

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2020

Otto Bernoulli

OHJAUSRYHMÄN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN JULKISHALLINNOSSA

Otto Bernoulli

OHJAUSRYHMÄN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN JULKISHALLINNOSSA

Projektin ohjaavana elementtinä on usein ohjausryhmä, jonka tehtävänä on ohjata ja tukea projektia ja projektipäällikköä sekä tehdä tarvittavat päätökset, jotta projektin lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut. Projektipäälliköllä on vastuu projektin toteuttamisesta ohjausryhmän linjausten mukaisesti, mutta lopullinen vastuu projektin onnistumisesta on ohjausryhmällä.

Työn yhtenä tavoitteena oli kartoittaa kirjallisuuskatsauksella ohjausryhmän tehtävät, vastuut ja vaikuttavuus erityisesti julkishallinnollisissa projekteissa. Lisäksi toteutettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus Turun kaupungin projektien ohjausryhmien jäsenille ja projektipäälliköille. Kyselytutkimuksella selvitettiin ohjausryhmätyöskentelyn nykytilannetta, ohjausryhmän vaikuttavuutta projektin onnistumiseen ja projektipäällikön vaikutusta ohjausryhmän työskentelyyn. Näiden lisäksi tutkittiin projektien haastavuutta Turun kaupungissa.

Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että ohjausryhmän työskentelyä, ja sen vaikuttavuutta projekteihin on tutkittu hyvin vähän. Kyselyyn saatiin tarpeeksi vastauksia ja vastaukset eivät olleet painottuneet. Lisäksi tutkimuksen luotettavuus on hyvä.

Turun kaupungin projektit ovat yleensä pitkiä ja useimmiten projekteissa on mukana muitakin tahoja kuin pelkästään kaupungin henkilöstöä. Lisäksi lähes joka toisen projektin budjetti on yli 200 000 euroa, joten suuri osa Turun kaupungin projekteista ovat haastavia.

Suurimmalla osalla Turun kaupungin ohjausryhmien jäsenistä ei ole tarpeeksi aikaa hoitaa rooliaan ohjausryhmässä eivätkä he myöskään ole valmistautuneet riittävästi ohjausryhmän kokouksiin. Kuitenkin tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena voidaan todeta, että projektit onnistuvat paremmin, kun ohjausryhmät hoitavat tehtävänsä ja vastuunsa sekä ovat sitoutuneet projektiin ja sen onnistumiseen.

ASIASANAT:

Ohjausryhmä, projektit, julkinen hallinto, johtoryhmät

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Project Management

2020 | number of pages 70, number of pages in appendices 3

Otto Bernoulli

THE DEVELOPMENT OF STEERING GROUP ACTIVITIES IN PUBLIC ADMINISTRATION

The control element of a project is often the steering group whose task is to manage the project and project manager and make any necessary decisions in order to ensure that the outcome of the project is as successful as possible. The project manager is responsible for the execution of the project according to the guidelines set by the steering group, but the steering group bears the ultimate responsibility for the success of the project.

The objective of the present study is to examine the duties, responsibilities and influence of the steering group, particularly in public administration projects, by conducting a literature review. In addition, a quantitative survey was carried out amongst the members and project managers of the steering groups appointed for the projects of the City of Turku. The survey was used to investigate the current situation of steering group work, the group's influence on the success of the project, and the influence of the project manager on the work of the group. Moreover, the challenge level of the Turku City projects was studied.

The literature review showed that there are only a few studies on the steering group work and its influence. The number of responses received to the survey was sufficient, and they were not biased, thus the reliability of the study is good.

The Turku City projects are usually long, and often other parties than the council staff are involved in them as well. Furthermore, almost every other project has a budget of over 200,000 euro, which makes a large number of the projects challenging.

Many members of the Turku steering groups do not have enough time to fulfil the requirements of their roles in the groups and, therefore, they have not prepared themselves sufficiently for the meetings. However, the most important finding of the study is that projects are more likely to succeed when the steering groups carry out their duties and responsibilities and are committed to the project and its success.

KEYWORDS:

Steering groups, projects, public administration

SISÄLTÖ

| | |
|--|-----------|
| KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO | 7 |
| 1 JOHDANTO | 8 |
| 1.1 Toimeksiantaja ja työn tavoitteet | 8 |
| 1.2 Rakenne | 9 |
| 2 OHJAUSRYHMÄN TOIMINTA | 11 |
| 2.1 Ohjausryhmän tehtävät ja vastuut | 12 |
| 2.2 Ohjausryhmä PRINCE2-metodissa | 14 |
| 2.3 Toimiminen julkishallinnossa | 17 |
| 2.3.1 Projektien erityispiirteet julkishallinnossa | 17 |
| 2.3.2 Projektien ohjaamiseen vaikuttavia tekijöitä julkishallinnossa | 18 |
| 2.4 Ohjausryhmän vaikutus projektiin | 19 |
| 2.4.1 Ohjausryhmän toiminnan edellytykset | 20 |
| 2.4.2 Ohjausryhmän toimimattomuuden vaikutus | 21 |
| 2.4.3 Ohjausryhmän avulla saavutettavat hyödyt | 22 |
| 2.4.4 Projektin onnistuminen | 22 |
| 2.5 Projektipäällikön toiminnan vaikutus ohjausryhmään | 23 |
| 3 TUTKIMUS OHJAUSRYHMÄN TOIMINNASTA | 25 |
| 3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 25 |
| 3.2 Hypoteesit | 26 |
| 3.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkittavat | 29 |
| 3.4 Kyselyn suunnittelu ja toteutus | 30 |
| 3.5 Aineiston analyysi | 30 |
| 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET | 32 |
| 4.1 Vastaajien henkilökohtaiset ominaisuudet | 32 |
| 4.2 Vastaajien sijoittuminen kaupungin organisaatiossa | 34 |
| 4.3 Vastaajien kokemus projektitoiminnasta | 36 |
| 4.4 Ohjausryhmän toiminta | 38 |
| 4.5 Projektien onnistuminen | 42 |
| 4.6 Ohjausryhmän toiminnan vaikutus projektin onnistumiseen | 44 |
| 4.7 Projektipäällikön toiminta | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 4.8 Projektien vaikeustaso | 52 |
| 4.9 Jyväskylän kaupungin tulokset | 55 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET | 61 |
| 5.1 Hypoteesien vertailu ja muut johtopäätökset | 61 |
| 5.2 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen ja luotettavuuden arviointi | 64 |
| 6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA UUDET TUTKIMUSAIHEET | 66 |
| 6.1 Toiminta- tai kehittämisehdotuksia Turun kaupungille | 66 |
| 6.2 Jatkotutkimusaiheita | 67 |
| LÄHTEET | 68 |

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimus

KAAVAT

| | |
|---|----|
| Kaava 1. Prosenttiosuuksien luottamusvälien laskeminen. | 31 |
| Kaava 2. Keskiarvojen luottamusvälien laskeminen. | 31 |

KUVAT

| | |
|--|----|
| Kuva 1. Projektin sidosryhmät (ISO 21500-standardi, 20). | 11 |
| Kuva 2. Turun kaupungin hallinnollinen organisaatio (Turun kaupunki n.d.). | 34 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Vastaajien sukupuoli. | 32 |
| Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma. | 33 |
| Kuvio 3. Vastaajien koulutus. | 33 |
| Kuvio 4. Vastaajien toimialat. | 35 |
| Kuvio 5. Vastaajien roolit projekteissa. | 36 |
| Kuvio 6. Niiden projektien lukumäärät, joissa vastaajat ovat toimineet projektipäällikkönä, omistajana tai ohjausryhmän jäsenenä. | 37 |
| Kuvio 7. Vastaajien työkokemus projektitoiminnassa. | 37 |

| | |
|---|----|
| Kuvio 8. Ohjausryhmän kokouksien säännöllisyys. | 38 |
| Kuvio 9. Vastausten jakautuminen ohjausryhmän toimintaa koskevissa kysymyksissä. | 39 |
| Kuvio 10. Projektien onnistuminen. | 43 |
| Kuvio 11. Projektiin ja sen onnistumiseen sitoutuneen ohjausryhmän vaikutus projektin onnistumiseen. | 45 |
| Kuvio 12. Tehtävänsä ja vastuunsa hoitavan ohjausryhmän vaikutus projektin onnistumiseen. | 46 |
| Kuvio 13. Projektia tukevan ohjausryhmän vaikutus projektin onnistumiseen. | 47 |
| Kuvio 14. Projektiin sitoutuvan, tukevan ja vastuunsa sekä tehtävänsä hoitavan ohjausryhmän vaikutus projektin onnistumiseen. | 49 |
| Kuvio 15. Projektipäällikön toimintatapa. | 50 |
| Kuvio 16. Ohjausryhmän tehtävää tukeva toiminta. | 51 |
| Kuvio 17. Projektiryhmien koot. | 53 |
| Kuvio 18. Projektien budjetit. | 53 |
| Kuvio 19. Projektien kestot. | 54 |
| Kuvio 20. Ohjausryhmien koot. | 54 |
| Kuvio 21. Kaupungin ulkopuolisten sidosryhmien esiintyminen projekteissa. | 55 |
| Kuvio 22. Ohjausryhmän toiminta Jyväskylän kaupungissa. | 56 |
| Kuvio 23. Ohjausryhmän kokoukset Jyväskylän kaupungissa. | 57 |
| Kuvio 24. Projektipäällikön toiminta Jyväskylän kaupungissa. | 57 |
| Kuvio 25. Projektien onnistuminen Jyväskylän kaupungissa. | 58 |
| Kuvio 26. Projektiryhmän koko Jyväskylän kaupungissa. | 58 |
| Kuvio 27. Projektien budjetti Jyväskylän kaupungissa. | 59 |
| Kuvio 28. Projektien kesto Jyväskylän kaupungissa. | 59 |
| Kuvio 29. Ohjausryhmän koko Jyväskylän kaupungissa. | 59 |
| Kuvio 30. Kaupungin ulkopuolisten sidosryhmien mukanaolo projekteissa Jyväskylän kaupungissa. | 60 |

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Ohjausryhmän toiminnan nykytilan tunnuslukuja. | 41 |
| Taulukko 2. Projektin onnistumiseen liittyviä tunnuslukuja. | 44 |
| Taulukko 3. Projektin onnistumisen keskiarvot ohjausryhmän toiminnan mukaan. | 48 |
| Taulukko 4. Projektipäällikön toiminnan tunnusluvut. | 52 |
| Taulukko 5. Ohjausryhmän toimintaan liittyviin kysymyksiin annettujen vastausten välisiä korrelaatioita ja niiden merkittävyksiä. | 65 |

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

PRINCE

PRojects IN Controlled Enviroments (Axelos 2017, 2), projektien hallintametodi

1 JOHDANTO

Projektitoiminnassa käytetään hyvin yleisesti ohjausryhmää neuvomaan ja ohjaamaan projektin toimintaa. Kuten Artto ym. (2008, 332) toteaa, niin ohjausryhmätyöskentely on keskeinen osa projektitoimintaa. Jotta projektit tuottaisivat parempia lopputuloksia, niin ohjausryhmän toimintaa pitää myös kehittää muiden projektitoimintojen ohella. Opinnäytetyöni keskittyy julkishallinnon projektien ohjausryhmiin ja myös kyselytutkimus toteutettiin julkishallinnon organisaatiossa.

Projektin ohjausryhmän toiminnan kehittämistä julkishallinnossa tai yksityissektorilla ei Suomen toimintaympäristössä ole tehty julkisia tutkimuksia. Myöskään suoraan ohjausryhmän toiminnan tutkimusta Suomen ympäristössä ei löytynyt. Myöskään muissa ympäristöissä ohjausryhmän toimimisesta ei juurikaan ole tutkimusta tehty ja kuten Kontro (2019, 2) kirjallisuustutkimuksessaan tuo esille, niin ohjausryhmistä löytyvät maininnat ovat vain irtonaisia lauseita ja esimerkinomaisia mainintoja muun aineiston joukossa. Kirjallisuusetsinnässä löytyy erittäin vähän mitään ohjausryhmän roolista ja vaikutuksesta projektin toteutukseen ja sillä saavutettuihin hyötyihin (Lechler & Cohen 2009, 43; Kontro 2019, 24). Tieteellistä tutkimusta ohjausryhmän toiminnasta ja sen vaikutuksesta on tehty hyvin vähän, vaikka ohjausryhmätyöskentelyä käytetään monissa organisaatioissa ja ohjausryhmää pidetään yhtenä projektihallinnan tärkeimmistä osista (Lechler & Cohen 2009, 43).

Projektin ohjausryhmistä käytetään myös muita nimityksiä kuten projektin johtoryhmä ja englannin kielisessä ympäristössä steering group, steering committee ja project board. Tässä työssä käytetään projektin ohjausryhmää tai pelkästään ohjausryhmää.

1.1 Toimeksiantaja ja työn tavoitteet

Työn toimeksiantajana toimi Turun kaupungin IT-palveluiden Projektipalvelut –yksikkö. Turun kaupungissa on käynnissä yli 600 projektia ja IT-palveluissa on käynnissä yli 50 projektia. Kuitenkin kehittämistä on tehty projektein kaupungissa vasta noin 10 vuotta. Projektien ohjausryhmissä toimii paljon ihmisiä ilman projektihallinnan tai/ja ohjausryhmän kokemusta. Ohjausryhmän jäsenten teoreettinen tietotaito ja projektiprosessien tunteminen on hyvin vaihtelevaa.

Kirjallisuuskatsauksella oli tarkoitus ensin selvittää ohjausryhmän tehtävät, vastuut ja vaikuttavuus. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen perusteella selvitettiin, mitä ohjausryhmän toiminnasta on aikaisemmin tutkittu. Kyselytutkimuksella tutkittiin ohjausryhmätyöskentelyn nykytilannetta ja mitkä ovat ohjausryhmän toiminnan haasteet ja mitkä asiat koetaan toimivan hyvin. Kyselytutkimuksella selvitettiin vaikuttaako ohjausryhmän toiminta projektin onnistumiseen ja miten projektipäällikön toiminta tukee ohjausryhmää ja auttaa sitä kautta projektin onnistumista. Lisäksi tutkittiin, ovatko Turun kaupungin projektit luonteiltaan vaikeita ja näin ollen myös haastavia ohjattavia. Työssä ei käsitellä miten ja millä perusteella ohjausryhmän henkilöt pitäisi valita projekteihin.

1.2 Rakenne

Luku 1 johdattelee asiaan, kertoo lyhyesti toimeksiantajasta ja käsittelee työn rakennetta.

Luku 2 tarkastelee ohjausryhmän toiminnan käsittelyä aikaisemmissa julkaisuissa. Ensin tehdään katsaus mitkä ovat ohjausryhmän tehtävät ja vastuut. Omassa kappaleessaan esitellään ohjausryhmän toiminta PRINCE2 -metodissa, koska Turun yleinen projektinhallintamalli perustuu PRINCE2 -metodiin ja PRINCE2 on alun perin tehty Iso-Britannian julkishallinnon käyttöön. Seuraavaksi tarkastellaan projektien ja niiden ohjaamista julkishallinnossa. Tämän jälkeen tarkastellaan ohjausryhmän toimimisen edellytyksiä sekä ohjausryhmästä saatavia hyötyjä ja haittoja. Ohjausryhmän onnistuminen pitäisi näkyä projektin onnistumisessa, joten myös projektin onnistumisen kriteereitä käsitellään. Lopussa tarkastellaan vielä projektipäällikön vaikutusta ohjausryhmän toimintaan.

Luvussa 3 käsitellään tutkimuksen tavoitteita ja esitellään tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiä on neljä ja niille kaikille tehtiin kolme hypoteesia. Lisäksi kerrotaan ketkä olivat tutkimuksen kohteena ja miten tutkimus toteutettiin ja lopuksi avataan vielä miten vastauksia käsiteltiin.

Luku 4 esittelee tutkimuksen tulokset. Ensin käydään läpi kyselytutkimukseen osallistujien henkilökohtaiset ominaisuudet, rooli organisaatiossa ja kokemus projektitoiminnasta. Näiden jälkeen käsitellään ohjausryhmän toimintaa ja projektien onnistumista ja näiden kahden asian suhdetta. Lisäksi esitellään ohjausryhmälle näkyvää projektipäällikön toimintaa ja tarkastellaan kuinka haastavia projektit ovat Turun kaupungissa. Luvun

viimeisessä kappaleessa esitellään Jyväskylän kaupungin vastaukset, mutta vastausten vähäisyyden vuoksi niitä ei käsitellä muualla.

Luvussa 5 tarkastellaan tuloksia hypoteesien kautta. Lisäksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja tämän työn tavoitteiden toteutumista.

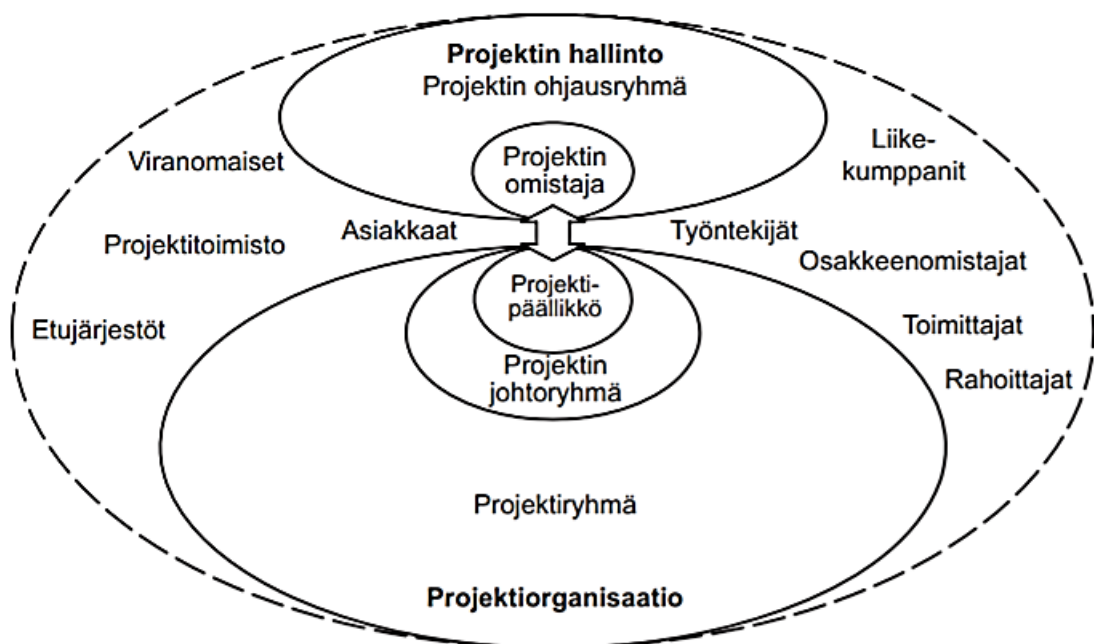
Luvussa 6 esitellään kehittämissuhteita Turun kaupungille sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Liitteessä 1 on esitetty lähetetyt kysymykset ja tausta-aineisto.

2 OHJAUSRYHMÄN TOIMINTA

Projektin ohjausryhmä tekee projektiin liittyvät tärkeät päätökset ja valvoo sekä tukee projektia, jotta projekti saa aikaiseksi tuotokset ja hyödyt pysyväälle organisaatiolle (Artto ym. 2008, 324). Kuitenkaan ohjausryhmä terminä ei ole yksiselitteinen ja eri projekteissa toimivien ohjausryhmien vastuut, tehtävät, rooli ja rakenne eroavat toisistaan (Elonen & Artto 2003, 398; Kontro 2019, 22). Vaikka projekteista on tullut työtapana hyvin yleinen, niin ohjausryhmiä ei ole paljon tutkittu (Arnesson & Albinsson 2014, 326).

ISO 21500 (SFS, 20) standardin projektin sidosryhmäkuvasta (Kuva 1) nähdään projektin ohjausryhmän sijainti muihin sidosryhmiin nähden. Projektin omistaja on osa projektin ohjausryhmään, kun taas projektipäällikkö ei kuulu projektin ohjausryhmään. Projekteista on yleensä löydettävissä ohjausryhmä, projektipäällikkö, projektin johtoryhmä ja projektin tilaaja (Artto ym. 2008, 287).



