista niiden parantamiseksi. Tämä tieto voidaan jakaa pienelle joukolle organisaation avainhenkilöitä (esim. päälliköt ja johtajat) tai kaikille, suositus on jakaa kaikille.

### Tarkoitus

Tämä viesti on toistuva muistutus vastaanottajille siitä, että projekteja tehdään heidän hyödykseen, ja että heidän tulee muistaa tämä nykyisissä ja tulevaisuudessa projekteissa.

### Yleisiä sudenkuoppia

Seuraavat auttavat välttämään yleisimpiä ongelmia:

- Älä pidä kaikkea luottamuksellisena, vaan pyri jakamaan tietoja koko organisaation kanssa mahdollisuuksien mukaan.
- Pidä viesti lyhyenä ja selkeänä.
- Jos olet vastuussa useista pienistä projekteista, voit yhdistää niiden raportit yhdeksi, mutta varmista, että jokainen projekti on sisällytetty.

### Periaatteet

Seuraavat periaatteet ovat erityisen tärkeitä tässä johtamistoiminnossa:

- [NUP3: Ole proaktiivinen.](#)
- [NUP4: Ketju on yhtä vahva kuin sen heikon lenkki.](#)
- [NUP5: Kaikella tekemisellä pitää olla tarkoitus.](#)