Kuva 1. Projektin sidosryhmät (ISO 21500-standardi, 20).

Yritysten ajatusmallit ovat erilaisia ja ne vaikuttavat myös mihin asioihin ohjausryhmät erityisesti keskittyvät. Eri ajatusmallien tukemat ohjausryhmät voivat keskittyä erityisesti

prosessien noudattamiseen tai vastaamaan asiakkaiden odotuksiin mahdollisimman pienellä vaivalla tai sidosryhmien tyytyväisyyteen tai prosessien noudattamiseen käyttämällä ketterän kehittämisen menetelmiä. (Turner 2014, 487–488.)

Ohjausryhmän nimeäminen pitää tehdä yrityksessä sovitulla tavalla. Ohjausryhmän jäsenellä pitää olla osaamista, jolla hän voi auttaa ja tukea projektin etenemistä ja tehdä projektiin liittyviä päätöksiä. Lisäksi ohjausryhmän jäsenellä pitää olla aikaa ja kiinnostusta osallistua ohjausryhmätyöskentelyyn. Tämä tarkoittaa myös sitä, että ohjausryhmään ei automaattisesti kannata valita yrityksen ylintä johtoa, koska vaikka heillä on valtaa, niin heillä ei välttämättä ole aikaa ohjausryhmätyöskentelyyn tai tarvittavaa osaamista ja asiantuntemusta, josta olisi projektille hyötyä. (Artto ym. 2008, 327–328.)

Ohjausryhmä kokoontuu säännöllisin väliajoin ja ohjausryhmä voi koostua tilaajan ja toimittajan edustajista tai olla organisaation sisäinen (Artto ym. 2008, 21–22 & 288).

2.1 Ohjausryhmän tehtävät ja vastuut

Ohjausryhmä kootaan projektin toteutuspäätöksen jälkeen hallitsemaan projektin toteutusta ja lopulta toimittamaan projektin tulos asiakkaalle (Turner 2014, 480–481). Ohjausryhmän jäsenten tulee osoittaa jatkuvaa sitoutumista ja tarvittaessa sitoutua aktiivisemmin projektiin (Project Management Institute 2014, 27).

Projektin ohjausryhmän pitää tuntea projektin sidosryhmien tarpeet, joten ohjausryhmän jäsenten pitää edustaa oleellisia sidosryhmiä, joita tarvitaan projektiin kohdistuvien päätösten tekemiseen (Artto ym. 2008, 326). Ohjausryhmän tulee vahvistaa projektia levittämällä projektin visiota sidosryhmille (Project Management Institute 2014, 27). Ohjausryhmän jäsenenä voi olla esimerkiksi asiakkaan, projektitoimittajan, projektitoimittajan alihankkijan ja rahoittajan edustajia. Ohjausryhmä vastaa sidosryhmien suuntaan projektin kautta saavutettavista hyödyistä. Projektin ohjausryhmässä olisi hyvä olla enintään 8 henkilöä, jotta ohjausryhmä pystyisi toimimaan tehokkaasti ja sisäisiä ristiriitoja ei tulisi kovin paljon. (Artto ym. 2008, 326–327.) Ohjausryhmän tehokkuus kärsii mikäli sidosryhmien edustajia on liikaa, vaikka heiltä voisikin saada tärkeitä näkökulmia (Kontro 2019, 22). Kuitenkaan pelkkä sidosryhmän edustus ohjausryhmässä ei vielä takaa projektille sidosryhmän resursseja tai sidosryhmän sitoutumista projektin tavoitteisiin (Bannerman 2008, 2128).

Jos yrityksessä on useita projekteja, niin kaikille projekteille ei voi osoittaa samoja ohjausryhmän jäseniä, koska ohjausryhmätyökin vie aikaa. Ohjausryhmätyöskentelyyn on varattava muutakin aikaa kuin pelkästään kokouksiin osallistumiseen kuluva aika, koska johtoryhmän jäsenten pitää tutustua projektin raportteihin, seurata projektin etenemistä muutenkin kuin ohjausryhmän kokouksissa ja tehdä projektiin liittyvää yhteistyötä niin projektipäällikön, asiakkaan ja muiden sidosryhmien sekä projektiryhmän kanssa. (Artto ym. 2008, 328.)

Ohjausryhmän kokouksissa ja materiaalin avulla ohjausryhmän jäsenet suorittavat myös projektin valvontaa ja seurantaa. Kokouksessa etsitään keinoja varmistaa projektisuunnitelman mukainen eteneminen, jos siinä on ollut ongelmia. Ohjausryhmällä on aina puheenjohtaja ja asioiden esittelijänä ohjausryhmän kokouksissa toimii yleensä projektipäällikkö. Ohjausryhmän kokouksissa ei voida mennä yksityiskohtiin, joten ohjausryhmän jäsenten on pitänyt perehtyä etukäteen lähetettyyn materiaaliin. Tarkoituksena on keskittyä päätöksiä vaativiin asioihin. (Artto ym. 2008, 327–330.) Useimmiten projektin omistaja toimii ohjausryhmän puheenjohtajana (Turner 2014, 481).

Projektin tulokset ja loppuraportti pitää käsitellä ohjausryhmän kokouksessa, että projektin päättäminen on mahdollista. Ohjausryhmä hyväksyy projektin tuotokset ja mahdolliset avoimet kysymykset pitää olla vastuutettu. Projektia ei saa hyväksyä valmiina, jos projekti on kesken. (Artto ym. 2008, 309).

Projektin ohjausryhmän vastuulla on ohjata projektia ja auttaa suunnan löytämisessä (Snyder 2013, 111). Ohjausryhmä on vastuussa liiketoimintahankkeesta eli että projektin tuotokset saavuttavat sille asetetut tavoitteet ja tätä kautta ohjausryhmä on lopullisessa vastuussa projektin onnistumisesta (Turner 2014, 481). Projektipäälliköllä kuitenkin on vastuu projektin toteuttamisesta, joten ohjausryhmän pitää tukea projektipäällikköä ilman kohtuutonta puuttumista eikä ohjausryhmän jäsenten pidä tehdä asioita mitkä ovat projektipäällikön vastuulla. (Artto ym. 2008, 328; Project Management Institute 2014, 27).

Ohjausryhmä luo projektille hallintaprosessit, roolit, vastuut ja hyväksyjät. Projektin vaiheet toteutetaan, jos ohjausryhmä antaa resursseja niidet toteutukseen. Projektin etenemisen valvonta tapahtuu pääasiassa ohjausryhmän kokouksissa ja vaiheen hyväksyntä kokouksissa. Näissä kokouksissa käydään läpi projektin tilanne, saavutukset, näkymät ja riskit. Näiden perusteella päätetään jatketaanko, muutetaanko vai keskeytetäänkö projekti. (Turner 2014, 482.) Ohjausryhmän tehtävänä on varmistaa, että projekti pystyy toimimaan sekä valvoo ja ohjaa projektin toimintaa niin, että projektin hyödyt saadaan

toteutettua. (Arto ym. 2008, 325–326). Jos projektista pitää viedä asioita yrityksen ylemmälle tasolle, niin ohjausryhmä tekee sen. (Arto ym. 2008, 326). Ohjausryhmän päätehtävä on aina seurata projektin etenemistä. Muita mahdollisia tehtäviä on ominaisuuksien priorisointi, resurssipäätökset ja riskien arviointi. Lisäksi ohjausryhmä toimii myös keskustelukanavana, koska ohjausryhmä tuo eri sidosryhmien edustajat yhteen. (Kontro 2019, 22.)

Ohjausryhmän tehtävät liittyvät projektin päätöksentekoon, valvontaan, ohjaukseen, tukeen ja ohjaukseen. Ohjausryhmän tyypillisiä tehtäviä:

- hyväksyy projektisuunnitelman
- tekee projektin kannalta merkittävät päätökset
- valvoo, tukee ja seuraa projektin toteutusta
- hyväksyy projektiin tulevat merkittävät muutokset
- hyväksyy projektin tulokset
- varmistaa projektien hyödyt ja huomioi niihin liittyvät riskit
- varmistaa, että projekti voi toimia
- varmistaa projektin tavoitteiden saavutettavuuden
- päättää projektin lopettamisesta
- vie tarvittaessa projektin asioita käsiteltäväksi yrityksen ylemmille tasoille

Lisäksi ohjausryhmän pitää pystyä toimimaan projektin ristiriita- ja kriisitilanteissa. Näitä voi olla asiakkaan, toimittajan tai projektin sisäiset ristiriidat, joita projektiryhmä tai projektipäällikkö ei pysty ratkomaan. Ohjausryhmän jäsenien tehtävänä on tällöin toimia neuvottelijoina ja tuottaa ristiriidan ratkaisuvaihtoehtoja. (Arto ym. 2008, 326–332.)

2.2 Ohjausryhmä PRINCE2-metodissa

PRINCE2 mukaan on kuusi näkökulmaa joita projektissa pitää hallinnoida: kustannukset, aikataulu, laatu, laajuus, hyödyt ja riskit (Axelos 2017, 9-10). Projektilla pitää olla myös jatkuvasti hyötytavoitteet saavutettavissa (Axelos 2017, 20). PRINCE2 tavoitteena on saada oikea tieto oikeille ihmiselle oikeana aikana, jotta projektissa voidaan tehdä oikeita päätöksiä (Axelos 2017, 11). Projektiin osallistuvien ihmisten kesken pitää olla selvästi määritellyt ja sovitut roolit ja vastuut (Axelos 2017, 22). Kaikissa projekteissa on kolme ensisijaista sidosryhmää: liiketoiminta, käyttäjät ja toteuttajat. Liiketoiminnan sidosryhmä

tukee projektin tavoitteita ja varmistaa, että projektin liiketoimintasijoitus on rahan arvoista. Käyttäjien sidosryhmä tulee käyttämään projektin tuotosta ja nauttimaan projektin odotetuista hyödyistä. Toteuttajien sidosryhmä tuottaa projektin vaatimat resurssit ja asiantuntijuuden. Toteuttajat voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia resursseja. Nämä kolme sidosryhmää pitää olla edustettuina projektin ohjausryhmässä (Axelos 2017, 22.)

Kaikilla PRINCE2 mukaisilla projekteilla on oltava ohjausryhmä. Ohjausryhmällä on valta ja vastuu projektista, minkä sille on antanut yritys, ohjelman johto tai asiakas. Ohjausryhmä on vastuussa projektin onnistumisesta liiketoiminnan, käyttäjien ja toteuttajan näkökulmista. Ohjausryhmä tuottaa yhtenäistä ohjausta projektille, delegoi, auttaa projektia yhteyksissä yritykseen, ohjelman johtoon tai asiakkaan organisaatioon, tarjoaa projektin tarvitsemat resurssit ja tehokkaan päätöksenteon sekä tarjoaa näkyvää ja jatkuvaa tukea projektipäällikölle. Ohjausryhmä varmistaa tehokkaan viestinnän niin projektitiimiin kuin ulkopuolisille sidosryhmille. (Axelos 2017, 62).

Vaikka projektin ohjausryhmässä pitää aina olla edustettuna liiketoiminta, käyttäjät ja toteuttajat, niin rooleja voi yhdistellä pienissä tai/ja yksinkertaisissa projekteissa (Axelos 2017, 22 & 63). Projektipäällikkö ei kuulu projektin ohjausryhmään (Axelos 2017, 63).

Projektin ohjausryhmän päättää aloitetaanko projekti (Axelos 2017, 182). Projektin ohjausryhmä on vastuussa projektin onnistumisesta ja heillä on valta ohjata projektia. Projektin ohjausryhmän vastuulla on viestintä projektin johtoryhmän välillä sekä viestintä projektin ulkopuolisten sidosryhmiin. Projektin ohjausryhmä hyväksyy projektisuunnitelman ja projektin aloituksen. Projektin ohjausryhmä antaa ohjeita ja ohjeistuksia ja pitää huolta, että projekti on kannattava koko elinkaarensa ajan. Projektin ohjausryhmän pitää vastata projektipäällikön neuvontapyyntöihin, hyväksyä muutokset, varmistaa, että riskejä seurataan ja hallitaan mahdollisimman tehokkaasti, päättää laajentumiseen liittyvistä asioista ja hyväksyy projektin lopputuotoksen. (Axelos 2017, 338.)

Kun projektin ohjausryhmä valtuuttaa projektin, niin projektin ohjausryhmän tulee varmistaa, että riittävä ja sopiva liiketoimintahanke on olemassa ja se näyttää kannattavaa projektia, projektisuunnitelma ja hyötysuunnitelma ovat riittäviä tuottaakseen liiketoimintahankeen, projektin lähestymistapa ja ohjaukset tukevat projektisuunnitelmaa, mittausmekanismit ja projektin hyötyjen tarkastelu on perustettu ja suunniteltu. Jos projekti ei ole ohjausryhmän valtuuttama, niin projekti pitää lakkauttaa. (Axelos 2017, 183).

PRINCE2 suosittelee, että kun ohjausryhmä katselmoi ja hyväksyy projektisuunnitelma, niin se hyväksyy riskienhallinnan ja riskit sekä viestintäsuunnitelman ja varmistaa, että kaikki projektin johtoryhmässä ovat suostuneet rooliinsa (Axelos 2017, 183 & 184).

Vaikka projektin ohjausryhmällä on yhteisvastuu projektista, niin kuitenkin omistajalla (toteutuksesta ja toiminnasta vastaavien tuella) on viime kädessä vastuu projektin onnistumisesta. Projektin ohjausryhmä ei ole demokratia, mikä toimii äänestämällä. (Axelos 2017, 63.)

Projektipäällikön vastuulla on valmistella projektisuunnitelma ja raportoida projektin asioista sovitusti (Axelos 2017, 342). Projektipäällikkö luo riskienhallintaprosessin projektille sekä luo ja päivittää riskirekisteriä (Axelos 2017, 122). Riskit pitää käydä läpi ohjausryhmän raportoinneissa (Axelos 2017, 135 & 376). Projektipäällikön on pyydettävä neuvoa aina tarvittaessa projektin ohjausryhmältä. Projektin ohjausryhmä voi antaa niin epävirallisia ohjeistuksia kuin virallisiakin. (Axelos 2017, 181.)

Hyvän ja tehokkaan projektin ohjausryhmän pitäisi sisältää neljä pääasiaa:

- Valta
 - o Projektin ohjausryhmän jäsenten tulee olla riittävän kokeneita yritysorganisaatiossa tehdäkseen strategisia päätöksiä projektista. Koska projektin ohjausryhmä on vastuussa projektista, valituilla henkilöillä on oltava riittävä valtuus tehdä päätöksiä, hyväksyä suunnitelmia, valtuuttaa tarvittavat poikkeamat ja tarjota hankkeelle resursseja, kuten henkilöstöä, rahaa ja laitteita. Roolien täyttämiseen vaadittava johtotaso riippuu eri tekijöistä, kuten projektin budjetista, laajuudesta ja tärkeydestä.
- Uskottavuus
 - o Projektin ohjausryhmän jäsenten uskottavuus organisaatiossa vaikuttaa heidän kykyyn ohjata hanketta.
- Delogointikyky
 - o Keskeinen osa projektin ohjausryhmän roolia on varmistaa, että projektipäällikölle annetaan tarpeeksi tilaa projektin hallitsemiseksi pitämällä projektin ohjausryhmän toiminta oikealla tasolla. Projektin ohjausryhmän jäseniä ei tule ottaa mukaan projektinhallintaa koskeviin yksityiskohtiin
- Tavoitettavuus
 - o Projektin ohjausryhmän jäsenillä, jotka täyttävät kaikki yllä mainitut ominaisuudet, on projektille vain vähän arvoa, jos he eivät ole tavoitettavissa

tehdäkseen päätöksiä ja antaakseen ohjeita projektipäällikölle. (Axelos 2017, 73 & 339.)

Projektin ohjausryhmä kannattaa pitää niin pienenä kuin mahdollista, kunhan ohjausryhmässä on edustettuna liiketoiminta, käyttäjä ja toteuttaja (Axelos 2017, 73). Ideaalitilanteessa projektin ohjausryhmä pysyy samana koko projektin elinkaaren ajan (Axelos 2017, 339). Projektin ohjausryhmän tulisi tarjota yhtenäinen suunta ja ohjeistus projektipäällikölle. Jos ohjausryhmä ei pysty antamaan yhtä näkemystä, niin projektin epäonnistumisen riski kasvaa huomattavasti. (Axelos 2017, 181.)

2.3 Toimiminen julkishallinnossa

Projektit ovat luonnollinen osa emo-organisaatiotaan. Organisaation toimintaympäristö, kulttuuri, rakenne, tehtävä, järjestelmät sekä prosessit vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti miten projekteja hallinnoidaan. (Van Der Waldt 2011, 79.) Julkisen ja yksityisen sektorin projektien menetelmissä, tekniikoissa ja lähestymistavoissa ei käytännössä ole eroja, mutta niiden soveltaminen toimintaympäristöön on erilainen (Van Der Waldt 2011, 66). Julkishallinnon projektin määritelmä on, että se on johdettu, valvottu tai toteutettu julkisesti rahoitetun organisaation toimesta (Gasik 2016, 400).

2.3.1 Projektien erityispiirteet julkishallinnossa

Julkishallinnon tarkoituksena on tarjota parhaat palvelut ennakkoon määritellyn budjetin avulla, kun taas yksityinen sektori yrittää saada voittoa liiketoiminnallaan. Yksityinen sektori joutuu rahoittamaan toimintansa omalla riskillään, mutta vastaavasti julkishallinto saa rahoituksensa lähinnä verotuloina. (Van Der Waldt 2011, 81.) Julkishallinnon projektien hankintaprosessit määritellään toteuttavien organisaatioiden ulkopuolella, joten projektiin osallistuvat tahot eivät voi vaikuttaa näihin prosesseihin. Tämän vuoksi on välttämätöntä kouluttaa julkishallinnon ihmisiä erikoistumaan hankintaprosesseihin. (Gasik 2016, 405.)

Itseohjautuvat projektitiimit ovat hyvin harvinaisia julkisella sektorilla toisin kuin yksityisellä sektorilla (Van Der Waldt 2011, 78). Julkishallinnon hankkeita ei vaadita tekemään projektin jälkeisiä hyötyanalyyskejä. Lisäksi hyötyanalyysin tekeminen on vaikeaa, jos projektin ja projektin jälkeisen ajan omistajuus on epäselvä. (Lappi 2019, 123.)

Julkishallinnossa projektien raportointi toteutetaan pysyvälle organisaatiolle usein monimutkaisten raportointijärjestelmien kautta. Pysyvä organisaatio saa raporteista läpinäkyvyyden projektiin, mutta samalla raportointi rasittaa projektia, huonontaa projektiryhmän suorituskykyä ja kuormittaa projektipäällikköä. (Lappi 2019, 104.) Projektinhallinta julkishallinnossa on vaikeaa erityisesti sidosryhmien hallinnan ja viestinnän osalta, koska sidosryhmiä on todella paljon. Ohjausryhmätoiminta voi auttaa tässä. (Kontro 2019, i.)

Asiakkaan tarvetta ei tyypillisesti huomioida julkishallinnon digitaalisia palveluita kehitettäessä, vaan palvelut kehitetään viraston oman näkemyksen mukaan (Parviainen ym. 2017, 11). Myös lait aiheuttavat huomattavia eroja julkishallinnon projekteihin verrattuna yksityisen puolen projekteihin (Gasik 2016, 400). Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (29.12.2016/1397) määrää, että julkishallinnossa hankinnat ovat Suomessa kilpailutettava.

2.3.2 Projektien ohjaamiseen vaikuttavia tekijöitä julkishallinnossa

Julkisen ja yksityisen sektorin projektin kriittiset menestystekijät eivät eroa huomattavasti toisistaan, mutta projektit ovat useammin suuria julkisella sektorilla (Juntunen 2018, 21–22). Suurilla projekteilla on moninkertainen todennäköisyys epäonnistua kuin pienemmillä projekteilla (Standish Group, 2013, 2).

Yksityisen sektorin parhaat käytännöt eivät aina sovi julkisen sektorin todellisuuteen (Van Der Waldt 2011, 77). Julkishallinnon päälliköiden on vaikeaa soveltaa prosesseja, menetelmiä ja periaatteita julkishallinnon projektien toteutusympäristössä, koska kirjallisuudessa harvoin otetaan riittävästi julkishallinnon erityisluonteita huomioon (Van Der Waldt 2011, 66).

Julkisella sektorilla työskenteleeviin ei voida käyttää yksityisen sektorin voitonajakäytäntöjä kuten bonuksia (Van Der Waldt 2011, 78). Julkisen sektorin projekteissa on välttämätöntä ottaa huomioon muutkin mekanismit kuin asiakas-toimittajasuhteet, jotta voidaan varmistaa tyytyväisyys julkishallinnon projektin lopputulokseen (Gasik 2016, 405). Julkishallinnot käyttävät projektien mittaamiseen ainutkertaisia mittareita, palvelustandardeja ja tärkeimpiä suorituksia (Van Der Waldt 2011, 78–79).

Sidosryhmien hallinta on haastavin osa-alue johdettaessa julkishallinnon projekteja, minkä takia julkisen sektorin pitäisi luoda omat menetelmänsä projektien sidosryhmien

hallintaan. Yleensä ei ole mahdollista helpottaa sidosryhmien hallintaa vähentämällä sidosryhmiä, joten hyvä viestintä pitää erityisesti ottaa huomioon. (Gasik 2016, 405.) Kuitenkaan projektien sidosryhmiin ei yleensä oteta loppukäyttäjiä julkishallinnossa, vaikka ne ovat kriittisiä projektille. Lisäksi sidosryhmien hallinta on välinpitämätöntä. (Lappi 2019, 105.) Sidosryhmän hallinta on epäonnistunut, jos asiakkaat (julkishallinnon henkilökunta ja kansalaiset) eivät käytä projektin tuottamia tuotoksia ja tällöin projekti ei myöskään ole voinut saavuttaa sen hyötyjä (Lappi 2019, 123).

Julkisen sektorin projektien johtaminen on monimutkaisempaa kuin muilla sektoreilla (Gasik 2016, 405). Julkishallinnon sähköisten palvelujen kehittämisen haasteina ovat koordinoinnin ja johtamisen puuttuminen, jäykät organisaatiot, epäluottamus eri hallinnonalojen kesken sekä taloudelliset haasteet (Parviainen ym. 2017, 12). Hyvin usein julkishallinnon projektinhallinnassa projektin suunnittelun ja toteutuksen vastuullisella taholla ei ole valtaa tehdä resurssipäätöksiä ja tämä vastuun ja vallan ristiriita tekee projektinhallinnasta erittäin vaikeaa (Van Der Waldt 2011, 79–80). Mutta vaikka julkisen ja yksityisen sektorin projekteissa on eroja, niin niiden hallintaan voitaisiin käyttää mallia, joka sallii samanlaiset ja erilaiset tekniikat ja hallintaprosessit (Gasik 2016, 405).

2.4 Ohjausryhmän vaikutus projektiin

Elonen ja Artto (2003, 398–399) esittelevät lukuisia asioita mitkä aiheuttavat ongelmia projekteille. Alla on lueteltu ne mitkä liittyvät ohjausryhmän toimintaan.

- projektin laajuutta ei ole määritely tarpeeksi tarkalle tasolle ennen projektin aloitusta, mikä aiheuttaa sen, että arvioita projektin hyödyistä, aikataulusta, kustannuksista ja muista projektin tarvitsemista resursseista on vaikea tehdä
- projektien käyttämiä kustannuksia ja resursseja raportoidaan satunnaisesti tai ei ollenkaan
- projektien tuotokset eivät ole tavoitteiden mukaisia, koska määrittelyt ovat epäselviä, tavoitteet vaihtua ja projektin edistymistä ei ole seurattu
- toimittajien työn seuraaminen ja ohjaaminen on vaikeaa
- asiakkaiden tarpeita ei aina oteta asianmukaisesti huomioon
- kehitystyön tarvetta ei ole kunnolla analysoitu
- projektit ovat liian pitkiä
- projekteja ei ole rajattu
- projektin tavoitteet muuttuvat projektin aikana

- pula ohjausryhmän jäsenistä
- ohjausryhmän jäsenten roolit ja vastuut ovat epäselviä
- ohjausryhmän jäsenet eivät ole päteviä johtamaan projektin esiselvitys- ja toteutusvaiheita
- projektityöllä on alhaisempi prioriteetti kuin pysyvän organisaation työllä

Projektin ohjausryhmän saaminen tuottavaksi on yleinen haaste projekteissa (James 2011). Ohjausryhmän vaikutus projekteihin on epämääräinen, vaikka ohjausryhmän jäsenet tekevät monia asioita projektin hyväksi ja tuovat projektin sidosryhmät yhteen (Kontro 2019, 20).

2.4.1 Ohjausryhmän toiminnan edellytykset

Arnesson ja Albinsson (2014, 337–338.) esittelevät neljä ehtoa mitkä pitää täytyä, että ohjausryhmä kykenee suorittamaan tehtävänsä:

1. Ohjausryhmän jäsenillä täytyy olla positiivinen asenne projektin ideaa ja sen tavoitteita kohti
2. Ohjausryhmän jäsenten pitää tuntea tehtävänsä
3. Ohjausryhmän jäsenillä pitää olla valta tehdä ja toteuttaa projektin strategisia päätöksiä
4. Ohjausryhmän jäsenillä pitää olla aikaa osallistua aktiivisesti työhön ja ohjausryhmän kokouksiin

Myös Kontro (2019, 22) näkee ohjausryhmän toimimisen edellytyksenä sen, että jäsenillä on positiivinen asenne projektia kohtaan ja tarpeeksi aikaa toimia ohjausryhmässä. Lisäksi asiakasedustaja on hyvä saada projektiin mukaan, jotta varmistetaan muuttuvien projektitavoitteiden sujuvan hyväksyminen ja projektin tuotosten hyväksyntä (Lappi 2019, 104). Ohjausryhmään ei pitäisi kuulua loppukäyttäjiä vaan heidän johtoa, jotka hyväksyvät projektin tuotoksena tapahtuvat muutokset prosesseihin ja menettelytapoihin (James 2011).

Ohjausryhmän tulisi olla ryhmä ihmisiä, joilla on selvä käsitys projektista ja vaikutusmahdollisuus projektiin (James 2011). Ohjausryhmän tehokkuus huonontuu, jos ohjausryhmää käytetään syyllisten etsimiseen, ohjausryhmän jäsenet ovat vain keräämässä tietoja toisille tahoille, ohjausryhmän jäsenillä ei ole aikaa ohjausryhmässä toimimiseen, ohjausryhmän jäsenet ohjaavat projektia erisuuntiin, ohjausryhmän jäsenillä ei ole roolia

ohjausryhmässä tai ohjausryhmässä on edustajia vääristä sidosryhmistä. (Mcgrath & Whitty 2019, 797–798.)

Vastaavasti ohjausryhmän tehokkuus parantuu, jos ohjausryhmän on pieni 5 tai 6 henkilön ryhmä sekä heitä tukevat pääneuvonantajat, ohjausryhmän jäsenillä on aito kiinnostus projektia kohtaan, selkeä ymmärrys toimeksiannosta (roolit, laajuus, raportointi), ylemmän tahon tuki, yhteinen tavoite, ohjausryhmän jäsenet ymmärtävät roolinsa, ohjausryhmän jäsenillä on yhteinen näkemys miten projekti toteutetaan ja johtoryhmän jäsenillä on selkeä näkemys ohjausryhmän roolista (Mcgrath & Whitty 2019, 797–798). Ohjausryhmä, jolla on kehittynyt vuorovaikutus ja vakaat sosiaaliset suhteet saavuttavat todennäköisemmin halutut työsuoritukset (Arnesson & Albinsson 2014, 338).

Kehitettävillä palveluilla pitää olla kehityksen aikainen omistaja sekä kehityksen jälkeisen ajan omistaja. Ennen kehityksen aloitusta pitää jo varmistaa kehityksen tuottaman palvelun tarvitsema rahoitus. (Parviainen ym. 2017, 17.)

2.4.2 Ohjausryhmän toimimattomuuden vaikutus

Projektin aloittamisen jälkeen ollaan hyvin haluttomia tappamaan projektia, vaan sen annetaan jatkaa muutostyö loppuun asti, vaikka projektin toteuttamisella ei olisi enää liiketoimintaperusteita eikä haluttuja hyötyjä pystytäkään projektilla saavuttamaan. Huonoja projekteja keskeytetään erittäin harvoin projektin toteutuksen aikana. (Cooper ym. 2000, 21–22.)

Jos ohjausryhmän korkeimman tason johtajat eivät aseta ohjausryhmätyöskentelyä prioriteetissaan korkealle, niin ohjausryhmän valtarakenne muuttuu, mikä aiheuttaa sen, että ohjausryhmän vaikutus projektiin huononee (Arnesson & Albinsson 2014, 335).

Jos ohjausryhmän kokouksiin osallistuu vain harvat jäsenistä ja niitä perutaan, niin päätöksentekovoimalla siirtyy ohjausryhmältä projektipäällikön tasolle. Mutta tämä johtaa ongelmiin, koska projektipäälliköllä ei ole samanlaista valtaa esimerkiksi projektin tarvitsemiin resursseihin. (Arnesson & Albinsson 2014, 335.)

Ohjausryhmän toimiessa niin, että kokouksista ollaan pois, päätöksenteko viivästyy ja levitetään negatiivista tietoa projektin tilanteesta, vaikuttaa haitallisesti projektin pääsemistä tavoitteisiinsa ja lisää ympäristön skeptisyyttä ja projektin keskeyttämisen vaaraa (Arnesson & Albinsson 2014, 338).

2.4.3 Ohjausryhmän avulla saavutettavat hyödyt

Ohjausryhmän avulla sidosryhmien mielipiteet saadaan huomioitua tarpeeksi ajoissa ja sidosryhmät ovat ajan tasalla projektien edistymisestä. Lisäksi projektipäällikkö saa tukea ohjausryhmästä projektin seurantaan ja päätöksentekoon. Jotta ohjausryhmän hyödyt voivat toteutua, niin ohjausryhmän rooli on oltava selkeä kaikille projektin sidosryhmille, sidosryhmien edustajia on sopivasti, ohjausryhmän jäsenten pitää olla sitoutuneita projektiin, ohjausryhmän jäsenillä pitää olla tarpeeksi aikaa ohjausryhmätyöskentelyyn ja ohjausryhmän on tavattava säännöllisesti. (Kontro 2019, 22–23.)

Kontron (2019, 24) yhteenveto kirjallisuustutkimuksensa perusteella on, että ohjausryhmän hyötyjä on tutkittu todella vähän, mutta näiden tutkimusten perusteella ohjausryhmät koetaan hyödyllisiksi ilman, että kuitenkaan olisi löydetty yhteyttä ohjausryhmän hyödyn ja työn välille.

Ohjelmistoprojekteissa tehokkain tapa hallinnoida projektia on ohjausryhmä, jonka puheenjohtajana toimii sitoutunut omistaja (Bannerman 2008, 2125). Ohjausryhmä on välttämätön projektin onnistumiselle (Bucero & Englund 2007).

Ohjausryhmällä on positiivinen vaikutus projektien toteuttamiseen. Tämän suoran vaikutuksen lisäksi ohjausryhmät vaikuttavat epäsuorasti projektien suorituksiin laatimalla projektistandardeja ja muotoilemalla hallinta- ja toteutusprosesseja, joiden avulla saadaan maksimoitua käytössä oleva projektihallintajärjestelmä arvo. (Lechler & Cohen 2009, 50).

2.4.4 Projektin onnistuminen

Projektin onnistuminen on perinteisesti määritelty kolmion (iron triangle) kautta, jonka ulottuvuudet ovat olleet aika, kustannus ja laatu. Kuitenkin tämä ajattelutapa voi johtaa harhaan vaikka se ei ole väärin, koska siitä puuttuu elementtejä. (Atkinson 1999, 341.) Projektin onnistumisen kriteerit pitävät tulla projektin tärkeimmistä tavoitteista ja ominaisuuksista, jotka projektin pitää saavuttaa ollakseen onnistunut (Lester 2006, 30). Yleisesti voidaan sanoa, että projekti on onnistunut, kun projekti tuottaa arvoa sidosryhmille ja saavuttaa ne pitämällä laajuuden, kustannukset ja aikataulun (Lock & Scott 2013, 13).

Projektin onnistumiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta kirjallisuuden perusteella projektin onnistumisen kriteerit voidaan jakaa sisäisiin tekijöihin, asiakaskohtaisiin tekijöihin ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. Projektin sisäiset tekijät ovat aika, kustannukset ja suorituskyky. Asiakaskohtaiset tekijät ovat asiakkaan tyytyväisyys, hyötykäyttö ja hyödyt. Organisaatioon liittyvät tekijät ovat taloudelliset, markkinat ja hyödyt. (Patanakul ym. 2010, 45.) Ketterissä projekteissa tärkeimmät onnistumisen kriteerit ovat laatu, arvo, tiimin onnistuminen, laatu, liiketoimintahyödyt ja rajoitteet (Kothuru Chinnadurai 2020, 39–43). Kun projektien onnistumista mitataan, niin asiakkaan hyödyt mitataan yleensä 3-12 kuukautta projektin tuotosten luovuttamisen jälkeen. Projektin prosesseja ja käytäntöjä voidaan mitata jo projektin aikana, kun taas projektin tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen mitataan yleensä projektin sulkemisen yhteydessä. (Turner 2014, 107–108.)

Kirjallisuudessa esitetyt projektin onnistumisen kriteerit ja menestystekijät ovat muodostuneet siihen yhteyteen missä ne on kehitetty ja tämä haastaa sen, että näitä menestystekijöitä voisi yleisesti käyttää missä projekteissa vaan. Lisäksi useimmat projektin onnistumisen tutkimukset ovat yksityiseltä sektorilta. (Khan 2013, 20–21.)

2.5 Projektipäällikön toiminnan vaikutus ohjausryhmään

Projektipäällikkö ja hänen kauttansa koko projektiryhmä voi vaikuttaa projektin tuloksiin sidosryhmien kautta, koska hänet yleensä tunnetaan projektien sidosryhmissä. Projektin etenemisen ohjaamisessa projektipäällikön tärkein sidosryhmä on ohjausryhmä. Projektipäällikkö voi vaikuttaa ohjausryhmään yksittäisissä päätöstilanteista tai projektin tuloksiin ja niiden arviointiin. Projektipäällikön tulee esitellä kaikki perustellut vaihtoehdot, joiden hyödyt ja haitat on tuotu selkeästi esiin, jotta ohjausryhmä voi tehdä perustellun päätöksen. (Arto ym. 2008, 320–321).

Ohjausryhmän kokouksista tehdään pöytäkirja, johon on kirjattu ohjausryhmän päätökset ja ohjaukset sekä jos jonkun asian käsittely jouduttiin siirtämään myöhempään ajankohtaan. Pöytäkirjaa pitää projektipäällikkö tai projektipäällikön nimeämä henkilö. Puh- taaksi kirjoitettu pöytäkirja jaetaan osallistujille mahdollisimman nopeasti. (Arto ym. 2008, 330–331.) Lisäksi myös projektiryhmän kokousten muistion voidaan lähettää oh- jausryhmälle tiedoksi (Arto ym. 2008, 308).

Johtoryhmän kokoukset liittyvät useimmiten projektin katselmointivaiheisiin. Yleensä projektipäällikkö kutsuu ohjausryhmän koolle hyvissä ajoin ennen kokousta ja käy ohjausryhmän puheenjohtaja kanssa läpi kokouksessa käytävät asiat. Projektipäällikkö lähettää kokouksen esityslistan ja mahdollisen oheismateriaalin ohjausryhmän jäsenille kokouskutsun yhteydessä. Ohjausryhmän kokous on tarkoitus pitää tiiviinä, joten etukäteen valmisteltu materiaali tulee olla selkeää ja yksiselitteistä ja niissä on hyvä olla perustellut ehdotukset jo mukana. (Artto ym. 2008, 328–329.)

3 TUTKIMUS OHJAUSRYHMÄN TOIMINNASTA

Ennen empiirisen tutkimuksen aloittamista perehdyttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Kuten kappaleessa 1 todettiin, niin aiheesta löytyy kovin vähän tutkittua tietoa. Yhdessä löydettyjen tutkimusten, kirjallisuuden ja omien kokemusten perusteella tehtiin kysymykset kyselylomakkeelle.

Tutkimuksen perusjoukko on kaikki Turun kaupungin konsernissa työskentelevät, jotka toimivat tai ovat toimineet Turun kaupungin konsernin projekteissa projektipäälliköinä, ohjausryhmän jäseninä tai projektin omistajina. Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena eli kysely lähetettiin kaikille kyseisissä rooleissa toimiville tai toimineille. Vertailukaupunkina toimivana Jyväskylän toimijoille lähetettiin kysely samalla periaatteella.

Kysely lähetettiin tutkijan sähköpostiosoitteesta, mutta tutkija ei vaikuttanut vastaajiin muuten mitenkään. Joten voidaan todeta, että tutkimustulos on objektiivinen, koska se on tutkijasta riippumaton (Vilka 2007, 13).

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vaikuttaako ohjausryhmä ja sen toiminta projektin onnistumiseen. Miten projektipäällikön toiminta tukee ohjausryhmää ja löytyykö projektipäällikön toiminnasta asioita, joita pitäisi parantaa tai vahvistaa, jotta ohjausryhmät voisivat toimia tehokkaammin. Mikä on ohjausryhmätyöskentelyn nykytilanne eli miten ja missä laajuudessa ohjausryhmät toimivat. Mitkä ovat ohjausryhmän toiminnan haasteet ja mitkä asiat koetaan toimivan hyvin. Lisäksi haluttiin selvittää kuinka vaikeita kaupungin projektit ovat, jotta saadaan selville kuinka haastavissa projekteissa kaupungin ohjausryhmät toimivat.

Tutkimusongelmana oli ohjausryhmän vaikutus projektiin ja siitä johdettiin neljä tutkimuskysymystä.

Tutkimuskysymykset:

- ohjausryhmätyöskentelyn nykytilanne?
- ohjausryhmän toiminnan vaikutus projektin onnistumiseen?

- projektipäällikön toiminnan vaikutus ohjausryhmään?
- ovatko kaupungin projektit vaikeita?

3.2 Hypoteesit

Hypoteeseja tehtiin useampi ja ne erotetaan toisistaan juoksevilla numeroinnilla (1,2,3...H). Lisäksi jokaisesta hypoteesista tehtiin nollahypoteesi H_0 ja vaihtoehtoinen hypoteesi H_1 . Hypoteeseja tehtiin jokaiseen tutkimuskysymykseen liittyen 3 kappaletta, joten yhteensä hypoteeseja on 12 kappaletta. Hypoteesit tehtiin ennen kuin kyselytutkimuksen tulokset olivat tiedossa.

Ohjausryhmätyöskentelyn nykytilaan liittyviksi hypoteeseiksi (1H-3H) valittiin asiat, jotka kappaleessa 2 esitetyn mukaisesti ovat tärkeitä ohjausryhmän toiminnan kannalta. Toisaalta nämä ovat asioita, joista usein sanotaan, että ne eivät toimi Turun kaupungin konsernin projekteissa. Nollahypoteesiksi asetetaan se, että enemmän kuin joka toisessa projektissa ohjausryhmät toimivat hyvin.

Ohjausryhmän toiminnan vaikutus projektin onnistumiseen liittyviksi hypoteeseiksi (4H-6H) valittiin vertailu projektin onnistumisen kriteereiden kanssa, kun vastapuolina ovat toimivat ohjausryhmät ja toimimattomat ohjausryhmät. Vertailu tehdään vastausten keskiarvon perusteella ja nollahypoteesi toteutuu vain siinä tapauksessa, että keskiarvot ovat paremmat useimmissa projektin onnistumisen kriteereitä mittaavissa kysymyksissä.

Hypoteesit (7H-9H) projektipäällikön toiminnan vaikutuksesta ohjausryhmään valikoituivat, koska ne vaikuttavat suoraan miten ohjausryhmä pystyy toimimaan. Tutkitaan onko projektipäällikön toiminta ohjausryhmän auttamiseksi suurimmassa osassa projekteissa hyvää ja auttaa näin ohjausryhmää toimimaan tehokkaammin.

Projektien vaikeuteen liittyvät hypoteesit (10H-12H) nojaavat olettamukseen, että yli puolet projekteista ovat pitkiä ja yli puolessa projekteissa ohjausryhmät ovat liian suuria. Lisäksi tehdään hypoteesi siitä, että suurimmassa osassa projekteissa toimii myös kaupungin ulkopuolisia henkilöitä ja näin vaikeuttavat projekteja.

Ohjausryhmätyöskentelyn nykytilaan toimintaa liittyvät hypoteesit:

- $1H_0$: Ohjausryhmällä on tarpeeksi aikaa hoitaakseen oman roolinsa ja vastuunsa (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) > 50 prosenttia

- $1H_1$: Ohjausryhmällä on tarpeeksi aikaa hoitaakseen oman roolinsa ja vastuunsa (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) ≤ 50 prosenttia
- $2H_0$: Ohjausryhmän jäsenet ovat valmistautuneet ohjausryhmän kokouksiin (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) > 50 prosenttia
- $2H_1$: Ohjausryhmän jäsenet ovat valmistautuneet ohjausryhmän kokouksiin (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) ≤ 50 prosenttia
- $3H_0$: Ohjausryhmä huolehtii, että projektin tuoman muutoksen hyödyt pysyväälle organisaatiolle ovat koko ajan saavutettavissa (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) > 50 prosenttia
- $3H_1$: Ohjausryhmä huolehtii, että projektin tuoman muutoksen hyödyt pysyväälle organisaatiolle ovat koko ajan saavutettavissa (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) ≤ 50 prosenttia

Ohjausryhmän vaikutus projektin onnistumiseen:

- $4H_0$: Väitteen: ohjausryhmän jäsenet hoitavat heidän tehtävänsä ja vastuunsa täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastausten keskiarvot ovat korkeampia vähintään kolmessa neljästä projektin onnistumista kuvaavassa kysymyksessä (projekti on pysynyt aikataulussa, projektin laatu on ollut haluttu, projektin budjetti ei ole ylittynyt, projektin asiakas on ollut tyytyväinen projektin lopputuotokseen) verrattuna väitteen: ohjausryhmän jäsenet hoitavat heidän tehtävänsä ja vastuunsa täysin ja jokseenkin eri mieltä vastausten keskiarvoihin projektin onnistumisen kysymyksissä
- $4H_1$: Väitteen: ohjausryhmän jäsenet hoitavat heidän tehtävänsä ja vastuunsa täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastausten keskiarvot ovat alempia kahdessa tai useammassa projektin onnistumista kuvaavassa kysymyksessä (projekti on pysynyt aikataulussa, projektin laatu on ollut haluttu, projektin budjetti ei ole ylittynyt, projektin asiakas on ollut tyytyväinen projektin lopputuotokseen) verrattuna väitteen: ohjausryhmän jäsenet hoitavat heidän tehtävänsä ja vastuunsa täysin ja jokseenkin eri mieltä vastausten keskiarvoihin projektin onnistumisen kysymyksissä
- $5H_0$: Väitteen: ohjausryhmä on sitoutunut projektiin ja sen onnistumiseen täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastausten keskiarvot ovat korkeampia vähintään kolmessa neljästä projektin onnistumista kuvaavassa kysymyksessä (projekti on pysynyt aikataulussa, projektin laatu on ollut haluttu, projektin budjetti ei ole ylittynyt, projektin asiakas on ollut tyytyväinen projektin lopputuotokseen) verrattuna

- väitteen: ohjausryhmä on sitoutunut projektiin ja sen onnistumiseen täysin ja jokseenkin eri mieltä vastausten keskiarvoihin projektin onnistumisen kysymyksissä
- $5H_1$: Väitteen: ohjausryhmä on sitoutunut projektiin ja sen onnistumiseen täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastausten keskiarvot ovat alempia kahdessa tai useammassa projektin onnistumista kuvaavassa kysymyksessä (projekti on pysynyt aikataulussa, projektin laatu on ollut haluttu, projektin budjetti ei ole ylittynyt, projektin asiakas on ollut tyytyväinen projektin lopputuotokseen) verrattuna väitteen: ohjausryhmä on sitoutunut projektiin ja sen onnistumiseen täysin ja jokseenkin eri mieltä vastausten keskiarvoihin projektin onnistumisen kysymyksissä
 - $6H_0$: Väitteen: ohjausryhmä on tukenut projektin etenemistä hyvin täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastausten keskiarvot ovat korkeampia vähintään kolmessa neljästä projektin onnistumista kuvaavassa kysymyksessä (projekti on pysynyt aikataulussa, projektin laatu on ollut haluttu, projektin budjetti ei ole ylittynyt, projektin asiakas on ollut tyytyväinen projektin lopputuotokseen) verrattuna väitteen: ohjausryhmä on tukenut projektin etenemistä hyvin täysin ja jokseenkin eri mieltä vastausten keskiarvoihin projektin onnistumisen kysymyksissä
 - $6H_1$: Väitteen: ohjausryhmä on tukenut projektin etenemistä hyvin täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastausten keskiarvot ovat alempia kahdessa tai useammassa projektin onnistumista kuvaavassa kysymyksessä (projekti on pysynyt aikataulussa, projektin laatu on ollut haluttu, projektin budjetti ei ole ylittynyt, projektin asiakas on ollut tyytyväinen projektin lopputuotokseen) verrattuna väitteen: ohjausryhmä on tukenut projektin etenemistä hyvin täysin ja jokseenkin eri mieltä vastausten keskiarvoihin projektin onnistumisen kysymyksissä

Projektipäällikön toimintaan liittyvät hypoteesit

- $7H_0$: Ohjausryhmään tuotavat asiat on valmisteltu hyvin (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) > 80 prosenttia
- $7H_1$: Ohjausryhmään tuotavat asiat on valmisteltu hyvin (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) ≤ 80 prosenttia
- $8H_0$: Ohjausryhmä on tietoinen projektin tilasta myös ohjausryhmän kokousten välissä (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) > 80 prosenttia
- $8H_1$: Ohjausryhmä on tietoinen projektin tilasta myös ohjausryhmän kokousten välissä (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) ≤ 80 prosenttia
- $9H_0$: Ohjausryhmän kokouksen esityslista on lähetetty osallistujille tarpeeksi ajoissa (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) > 80 prosenttia

- 9H₁: Ohjausryhmän kokouksen esityslista on lähetetty osallistujille tarpeeksi ajoissa (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) ≤ 80 prosenttia

Projektien vaikeuteen liittyvät hypoteesit:

- 10H₀: Projektit kestävät yli vuoden > 50 prosenttia
- 10H₁: Projektit kestävät yli vuoden ≤ 50 prosenttia
- 11H₀: Projektien ohjausryhmien koko on yli 8 henkilöä > 50 prosenttia
- 11H₁: Projektien ohjausryhmien koko on yli 8 henkilöä ≤ 50 prosenttia
- 12H₀: Projektiin osallistuu ainoastaan kaupungin henkilöstöä (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) < 30 prosenttia
- 12H₁: Projektiin osallistuu ainoastaan kaupungin henkilöstöä (täysin ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) ≥ 30 prosenttia

3.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkittavat

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena ja empiirisen aineiston hankinta toteutettiin Webropol-ohjelmistolla. Tavoitteena oli saada lähetettyä kysely kaikille, jotka toimivat tai ovat toimineet projektipäällikköinä, projektin omistajina tai projektien ohjausryhmässä Turun kaupungin projekteissa. Kysely lähetettiin kaikille niille Turun kaupungin työntekijöille, jotka löytyivät Turun kaupungin salkunhallintaohjelman projektien omistajista, valmistelijoista, projektipäälliköistä, yhteyshenkilöistä ja puheenjohtajista. Kuitenkaan ihan kaikki projektit eivät ole salkunhallintaohjelmassa ja lisäksi siellä ovat vain käynnissä olevat, joten kysely lähetettiin lisäksi ryhmille: IT-palveluiden Projektipalvelut ja esimiehet, Kehittämisen matriisi, Projektitoimijaverkosto, Smart and Wise-kärkihankkeen projektipäälliköt ja Paremmän johdon foorumi. Nämä tahot osallistuvat suurimpaan osaan kaupungin projektitoiminnasta. Kuitenkin näistä ryhmistä tuli vain noin 5 prosenttia lisää vastaajia, koska suurin osa henkilöistä oli jo salkunhallintaohjelman rooleista löydetty. Yhteensä kyselytutkimuspyyntöjä lähetettiin 397 Turun kaupungin henkilöille ja kysely lähetettiin sähköpostitse 27.2.2020. Kyselytutkimukseen pystyi vastaamaan kahden viikon aikana.

Näiden lisäksi kysely lähetettiin Jyväskylän kaupungin projektitoimijoille, jotta saataisiin vertailukohtaa kuntien kesken. Näitä kyselyitä lähetettiin 38 Jyväskylän kaupungin henkilöille ja kysely lähetettiin sähköpostitse 6.3.2020. Kysely oli avoinna kahden viikon ajan.

3.4 Kyselyn suunnittelu ja toteutus

Kysely toteutettiin mahdollisimman tiiviinä, jotta kyselylomakkeen pituuden takia ei jäisi vastauksia saamatta. Kysymyksiä oli yhteensä 48, joista 33 kohdalla käytettiin 4-portaista Likertin asteikkoa. Likertin asteikon vaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. En osaa sanoa vaihtoehtoa ei tarjottu ollenkaan. En osaa sanoa vaihtoehdon pois jättäminen kyselystä voi olla järkevää ja näin pakottaa vastaajien olemaan jotakin mieltä, koska en osaa sanoa vaihtoehdon tulkinta analyysivaiheessa on ongelmallista (Vilka 2007, 109). Kyselyn alussa olevat 15 kysymystä sisälsivät kysymykseen liittyvät vastausvaihtoehdot. Kysymykset voidaan jaotella 7 osaan:

- henkilökohtaiset ominaisuudet (3 kysymystä)
- rooli pysyvässä organisaatiossa (3 kysymystä)
- kokemus projektitoiminnasta (3 kysymystä)
- millaisia ovat kaupungin projektit (5 kysymystä)
- ohjausryhmän toiminta (18 kysymystä)
- projektipäällikön toiminta (9 kysymystä)
- projektin onnistuminen (7 kysymystä)

Vastaajien pyydettiin vastaamaan vain oman kaupungin projekteihin liittyen eli vaikka olisi toiminut aikaisemmin muualla projekteissa, niin niitä ei haluttu vastauksiin mukaan.

3.5 Aineiston analyysi

Kyselytutkimuksessa annetaan aikaa yleensä vastata 10 - 14 päivää. Kun täytetyt lomakkeet ovat palautuneet, niistä poistetaan puutteellisesti täytetyt lomakkeet. Tämän jälkeen tarkistetaan tutkimuksen kato. Aineiston käsittely alkaa numeroimalla vastaukset ja viemällä kaikki vastaukset taulukkoon, josta näin tulee havaintomatriisi. Tallennuksessa pitää olla huolellinen ja tarkastaa, että tallennettu tieto on sijoitettu oikein taulukkoon. (Vilka 2007, 10–117.)

Kahden viikon vastausajan jälkeen kysely suljettiin ja vastauksille annettiin numeroarvo. Tämän jälkeen aineisto vietiin taulukkolaskentaohjelmaan, jotta vastauksia olisi helppo käsitellä. Nämä tehtiin Webropol-ohjelman automatiikalla, jotta inhimillisiä tallennusvirheitä ei pääsisi käymään. Kuitenkin tarkistettiin vielä käsin, että vastaukset ovat

oikein tallentuneet. Puutteellisesti täytettyjä lomakkeita ei ollut, koska kysely oli tehty niin, että se pakotti vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Tämän jälkeen tarkistettiin tutkimuksen kato ja aloitettiin analysoimaan vastauksia.

Likertin asteikon vastausvaihtoehdot numeroitiin niin, että täysin eri mieltä = 1, jokseenkin eri mieltä = 2, jokseenkin samaa mieltä = 3 ja täysin samaa mieltä = 4. Tunnuslukuina laskettiin keskiarvo ja keskihajonta. Jos vastauksen ovat jakautuneet tasaisesti samaa mieltä ja eri mieltä olevien kesken niin, niin keskiarvo on 2,5, joten keskiarvosta nähdään, kumpaan suuntaan vastaukset ovat painottuneet. Keskihajonta kertoo, kuinka paljon vastaukset ovat hajautuneet eri vastausvaihtoehtojen välillä.

Tulosten analysoinnissa käytettiin virhemarginaalin laskemiseen kahta kaavaa (Kaava 1 & Kaava 2), joista toista käytetään prosenttiosuuksien luottamusvälien laskemiseen ja toista käytetään keskiarvojen luottamusvälien laskemiseen.

$$e = \pm z_{\alpha/2} \cdot \sqrt{\frac{p \cdot (1-p)}{n}} \quad (\text{Holopainen \& Pulkkinen 2012, 168 - 174})$$

e = enimmäisvirhe desimaalilukuna

$z_{\alpha/2}$ = 1,96 (kun käytetään 95 prosentin luottamustasoa)

p = prosenttiosuus desimaalimuodossa

n = otoksen koko

Kaava 1. Prosenttiosuuksien luottamusvälien laskeminen.

$$e = \pm t_{\alpha/2} \cdot \frac{s}{\sqrt{n}} \quad (\text{Manninen ja Ylén 2000, 58 - 60})$$

e = enimmäisvirhe desimaalilukuna

$t_{\alpha/2}$ = luottamustasoon ja otoskoon liittyvä t-jakauman kriittinen arvo

s = otoksen keskihajonta

n = otoksen koko

Kaava 2. Keskiarvojen luottamusvälien laskeminen.

Kaikissa virhemarginaaleissa tullaan käyttämään 95 prosentin luottamustasoa.

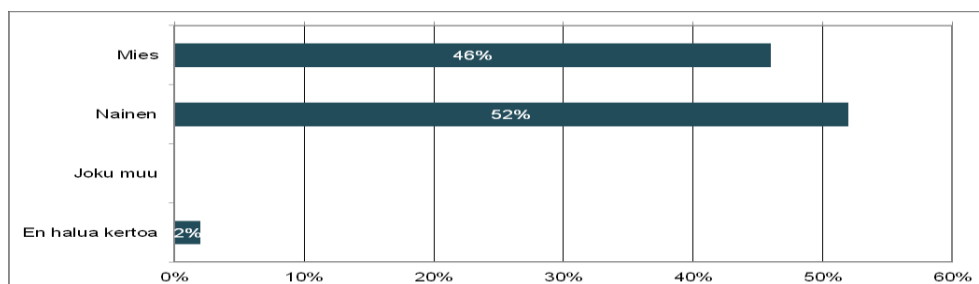
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 118 henkilöä. Turun kaupungilta vastauksensa antoi 111 henkilöä ja Jyväskylän kaupungista 7 henkilöä. Kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat usein 25–30 prosenttia otoksesta (Veal 1997, 154). Turun kaupungin 397 henkilöstä kyselyyn vastasi 28,0 prosenttia. Jyväskylän kaupungin 38 henkilöstä vain 18,4 prosenttia vastasi kyselyyn. Jyväskylän kaupungin vastaajien määrä on niin pieni, että yksittäiset vastaukset ovat liian hallitsevia johtopäätösten tekemiseen. Tämän takia näitä tuloksia käsitellään ainoastaan kappaleessa 4.9 ja muuten tulosten esittely ja johtopäätökset kappaleessa 5 koskevat vain Turun kaupunkia.

4.1 Vastaajien henkilökohtaiset ominaisuudet

Kyselyn vastaajien sukupuolijakautuma on melkein tasan. Vastaajista naisia oli 52 prosenttia ja miehiä oli 46 prosenttia. Sukupuoltaan ei halunnut kertoa 2 prosenttia vastaajista.

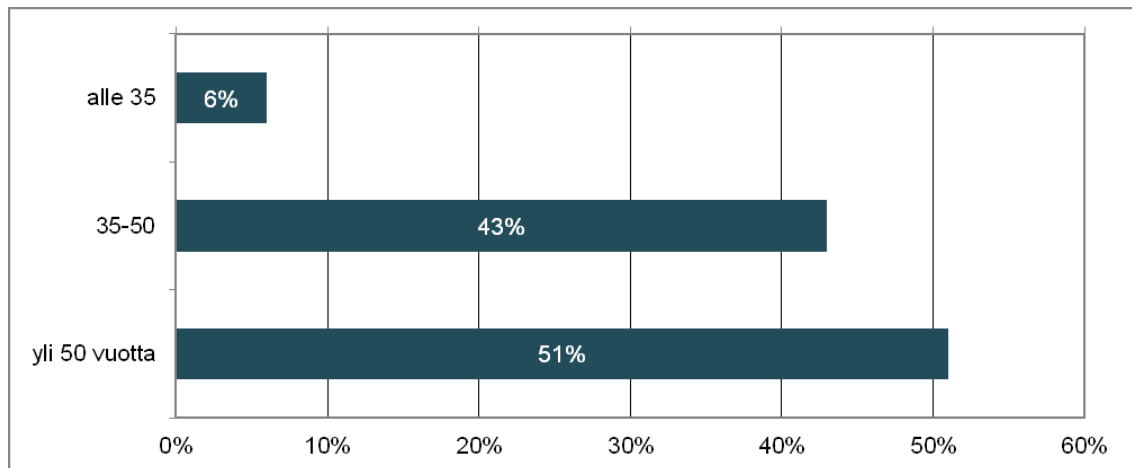
Turun kaupungin (2019) vuoden 2018 henkilöstöraportin mukaan Turun kaupungin henkilöstöstä 78,5 prosenttia on naisia. Kaupungin kaksi selvästi suurinta toimialaa (79 prosenttia henkilöstöstä työskentelee näissä toimialoissa), Hyvinvointi- ja Sivistystoimiala, ovat hyvin naisvoittoisia (86 prosenttia naisia) ja kuten vastausten jakautumisesta (Kuvio 4) käy ilmi, niin näistä toimialoista tuli vastauksista 25 prosenttia, joten oletettavaa on, että suurin osa näiden toimialojen ihmisistä ei osallistu projektitoimintaan. Muissa toimialoissa henkilöstöstä 58 prosenttia on naisia (Turun kaupunki 2019). Tiedossa ei myöskään ole projektitoimijoiden sukupuolijakautumaa. Joten aineiston perusteella ei voida sanoa, että sukupuolijakauma olisi painottunut väärin.



Kuvio 1. Vastaajien sukupuoli.

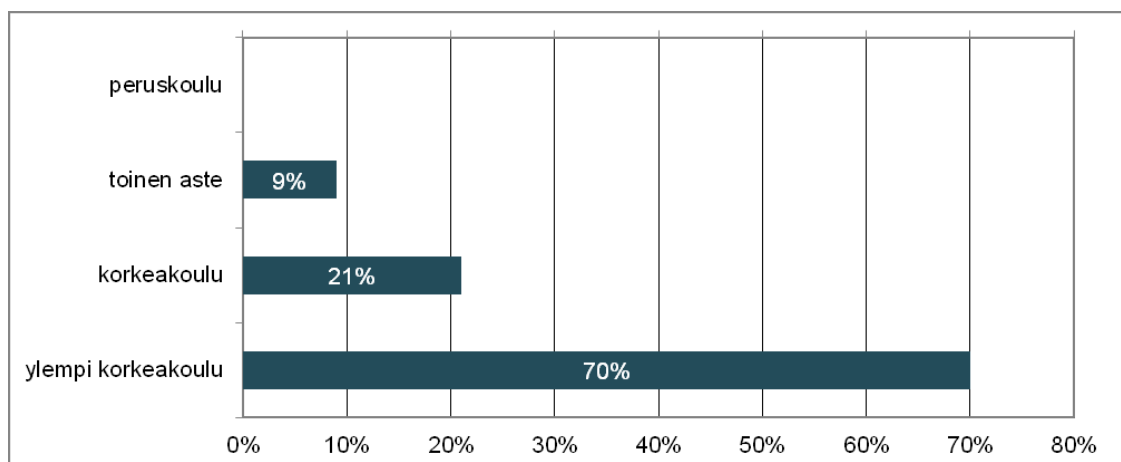
Vastaajista hieman yli puolet, 51 prosenttia, on yli 50-vuotiaita ja 43 prosenttia on 35 – 50 vuoden välissä. Vain 6 prosenttia vastaajista on alle 35 vuotiaita.

Alle 35-vuotiaita on 17 prosenttia, 35-50-vuotiaita on 39 prosenttia ja 44 prosenttia on yli 50-vuotiaita kaupungin henkilöstöstä (Turun kaupunki 2019). Kuitenkin vastaajat koostuivat projektipäälliköistä, ohjausryhmän jäsenistä ja projektin omistajista ja näissä rooleissa useimmiten on kokeneita henkilöitä, joten ikäjakauma on odotettu.



Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma.

Vastaajista 91 prosenttia on suorittanut korkeakoulun, joista 70 prosenttia on suorittanut ylempään korkeakoulun. Peruskoulu ei ole yhdenkään vastaajan korkein koulutus ja toinenkin aste on vain 9 prosentilla vastaajista korkein koulutusaste. Vastaajat ovat korkeasti koulutettuja, mitä voidaan pitää luonnollisena, koska vastaajat työskentelevät haastavissa rooleissa.



Kuvio 3. Vastaajien koulutus.

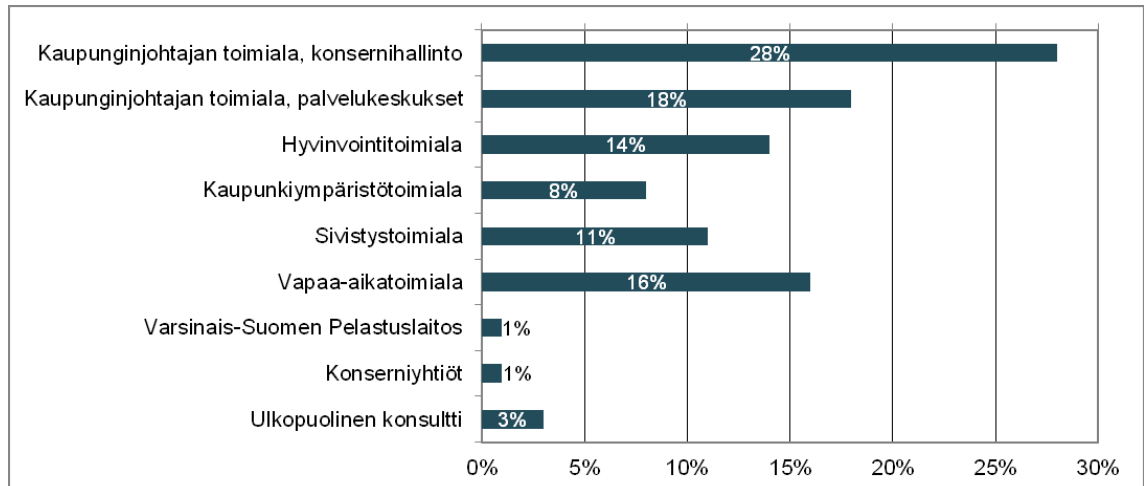
4.2 Vastaajien sijoittuminen kaupungin organisaatiossa

Vastaajien toimialoja kysyttäessä kaupunginjohtajan toimiala jaettiin kahtia, koska konsernihallinto ja palvelukeskukset ovat erillisiä yksiköitä ja kaupungin sisälläkin niistä puhutaan useimmiten erillisinä omilla nimillään. Tämä käy hyvin ilmi myös kaupungin organisaatiokuvasta (Kuva 2). Lisäksi samasta kuvasta näkee tarkemmin mitä toimintoja toimialojen sisällä on. (Turun kaupunki.) Tässä työssä käytetään tästä eteenpäin kaupunginjohtajan toimialan kahdesta kokonaisuudesta erillisiä nimiä konsernihallinto ja palvelukeskukset.



Kuva 2. Turun kaupungin hallinnollinen organisaatio (Turun kaupunki n.d.).

Konsernihallinto oli isoin edustettu ryhmä 28 prosentilla ja toiseksi isoin ryhmä oli palvelukeskukset 18 prosentilla. Tämä oli oletettavaa, koska suuri osa kaupungin kaikkia toimialoja koskevista kehitysprojekteista johdetaan näiden osastojen toimesta. Vapaa-aikatoimialaa edusti 16 prosenttia, hyvinvointitoimialaa 14 prosenttia, sivistystoimialaa 11 prosenttia ja kaupunkiympäristötoimialaa 8 prosenttia vastaajista. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen, konserniyhtiöiden ja ulkopuolisia konsultteja edustaneita vastauksia oli vain muutamia.



Kuvio 4. Vastaajien toimialat.

Turun kaupungin (2020) salkunhallintaohjelmasta katsottuna toteutusvaiheessa olevien projektien suhteet toimialoittain ovat:

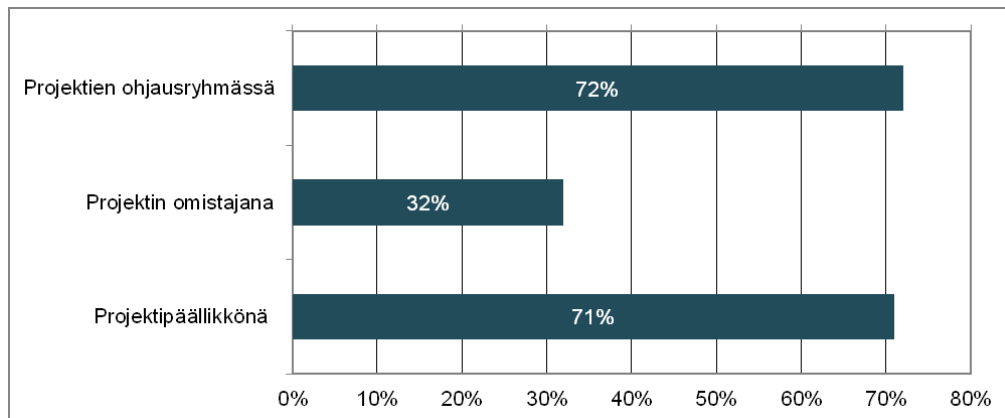
- konsernihallinto 32 prosenttia
- palvelukeskukset 4 prosenttia
- hyvinvointitoimiala 15 prosenttia
- vapaa-aikatoimiala 18 prosenttia
- sivistystoimiala 19 prosenttia
- kaupunkiympäristötoimiala 11 prosenttia
- Varsinais-Suomen pelastuslaitos 1 prosenttia

Konserniyhtiöt eivät vie projektejaan kaupungin salkunhallintaohjelmaan. Ristiriita palvelukeskusten toteutusvaiheen projekteista ja vastausprosentteissa selittyy sillä, että niensä mukaisesti palvelukeskukset palvelevat toimialoja ja palvelukeskusten henkilöstö vetää ja ohjaa toimialojen projekteja, jolloin nämä projektit eivät näy palvelukeskusten alla. Lisäksi sivistystoimialan projektien prosenttiosuus on suurempi kuin sivistystoimialan edustajien osuus kyselyyn vastanneista. Tämä johtunee siitä, että toisin kuin muut toimialat, sivistystoimialan projekteista 88 prosenttia saa ulkopuolista rahoitusta (Turun kaupunki 2020), joten sivistystoimialalla projektit viedään salkunhallintajärjestelmään aktiivisemmin kuin muilla toimialoilla. Muiden toimialojen kohdalla toteutusvaiheessa olevat projektit ja vastausten jakaantuminen ovat hyvin linjassa, joten vastaukset eivät ole painottuneet.

Esimiehenä toimii 49 prosenttia ja rahan käytöstä päättäviä virkamiehiä on 41 prosenttia vastaajista.

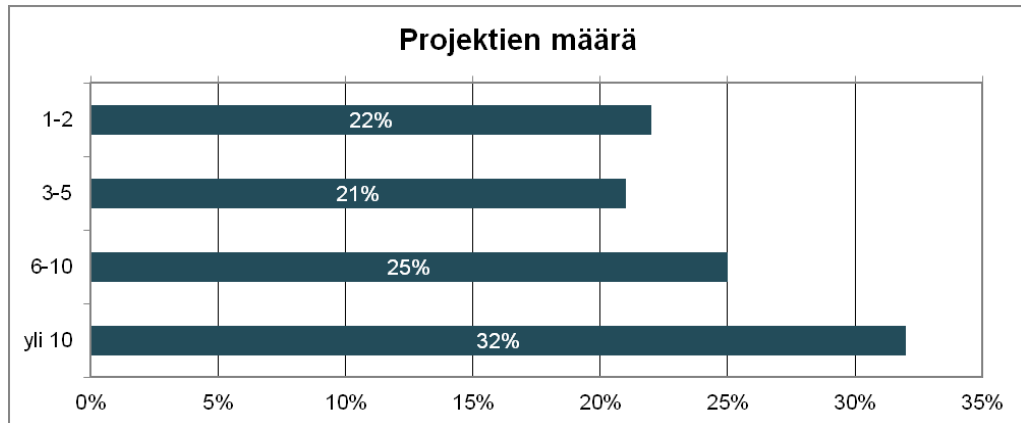
4.3 Vastaajien kokemus projektitoiminnasta

Vastaajista 72 prosenttia oli toiminut projektien ohjausryhmissä, 71 prosenttia projektipäällikkönä ja 32 prosenttia projektin omistajana (Kuvio 5). Roolikysymyksessä pystyi valitsemaan monta vaihtoehtoa, koska oli oletettavaa, että samat ihmiset ovat toimineet monissa rooleissa eri projekteissa. Kaikkien vastaajien piti toimia tai olla toiminut kyseisissä rooleissa Turun kaupungin projekteissa, jotta kyselyyn pystyi vastaamaan.



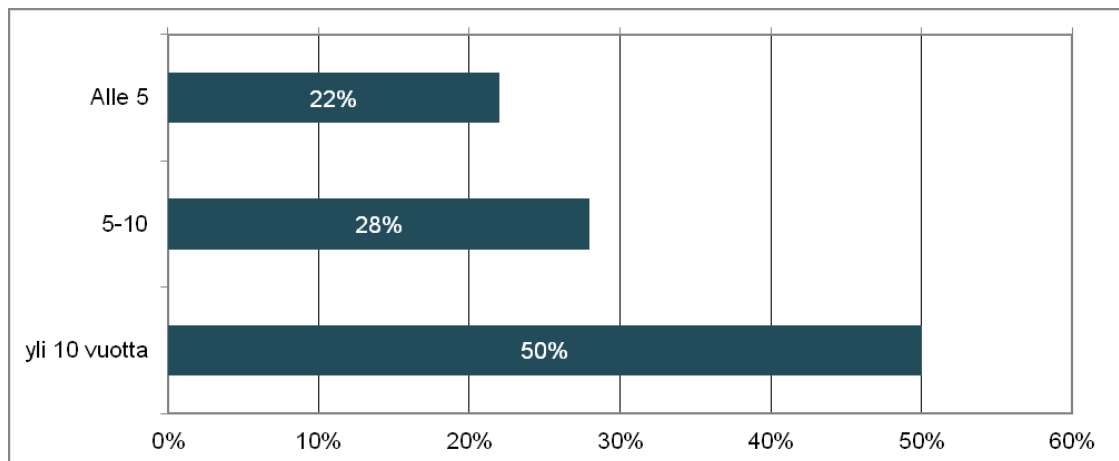
Kuvio 5. Vastaajien roolit projekteissa.

Kuvio 6 näyttää kuinka moneen projektiin vastaajat ovat osallistuneet projektipäällikkönä, omistajana tai ohjausryhmän jäsenenä. Yli 10 projektiin on osallistunut 32 prosenttia vastaajista ja 6–10 projektiin 25 prosenttia vastaajista, joten yli puolet vastaajista ovat hyvin kokeneita kyseisissä rooleissa. Vastaajista 21 prosenttia on osallistunut 3–5 projektiin ja 22 prosenttia vastaajista on osallistunut vain yhteen tai kahteen projektiin.



Kuvio 6. Niiden projektien lukumäärät, joissa vastaajat ovat toimineet projektipäällikkönä, omistajana tai ohjausryhmän jäsenenä.

Kuvio 7 näyttää kuinka kauan vastaajat ovat toimineet projekteissa. Tässä on huomattava, että kysymyksessä ei rajattu sitä missä roolissa projektissa on toiminut, vaan tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada kartoitettua yleinen kokemus projektiympäristöstä toimimisesta. Puolet vastaajista ovat toimineet yli 10 vuotta ja 28 prosenttiakin on toiminut 5-10 vuotta projektitoiminnassa. Alle 5 vuotta projekteissa on toiminut 22 prosenttia vastaajista.

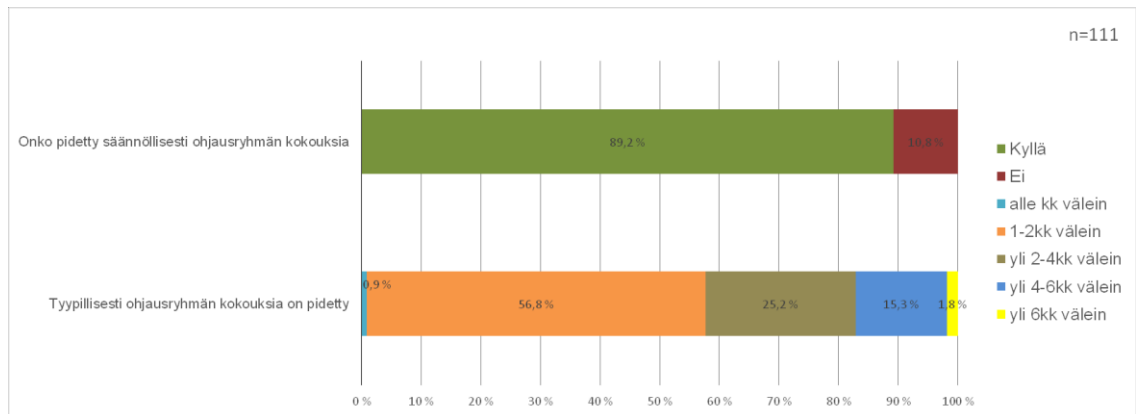


Kuvio 7. Vastaajien työkokemus projektitoiminnassa.

Voidaan todeta, että kokonaisuudessaan vastaajat ovat hyvin kokeneita.

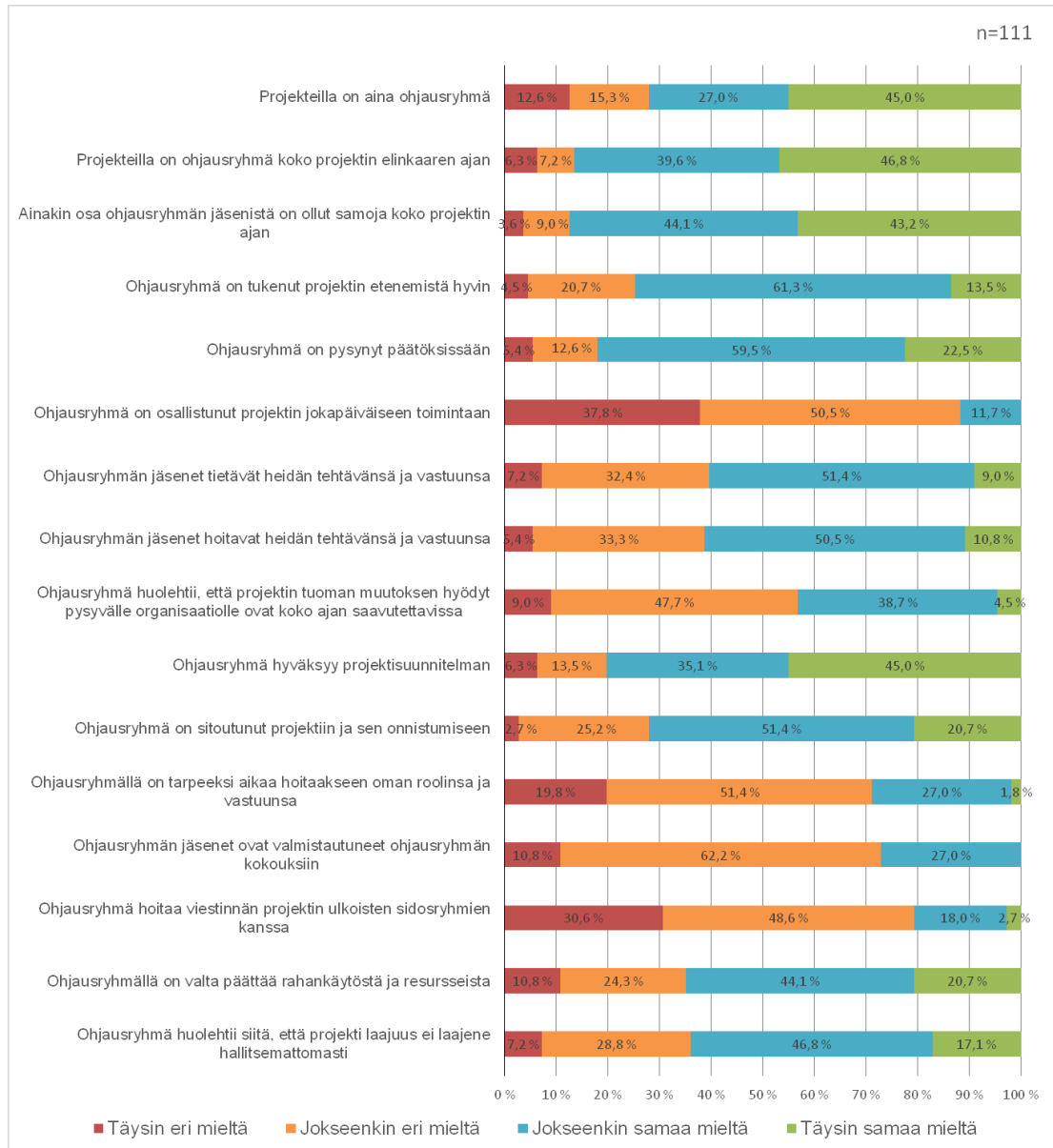
4.4 Ohjausryhmän toiminta

Ohjausryhmän kokouksien säännöllisyys (Kuvio 8) Turun kaupungissa on hyvä, koska vastaajista suurin osa, 89,2 prosenttia, on sitä mieltä, että ohjausryhmän kokouksia on säännöllisesti. Suurimmaksi osaksi kokoukset ovat 1-6 kuukauden välein. Vain alle 3 prosenttia kokouksista on tämän jakson ulkopuolella.



Kuvio 8. Ohjausryhmän kokouksien säännöllisyys.

Ohjausryhmätoiminnan nykytilanteen muut jakaumat (Kuvio 9) ja tunnusluvut (Taulukko 1) Turun kaupungin konsernissa esitellään seuraavaksi. PRINCE2 mukaisilla projekteilla pitäisi aina olla ohjausryhmä (Axelos 2017, 62). Vastaajista 45,0 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että Turun kaupungin konsernin projekteissa on aina ohjausryhmä ja jokseenkin samaa mieltä on 27,0 prosenttia. Täysin eri mieltä on 12,6 prosenttia. Ohjausryhmän pysyvyydestä projektissa koko sen elinkaaren ajan ja ohjausryhmän jäsenten pysyvyyden prosenttiosuuden ovat samankaltaisia ja kaikkien kolmen keskiarvot ovat yli kolmen, mutta keskihajonta on suurempi väittämässä projekteilla on aina ohjausryhmä, minkä aiheuttaa isompi täysin eri mieltä olevien osuus.



Kuvio 9. Vastausten jakautuminen ohjausryhmän toimintaa koskevista kysymyksistä.

Ohjausryhmän tulee antaa jatkuvaa tukea projektipäällikölle ja tehdä päätökset tehokkaasti (Axelos 2017, 62). Väittämän ohjausryhmä on tukenut projektia hyvin kanssa samaa mieltä on 74,8 prosenttia vastaajista ja sen keskiarvo on selvästi alle kolmen. Vastaajista 82,0 prosenttia on samaa mieltä, että ohjausryhmä on pysynyt päätöksistään ja sen keskiarvo on 3,0.

Ohjausryhmän pitää keskittyä omiin tehtäviinsä ja antaa projektipäällikön tehdä oman tehtävänsä (Project Management Institute 2014, 27). Tämä pitää paikkansa todella hyvin

Turun projekteissa, koska 37,8 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 50,5 prosenttia jokseenkin samaa mieltä siitä, että ohjausryhmä ei osallistu projektin jokapäiväiseen toimintaan. Vain 11,7 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä ja kukaan ei ollut täysin sitä mieltä, että ohjausryhmä olisi osallistunut projektin jokapäiväiseen tekemiseen. Tämän kysymyksen kohdalla on huomattava, että samaa mieltä oleminen tarkoittaa, että ohjausryhmä ei ole pitäytynyt omassa roolissaan. Keskiarvo on 1,7 ja myös keskihajonta on pieni.

Ohjausryhmän jäsenten pitää tuntea tehtävänsä (Arnesson & Albinsson 2014, 337–338). Ohjausryhmän jäsenien tietämys tehtävistään ja vastuistaan on hyvin samalla tavalla jakautunut kuin se, että hoitavatko ohjausryhmän jäsenet tehtävänsä ja vastuunsa. Molemmissa tapauksissa vähän alle 40 prosenttia on sitä mieltä, että ohjausryhmän jäsenet eivät tiedä eivätkä hoida vastuutaan ja tehtäviään. Kuitenkin vain alle 10 prosenttia on täysin sitä mieltä, että ohjausryhmän jäsenet eivät tiedä eivätkä hoida tehtäviensä. Samoin myös vain noin 10 prosenttia on täysin sitä mieltä, että he tietävät ja hoitavat tehtävänsä ja vastuunsa eli suurin osa näkee, että ohjausryhmän jäsenet tietävät ja hoitavat tehtävänsä ja vastuunsa osittain.

Hyötytavoitteet pitää olla jatkuvasti saavutettavissa (Axelos 2017, 20). 56,7 prosenttia on eri mieltä siitä, että ohjausryhmä huolehtisi hyötytavoitteiden saavutettavuudesta. Myös sen keskiarvo painuu alle keskipisteen.

Projektin ohjausryhmä hyväksyy projektisuunnitelman (Artto ym. 2008, 326–332; Axelos 2017, 338.) Suurimman osan (samaa mieltä 80,1 prosenttia) mielestä ohjausryhmä hyväksyy projektisuunnitelman ja siten myös keskiarvo nousee 3,2 asti.

Projektin ohjausryhmällä on oltava tarpeeksi aikaa hoitaaksensa tehtävänsä (Arnesson & Albinsson 2014, 337–338; Kontro 2019, 22). Vastaajista 71,2 prosenttia on eri mieltä siitä, että ohjausryhmällä olisi tarpeeksi aikaa hoitaa tehtävänsä ja keskiarvo 2,1 on myös hyvin alhainen. Samoin 73,0 prosenttia on eri mieltä siitä, että ohjausryhmän jäsenet olisivat valmistautuneet ohjausryhmän kokouksiin.

Ohjausryhmä varmistaa tehokkaan viestinnän ulkopuolisille sidosryhmille (Axelos 2017, 62). Ohjausryhmät eivät hoida usein viestintää ulkoisten sidosryhmien kanssa, koska keskiarvo on vain 1,9. Vain 20,7 prosenttia vastaajista on samaa mieltä, että ohjausryhmä hoitaisi viestinnän ulkoisten sidosryhmien kanssa

Ohjausryhmän jäsenillä pitää olla valta tehdä päätöksiä ja päättää myös projektin laajenemisesta (Arnesson & Albinsson 2014, 337–338 Axelos 2017, 73 & 338–339). Vastaajista 64,8 prosenttia on samaa mieltä siitä, että ohjausryhmällä on valtaa päättää rahankäytöstä ja resursseista ja sen keskiarvo on kohtalainen. Vastaajista 63,9 prosenttia on samaa mieltä siitä, että projektit eivät laajene hallitsemattomasti.

Taulukko 1. Ohjausryhmän toiminnan nykytilan tunnuslukuja.

| | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| Projekteilla on aina ohjausryhmä | 3,0 | 1,1 |
| Projekteilla on ohjausryhmä koko projektin elinkaaren ajan | 3,3 | 0,9 |
| Ainakin osa ohjausryhmän jäsenistä on ollut samoja koko projektin ajan | 3,3 | 0,8 |
| Ohjausryhmä on tukenut projektin etenemistä hyvin | 2,8 | 0,7 |
| Ohjausryhmä on pysynyt päätöksissään | 3,0 | 0,8 |
| Ohjausryhmä on osallistunut projektin jokapäiväiseen toimintaan | 1,7 | 0,7 |
| Ohjausryhmän jäsenet tietävät heidän tehtävänsä ja vastuunsa | 2,6 | 0,8 |
| Ohjausryhmän jäsenet hoitavat heidän tehtävänsä ja vastuunsa | 2,7 | 0,7 |
| Ohjausryhmä huolehtii, että projektin tuoman muutoksen hyödyt pysyvälle organisaatiolle ovat koko ajan saavutettavissa | 2,4 | 0,7 |
| Ohjausryhmä hyväksyy projektisuunnitelman | 3,2 | 0,9 |
| Ohjausryhmä on sitoutunut projektiin ja sen onnistumiseen | 2,9 | 0,8 |
| Ohjausryhmällä on tarpeeksi aikaa hoitaakseen oman roolinsa ja vastuunsa | 2,1 | 0,7 |
| Ohjausryhmän jäsenet ovat valmistautuneet ohjausryhmän kokouksiin | 2,2 | 0,6 |
| Ohjausryhmä hoitaa viestinnän projektin ulkoisten sidosryhmien kanssa | 1,9 | 0,8 |
| Ohjausryhmällä on valta päättää rahankäytöstä ja resursseista | 2,7 | 0,9 |
| Ohjausryhmä huolehtii siitä, että projekti laajuus ei laajene hallitsemattomasti | 2,7 | 0,8 |

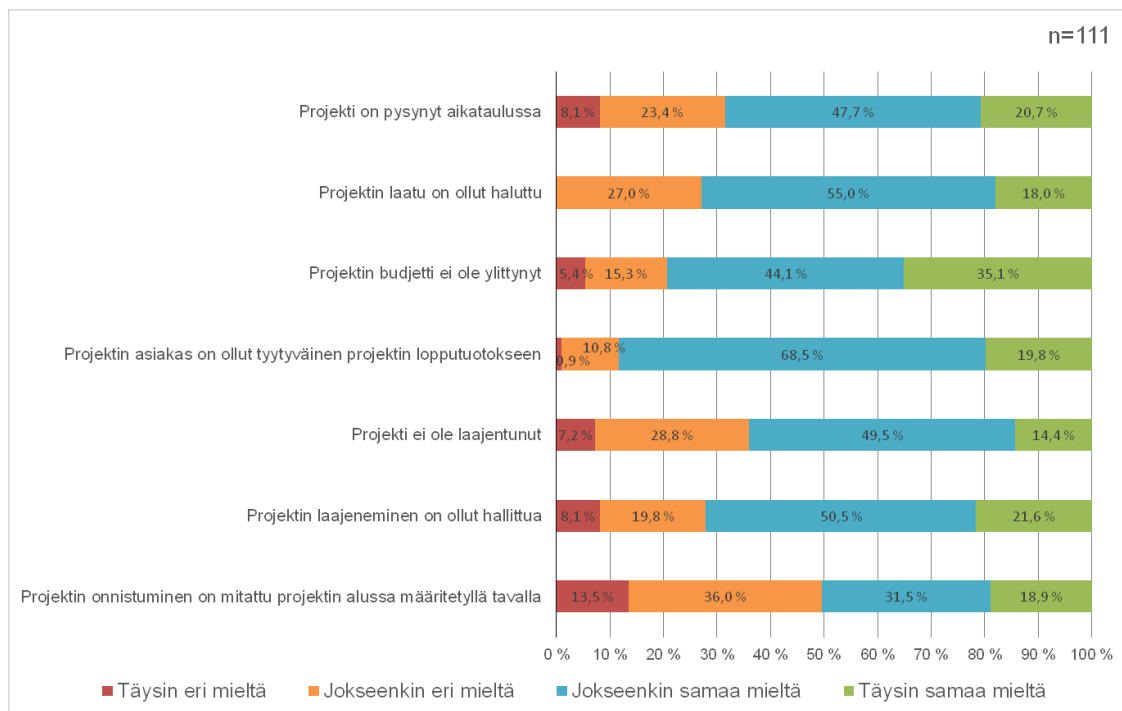
Tunnuslukujen mukaan ohjausryhmät eivät hoida hyvin viestintää ulkoisten sidosryhmien kanssa, eivät huolehdi hyötytavoitteista, ohjausryhmän jäsenillä ei ole tarpeeksi aikaa hoitaa ohjausryhmän rooliaan ja ohjausryhmän kokouksiin ei valmistauduta.

4.5 Projektien onnistuminen

Projektin onnistumiseen liittyvien vastausten jakaumia (Kuvio 10) ja näiden tunnusluvut (Taulukko 2) esitellään seuraavaksi. Projektin laajentuminen ei suoraan mittaa projektin onnistumista, koska laajentuminen ei suoraan estä projektin onnistumista, mutta jos laajentuminen on kovin yleistä, niin se kertoo alkumäärittelyjen riittämättömydestä tai liian löyhästä hallinnasta. Myöskään projektin alussa määritelty onnistumisen mittaaminen ei suoraan kerro projektin onnistumisesta. Projektin onnistumisen arvioiminen ilman mittaamista voi tarkoittaa sitä, että onnistumisen kokeminen perustuu mielikuvaan ja epäolennaisuuksiin. Lisäksi, jos mittari kehitetään vaikka vasta projektin valmistumisen jälkeen, niin mittarin objektiivisuus voi olla huono.

Kustannusten, ajan ja laadun kriteerit määrittelevät projektin menestymisen (Gomes & Romao 2016, 490). Vastaajista 68,4 prosenttia on samaa mieltä aikataulussa pysymisessä, 73 prosenttia on samaa mieltä, että laatu on halutulla tasolla ja 79,2 prosenttia on samaa mieltä budjetissa pysymisestä. Laatu väitteen kohdalla ei ole ollenkaan täysin eri mieltä vastauksia, mikä näkyy myös väitteen pienessä keskihajonnassa. Projektin budjetti ei ole ylittynyt väitteen keskiarvo nousee yli kolmen (3,1).

Projekti voidaan tulkita epäonnistuneeksi, mikäli projekti ei tyydytä johdon ja sidosryhmien tarpeita (Kerzner 2013, 1157). Projektin asiakkaista 68,5 prosenttia on jokseenkin tyytyväisiä ja 19,8 prosenttia täysin tyytyväisiä projektin lopputuotokseen eli 88,3 prosenttia on samaa mieltä, että asiakas on ollut tyytyväinen. Myös kohdan keskiarvo on erittäin korkea ja keskihajonta pieni.



Kuvio 10. Projektien onnistuminen.

Projekti laajentuu jatkuvasti, jos asetetuista tavoitteista ei pidetä kiinni (Juntunen 2018, 21–22). Projektin laajentumiseen ja varsinkin sen hallitsemiseen ohjausryhmään pitäisi pystyä vaikuttamaan hyvinkin paljon, koska ohjausryhmä hyväksyy projektiin liittyvät suuret päätökset, kuten kappaleessa 2.1 on kerrottu. Projekti ei ole laajentunut väitteen keskiarvo on 2,7 ja sen kanssa samaa mieltä on 63,9 prosenttia ja 72,1 prosenttia on samaa mieltä siitä, että laajeneminen on ollut hallittua ja väitteen keskiarvo on 2,9.

Projektin jälkeisiä hyötyanalyyskejä ei vaadita tehtäväksi julkishallinnossa (Lappi 2019, 123). Vastaajista noin puolet on samaa mieltä siitä, että projektin onnistuminen on mitattu projektin alussa määritellyllä tavalla ja noin puolet vastaajista on eri mieltä. Keskiarvo on 2,6 ja keskihajonta suurempi kuin muissa projektin onnistumisen väitteissä.

Taulukko 2. Projektin onnistumiseen liittyviä tunnuslukuja.

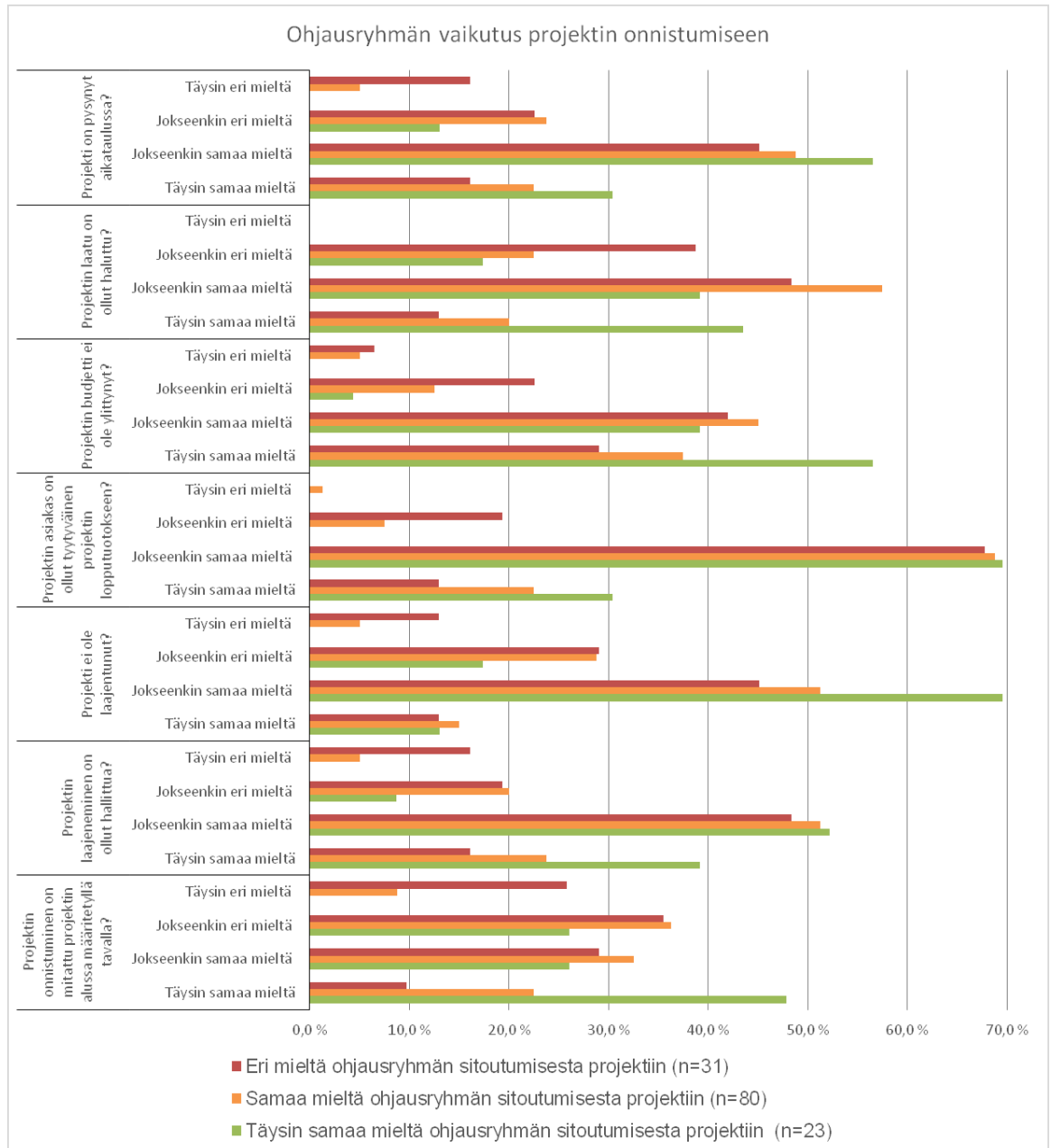
| | Keskiarvo | Keskihajonta |
|---|-----------|--------------|
| Projekti on pysynyt aikataulussa | 2,8 | 0,9 |
| Projektin laatu on ollut haluttu | 2,9 | 0,7 |
| Projektin budjetti ei ole ylittynyt | 3,1 | 0,8 |
| Projektin asiakas on ollut tyytyväinen projektin lopputuotokseen | 3,1 | 0,6 |
| Projekti ei ole laajentunut | 2,7 | 0,8 |
| Projektin laajeneminen on ollut hallittua | 2,9 | 0,9 |
| Projektin onnistuminen on mitattu projektin alussa määritetyllä tavalla | 2,6 | 1,0 |

Vastaajien mielestä projektit onnistuvat useimmiten kohtalaisesti, mutta projektin onnistumisen mittaamista alkuperäisten tavoitteiden suhteen tehdään vain noin joka toisessa projektissa. Joten noin puolet vastauksista projektin onnistumisen kysymyksiin ei perustu alkuperäisten tavoitteiden suhteen mitattuihin arvoihin.

4.6 Ohjausryhmän toiminnan vaikutus projektin onnistumiseen

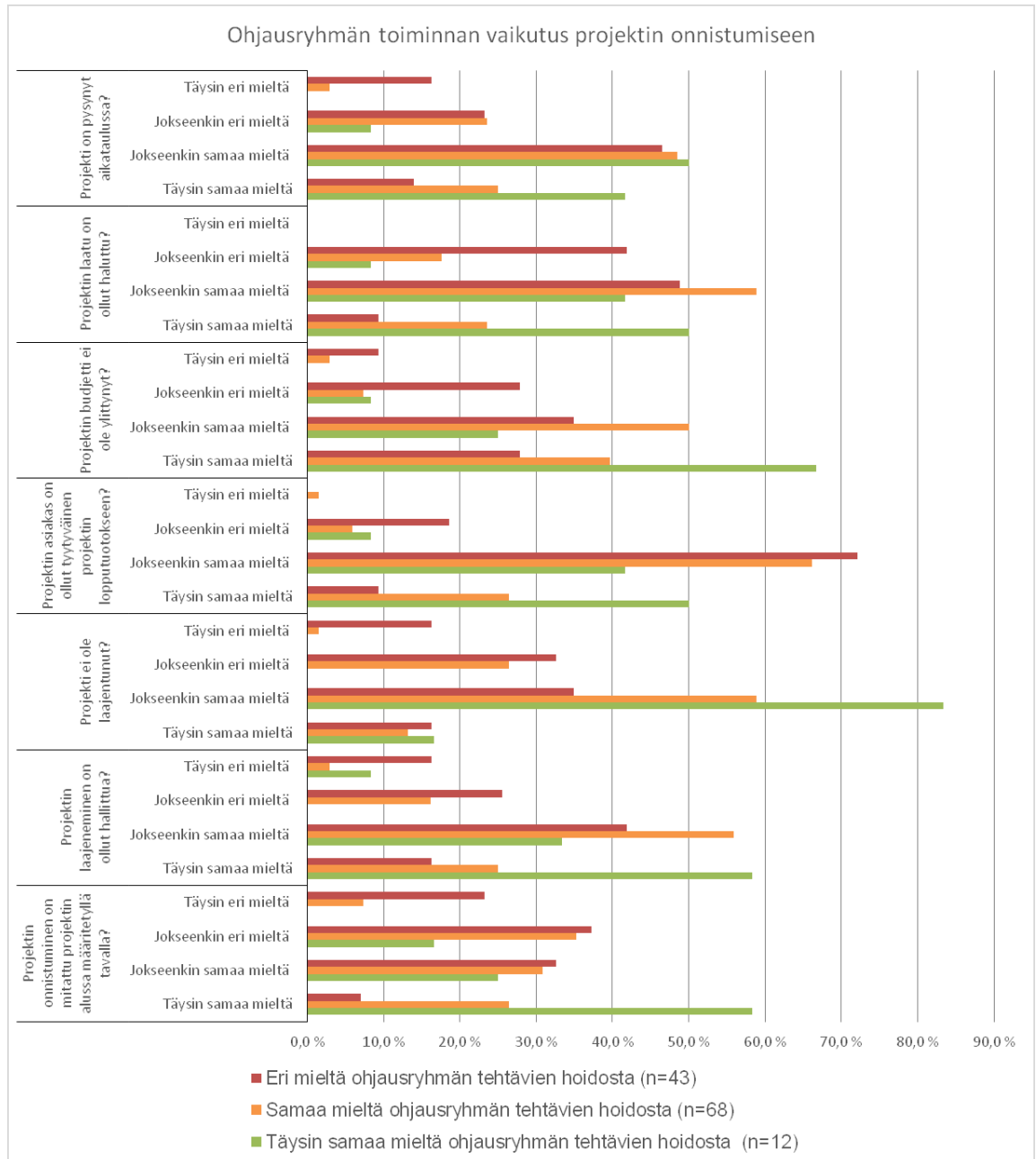
Tässä kappaleessa (Kuvio 11 - Kuvio 14 ja Taulukko 3) esitetään miten ohjausryhmän toiminta vaikuttaa projektin onnistumiseen. Ensin on jaoteltu ohjausryhmän toiminnan väittämästä vastaukset eri mielisten (täysin ja jokseenkin eri mieltä) ja samaa mielisten (täysin ja jokseenkin samaa mieltä) joukkoon. Lisäksi samaa mieltä olevista on vielä erikseen otettu esiin täysin samaa mieltä olevat vastaukset. Tämän jälkeen on katsottu miten nämä ryhmät ovat vastanneet projektin onnistumista mittaviin kysymyksiin, joita käsiteltiin kappaleessa 4.5. Mukana on myös projektin laajentumista ja onnistumisen mittaamisen kysymykset vaikka eivät aivan suoraan kuvaakaan projektin onnistumista, mutta kuvaavat kuitenkin ohjausryhmän toiminnan vaikutusta projektiin,

Vastaukset ohjausryhmän sitoutumisen vaikutuksesta projektin onnistumiseen (Kuvio 11) on jaoteltu edellä esitellyin tavoin ja niiden vastausmäärät näkyvät kuvion alalaidassa (n=). Kuviosta nähdään, että kun ohjausryhmä on sitoutunut projektiin ja sen tavoitteisiin, niin kautta linjan projektin onnistumisen arviot paranevat. Lisäksi jos tarkastellaan ryhmää, jonka mielestä ohjausryhmä on täysin sitoutunut, niin tulokset paranevat entisestään ja projektin onnistumisen kysymyksistä häviävät kokonaan täysin eri mieltä olevat vastaukset.



Kuvio 11. Projektiin ja sen onnistumiseen sitoutuneen ohjausryhmän vaikutus projektin onnistumiseen.

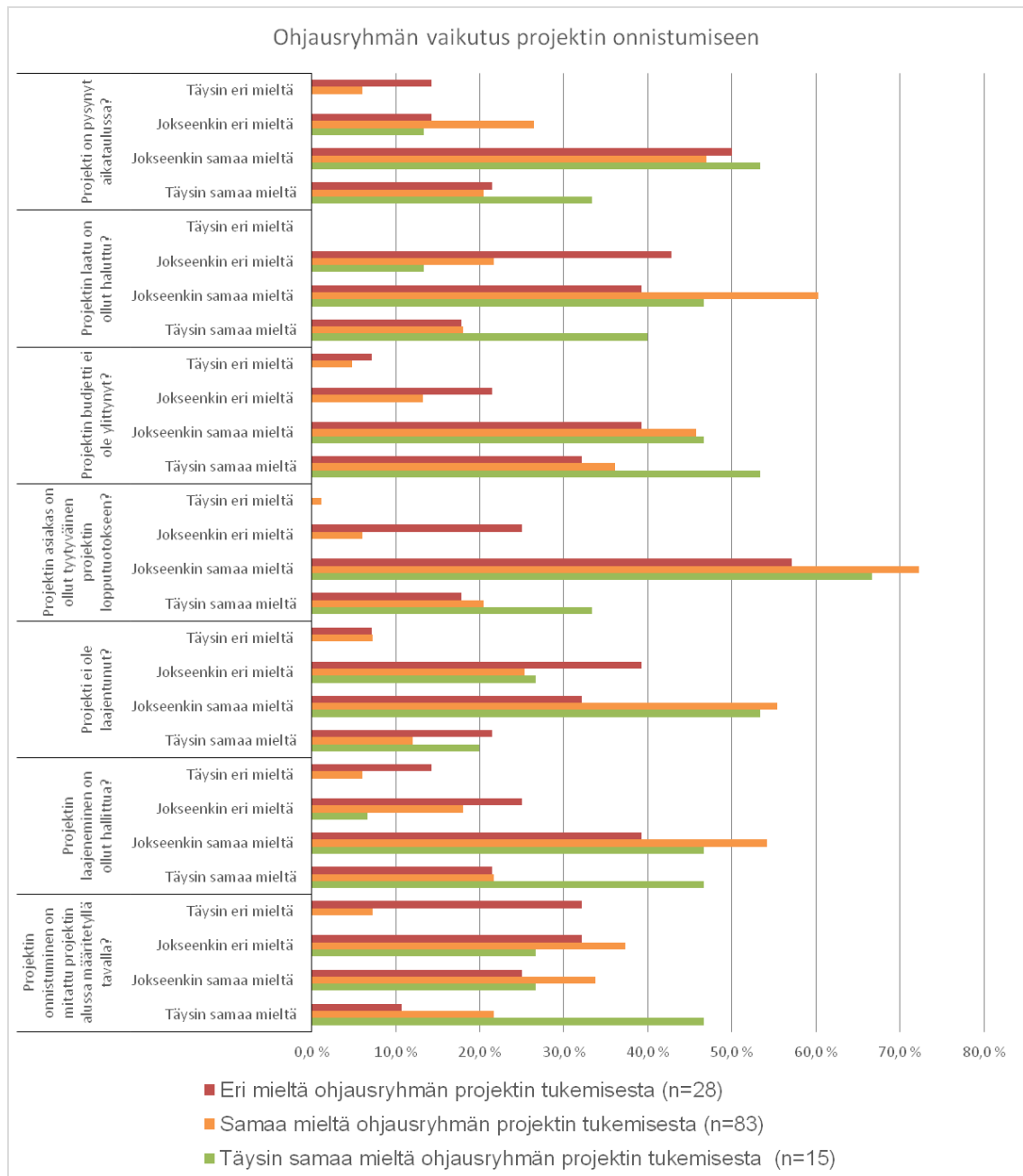
Ohjausryhmän jäsenet hoitavat heidän tehtävänsä ja vastuunsa on jaotteluväittämänä (Kuvio 12) seuraavassa. Myös tässä projektin onnistuminen on suurempaa silloin kuin ohjausryhmä on hoitanut tehtävänsä ja vastuunsa. Ainoastaan projektin laajentumisen kohdalla täysin samaa mieltä vastaukset eivät suurene kuten muissa, mutta niissä taas on suuret erot jokseenkin samaa mieltä kohdassa.



Kuvio 12. Tehtävänsä ja vastuunsa hoitavan ohjausryhmän vaikutus projektin onnistumiseen.

Ohjausryhmän antaman tuen merkitys projektin onnistumisessa näyttää (Kuvio 13) suurelta osin myös siltä, että ohjausryhmän tuki projektille auttaa projektia onnistumaan paremmin. Kuitenkaan projektin laajentumiseen tuki ei tunnu paljon vaikuttavan, mutta tekee laajentumisesta hallittua. Lisäksi aikataulun pysyvyys ei näytä paranevan ohjausryhmän tuen myötä kun vertaillaan tuesta samaa ja eri mieltä olevia. Kun vertaillaan täysin

samaa mieltä tuesta olevia, niin silloin tulokset näyttävät ohjausryhmän auttavan projektin onnistumaan myös aikataulullisesti.



Kuvio 13. Projektia tukevan ohjausryhmän vaikutus projektin onnistumiseen.

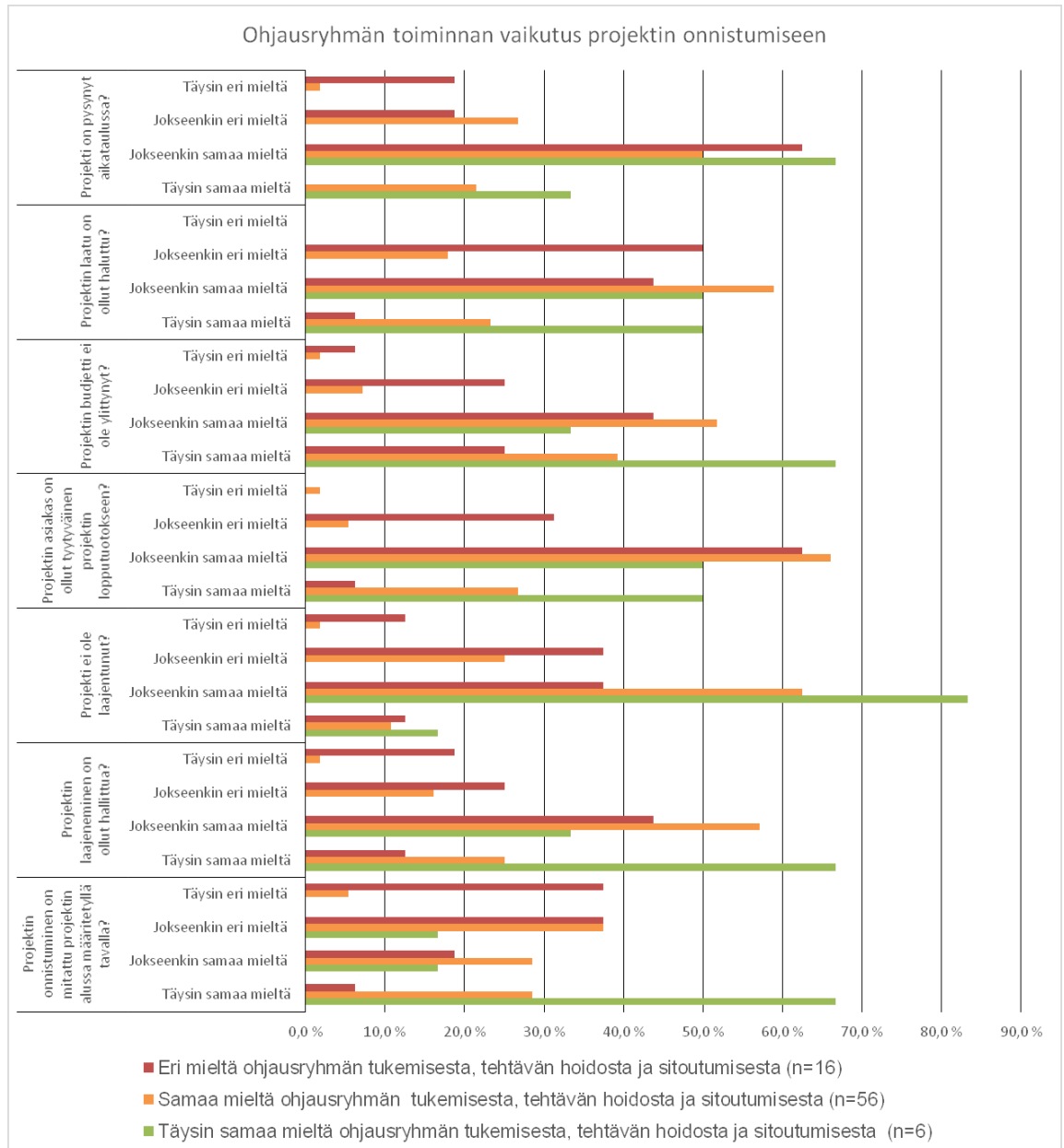
Keskiarvoista (Taulukko 3) nähdään samoin kuin kuvioista (Kuvio 11 - Kuvio 13), että ohjausryhmän toimiessa paremmin myös projektit onnistuvat paremmin. Myös projektin laajentuminen on vähäisempää ja hallitumpaa sekä projektien onnistumista mitataan enemmän, kun ohjausryhmä toimii hyvin. Lisäksi keskiarvot parantuvat entisestään, kun

katsotaan vain niitä vastauksia, jotka ovat täysin samaa mieltä ohjausryhmän toiminnan hyvydestä. Kaikki keskiarvot (Taulukko 3) toteuttavan kaavan: eri mieltä < samaa mieltä < täysin samaa mieltä

Taulukko 3. Projektin onnistumisen keskiarvot ohjausryhmän toiminnan mukaan.

| | | Projektin on pysynyt aikataulussa | Projektin laatu on ollut haluttu | Projektin budjetti ei ole ylittynyt | Projektin asiakas on ollut tyytyväinen projektin lopputuotokseen | Projektin ei ole laajentunut | Projektin laajeneminen on ollut hallittua | Projektin onnistuminen on mitattu projektin alussa määritetyllä tavalla |
|--|---------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|--|------------------------------|---|---|
| Ohjausryhmä on tukenut projektin etenemistä hyvin | eri mieltä | 2,79 | 2,75 | 2,96 | 2,93 | 2,68 | 2,68 | 2,14 |
| | samaa mieltä | 2,82 | 2,96 | 3,13 | 3,12 | 2,72 | 2,92 | 2,70 |
| | täysin samaa mieltä | 3,20 | 3,27 | 3,53 | 3,33 | 2,93 | 3,40 | 3,20 |
| Ohjausryhmän jäsenet hoitavat heidän tehtävänsä ja vastuunsa | eri mieltä | 2,58 | 2,67 | 2,81 | 2,91 | 2,51 | 2,58 | 2,23 |
| | samaa mieltä | 2,96 | 3,06 | 3,26 | 3,18 | 2,84 | 3,03 | 2,76 |
| | täysin samaa mieltä | 3,33 | 3,42 | 3,58 | 3,42 | 3,17 | 3,42 | 3,42 |
| Ohjausryhmä on sitoutunut projektiin ja sen onnistumiseen | eri mieltä | 2,61 | 2,74 | 2,94 | 2,94 | 2,58 | 2,65 | 2,23 |
| | samaa mieltä | 2,89 | 2,98 | 3,15 | 3,13 | 2,76 | 2,94 | 2,69 |
| | täysin samaa mieltä | 3,17 | 3,26 | 3,52 | 3,30 | 2,96 | 3,30 | 3,22 |

Kun vertaillaan ryhmiä (Kuvio 14), jotka ovat eri mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä kaikista kolmesta edellä esitetystä väitteestä eli että ohjausryhmä on tukenut projektin etenemistä hyvin, ohjausryhmän jäsenet hoitavat heidän tehtävänsä ja vastuunsa ja ohjausryhmä on sitoutunut projektiin ja sen onnistumiseen, niin saadaan samansuuntaisia tuloksia eli kun ohjausryhmä toimii paremmin, niin projektitkin onnistuvat paremmin. Täysin samaa mieltä ryhmän koko menee todella pieneksi (n=6).

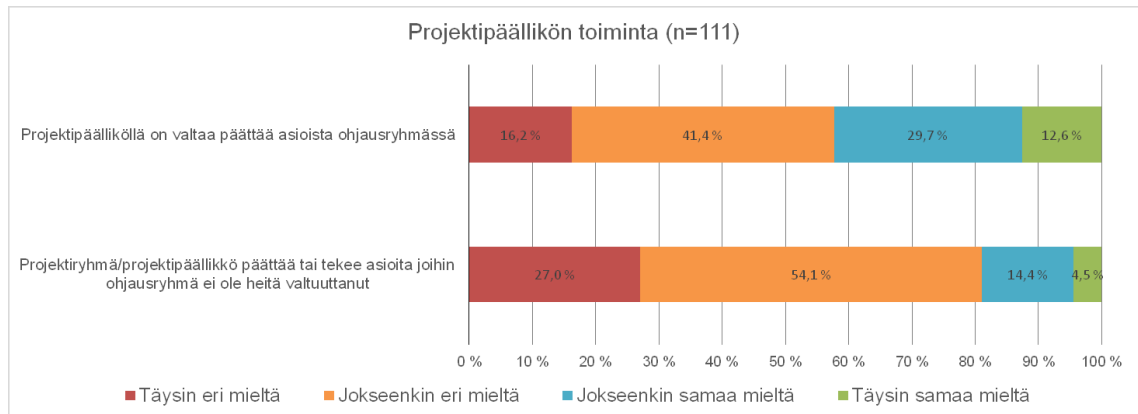


Kuvio 14. Projektiin sitoutuvan, tukevan ja vastuunsa sekä tehtävänsä hoitavan ohjausryhmän vaikutus projektin onnistumiseen.

4.7 Projektipäällikön toiminta

Projektipäällikkö ei kuulu projektin ohjausryhmään (SFS-ISO 21500, 20; Artto ym. 2008, 284; Axelos 2017, 63). Projektin ohjausryhmä valtuuttaa projektin ja päättää muutoksista suunnitelmiin (Axelos 2017, 182–183 & 338). Joten mitä enemmän vastaukset painottuvat (Kuvio 15) eri mieltä vastauksiin, niin sitä paremmin projektipäällikkö toimii projektissa suhteessa ohjausryhmään. Täysin eri mieltä on 16,2 prosenttia ja jokseenkin eri

mieltä on 41,4 prosenttia vastaajista siitä, että projektipäälliköllä on valtaa päättää asioista ohjausryhmässä. Keskiarvo 2,4 (Taulukko 4) on lähellä keskipistettä ja keskihajonta on 0,9, mitkä indikoivat samaa, että tämä on melkein puoliksi jakautunut. Projektipäällikkö tai projektiryhmä ei suurimman osan mielestä tee asioita mihin ohjausryhmä ei ole heitä valtuuttanut. Vastaajista 27,0 prosenttia on täysin eri mieltä ja 54,1 prosenttia on jokseenkin eri mieltä siitä, että projektipäällikkö tai projektiryhmä tekisi valtuuttamattomasti asioita.

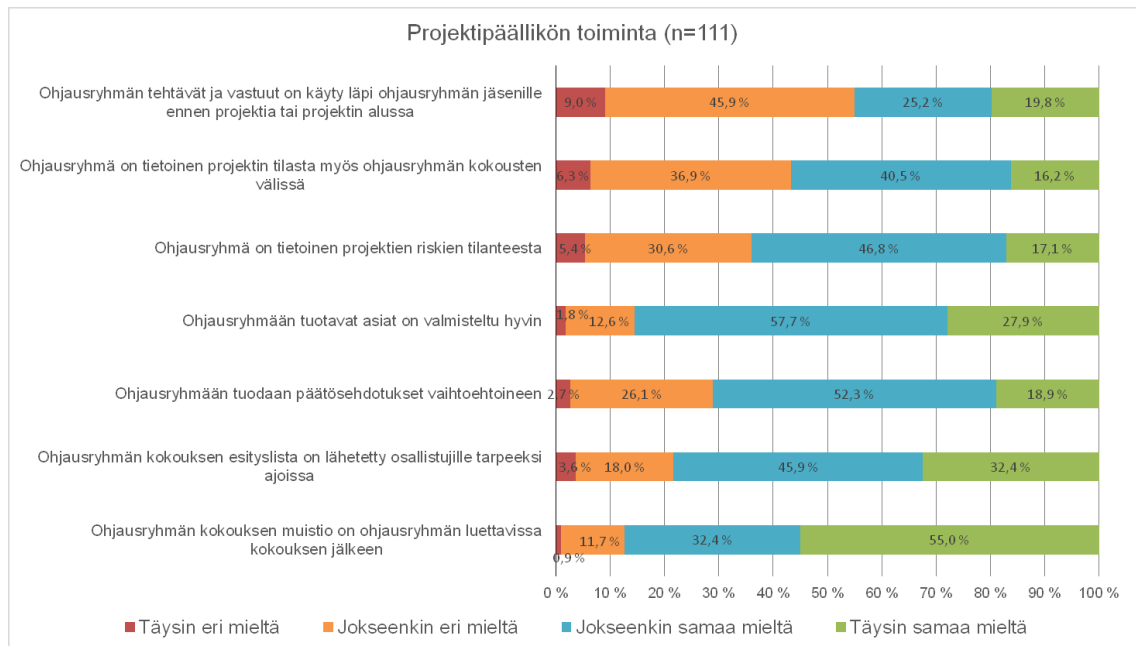


Kuvio 15. Projektipäällikön toimintatapa.

Ohjausryhmä toimii paremmin, jos sen jäsenet ymmärtävät roolinsa (Mcgrath & Whitty 2019, 797–798). Riskien arviointi ja projektin etenemisen seuraaminen ovat ohjausryhmän tehtäviä (Kontro 2019, 22). Projektipäällikön pitää esitellä kaikki perustellut vaihtoehdot ohjausryhmälle (Arto ym. 2008, 320–321). Projektipäällikkö lähettää esityslistan ja tekee muistion kokouksen jälkeen (Arto ym. 2008, 308 & 328–329).

Projektipäällikön toiminta ohjausryhmän suuntaan (Kuvio 16) oleviin kysymyksiin on sitä parempaa mitä enemmän vastaukset ovat samaa mieltä puolella ja tunnusluvussa korkeampi keskiarvo ja pieni keskihajonta (Taulukko 4). Ohjausryhmän kokouksien muistio on luettavissa kokouksen jälkeen (samaa mieltä 87,4 prosenttia) erittäin hyvin ja tämä näkyy myös tunnusluvusta helposti, koska keskiarvo on 3,4. Myös esityslistat lähetetään tarpeeksi ajoissa (samaa mieltä 78,3 prosenttia) suurimman osa mielestä, mutta täysin samaa mieltä olevien osuus verrattuna muistion luomiseen tippuu yli 20 prosenttia. Saman asian voi todeta myös katsomalla keskiarvon pienentymistä (Taulukko 4) muistion tekemiseen verrattuna. Väittämän ohjausryhmään tuotava asiat on valmisteltu hyvin keskiarvo on yli kolmen. Lisäksi keskihajonta on vain 0,7. Samaa mieltä väittämän kanssa onkin 85,6 prosenttia vastaajista. Väittämän ohjausryhmään tuodaan päätösehdotukset

vaihtoehtoisen tunnusluvut ovat selvästi huonommat kuin edellisten ja täysin samaa mieltä olevia on 18,9 prosenttia, vaikka yhteensä samaa mieltä olevia on 71,2 prosenttia.



Kuvio 16. Ohjausryhmän tehtävää tukeva toiminta.

Suurimmat ongelmat projektipäällikön toiminnasta ohjausryhmään päin liittyvät ohjausryhmän vastuiden ja tehtävien läpikäyntiin sekä projektin tilanteesta ja riskeistä tiedottamiseen. Vastuiden läpikäynnin keskiarvo on vain 2,6 ja samaa mieltä asiasta on vain 45,0 prosenttia. Ohjausryhmän tietoisuudesta projektin tilasta samaa mieltä on 56,7 prosenttia ja riskien tilasta 63,9 prosenttia. Kuitenkin täysin eri mieltä vastauksia on alle 10 prosenttia kaikissa näissä kolmessa väitteessä.

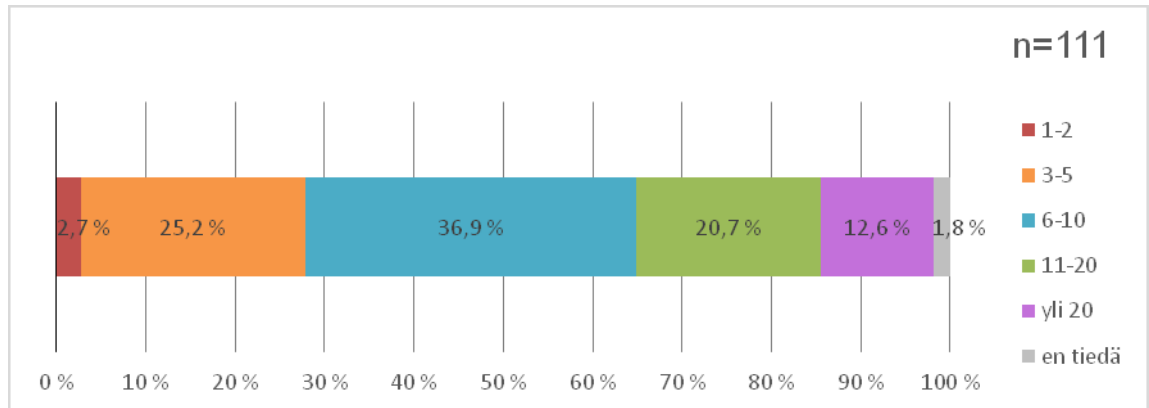
Taulukko 4. Projektipäällikön toiminnan tunnusluvut.

| | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| Projektipäälliköllä on valtaa päättää asioista ohjausryhmässä | 2,4 | 0,9 |
| Projektiryhmä/projektipäällikkö päättää tai tekee asioita joihin ohjausryhmä ei ole heitä valtuuttanut | 2,0 | 0,8 |
| Ohjausryhmän tehtävät ja vastuut on käyty läpi ohjausryhmän jäsenille ennen projektia tai projektin alussa | 2,6 | 0,9 |
| Ohjausryhmä on tietoinen projektin tilasta myös ohjausryhmän kokousten välissä | 2,7 | 0,8 |
| Ohjausryhmä on tietoinen projektien riskien tilanteesta | 2,8 | 0,8 |
| Ohjausryhmään tuotavat asiat on valmisteltu hyvin | 3,1 | 0,7 |
| Ohjausryhmään tuodaan päätösehdotukset vaihtoehtoiseen | 2,9 | 0,7 |
| Ohjausryhmän kokouksen esityslista on lähetetty osallistujille tarpeeksi ajoissa | 3,1 | 0,8 |
| Ohjausryhmän kokouksen muistio on ohjausryhmän luettavissa kokouksen jälkeen | 3,4 | 0,7 |

4.8 Projektien vaikeustaso

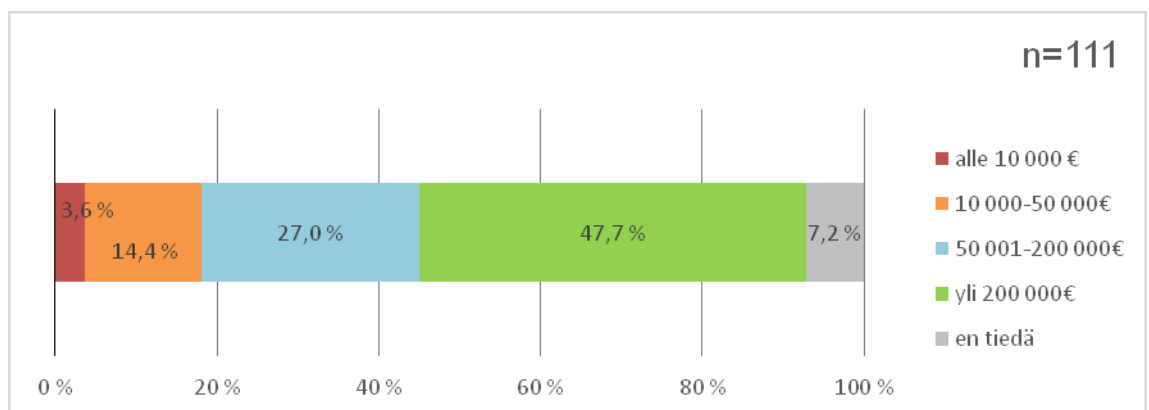
Julkishallintojen projektien isoin ongelma on niiden suuri koko, jonka aiheuttamat ongelmat edesauttavat projektien epäonnistumista (Juntunen 2018, 22). Tutkimuksessa kysyttiin projektin kokoon liittyviä kysymyksiä projektien budjeteista, kestosta ja projektiryhmän koosta.

Projektiryhmän koko (Kuvio 17) on korkeintaan 10 henkilöä 64,9 prosenttia projekteista jakautuen niin, että yleisin projektiryhmän koko on 6-10 henkilöä (36,9 prosenttia), 3–5 henkilöä projektiryhmässä on 25,2 prosenttia projekteista ja alle 3 henkilön projektiryhmiä on vain 2,7 prosenttia. Suurehkoja 11–20 henkilön projektiryhmiä on 20,7 prosenttia projekteista ja todella isoja, yli 20 henkilön, projektiryhmiä on vain 12,6 prosenttia. Vastaajista 1,8 prosenttia ei tiennyt projektiryhmän kokoa.



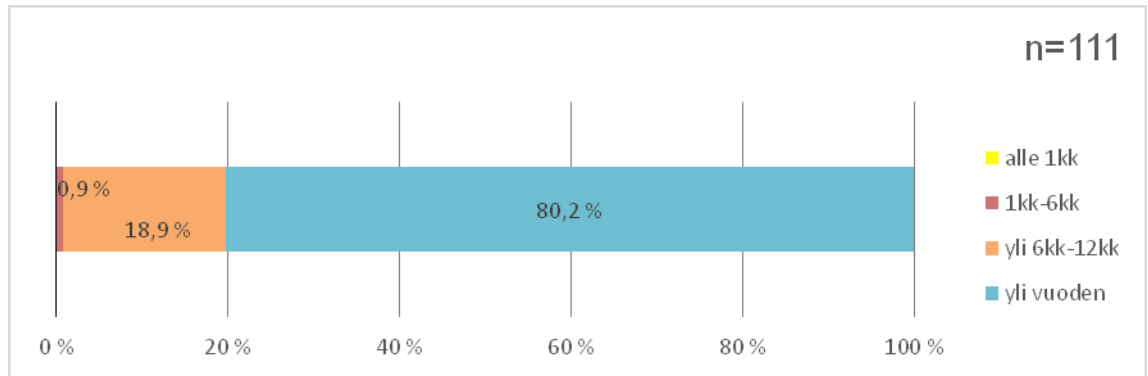
Kuvio 17. Projektiryhmien koot.

Suuria yli 200 000 euroa olevia budjetteja (Kuvio 18) on 47,7 prosentilla projekteista, 27,0 prosentilla projektien budjetti on välillä 50 001 – 200 000 € ja 14 prosentilla projekteista 10 000 – 50 000 €. Projektin budjetti oli alle 10 000 € vain 3,6 prosentilla projekteista. Vastaajista 7 prosenttia ei tiennyt projektin budjettia. Luku on yllättävän suuri, koska vastaajat olivat projektien ohjausryhmästä, omistajia tai projektipäälliköitä, joiden ensisijaisesti pitäisi tietää projektinsa budjetit hyvinkin tarkkaan.



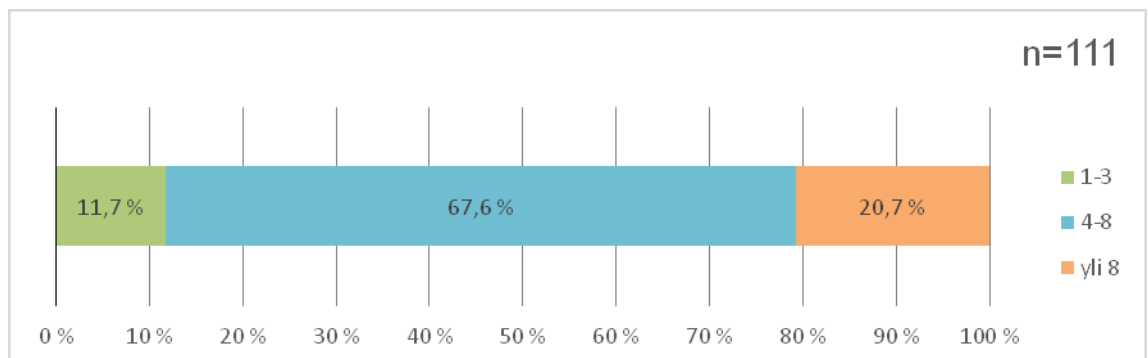
Kuvio 18. Projektien budjetit.

Projektit ovat enimmäkseen pitkäkestoisia, koska yli 80 prosenttia projekteista kestää yli vuoden (Kuvio 19). Alle puolen vuoden projekteja ei juurikaan ole ja 18,9 prosenttia projekteista asettuu puolen vuoden ja vuoden välille.



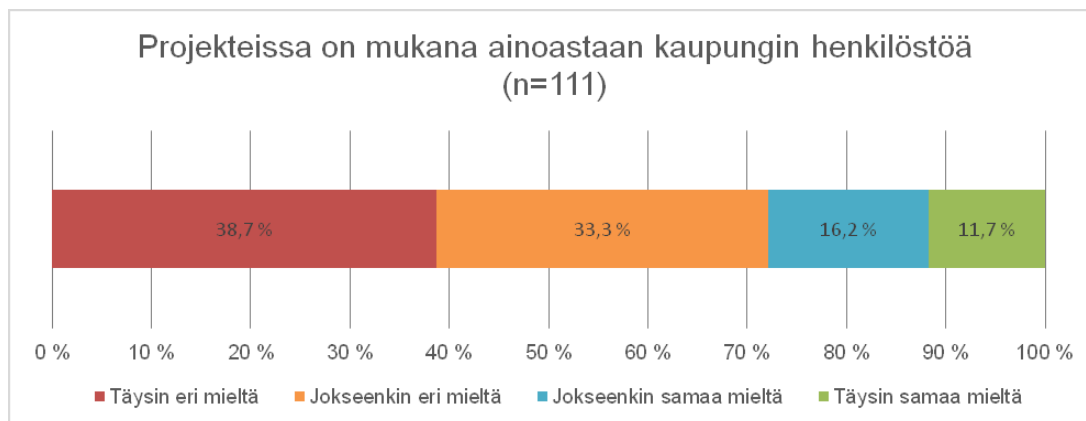
Kuvio 19. Projektien kestot.

Projektin ohjausryhmä kannattaa pitää niin pienenä kuin mahdollista (Axelos 2017, 73) ja korkeintaan 8 henkilöä sisältävänä ryhmänä, jotta ohjausryhmätyöskentely ei vaikeuta projektin toimintaa (Arto ym. 2008, 326–327). Turun kaupungin konsernin projekteissa ohjausryhmän koko (Kuvio 20) on korkeintaan 8 henkilöä 79,3 prosenttia projekteista ja yli 8 henkilön ohjausryhmiä on 20,7 prosenttia.



Kuvio 20. Ohjausryhmien koot.

Vastaajista 72,1 prosenttia on eri mieltä siitä, että projekteissa olisi mukana vain kaupungin henkilöstöä (Kuvio 21). Tämä tarkoittaa enemmän sidosryhmiä, mikä taas tekee projekteista aina vaikeamman.



Kuvio 21. Kaupungin ulkopuolisten sidosryhmien esiintyminen projekteissa.

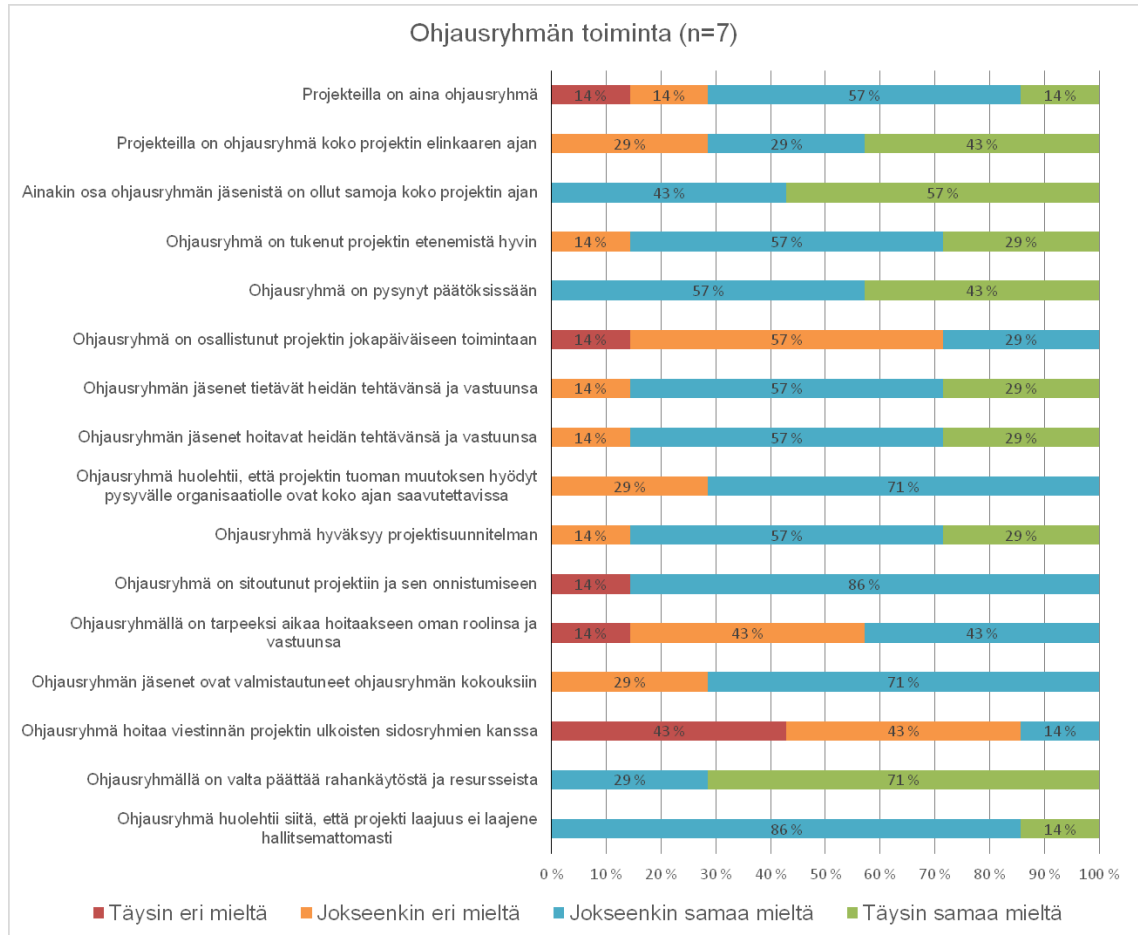
Ohjausryhmällä pitää olla valta päättää rahan käytöstä, jotta ohjausryhmä toiminta onnistuu (Axelos 2017, 73). Projektin johtaminen vaikeutuu, jos näin ei ole. Projektin omistaja on osa projektin ohjausryhmään (SFS-ISO 21500, 20; Artto ym. 2008, 287) ja yleensä toimii sen puheenjohtajana (Turner 2014, 481). Kyselyn perusteella projektin omistajista 69,4 prosenttia ovat virkamiehiä, joilla on valtaa päättää rahankäytöstä ja ohjausryhmän jäsenenä toimineista tasan puolet (50,0 prosenttia) ovat rahankäytöstä päättäviä virkamiehiä.

4.9 Jyväskylän kaupungin tulokset

Jyväskylän kaupungin vastausmäärä jäi niin alhaiseksi (7 kappaletta vastauksia), että vastausmäärän perusteella ei voida vetää mitään johtopäätöksiä. Vastaukset esitetään ohjausryhmän toiminnan nykytilasta, projektien onnistumisesta, projektien vaikeustasosta ja projektipäällikön toiminnasta. Näitä vastauksia voidaan käyttää esimerkiksi lähtötietoina myöhemmin mahdollisesti tehtävissä tutkimuksissa koskien Jyväskylän kaupungin projektitoimintaa. Vastausten ikä-, organisaatio-, sukupuoli-, koulutus- ja työkokemusjakaumaa ei julkaista, koska niistä voisi olla mahdollista tunnistaa yksittäinen vastaaja. Vastausprosentin alhaisuuden yhtenä selittäjänä voi olla vastausaikana alkanut maailmanlaajuinen koronakriisi (Covid-19), mikä mahdollisesti vaikutti siihen, että ihmisillä ei ollut aikaa eikä kiinnostusta vastata kyselyyn.

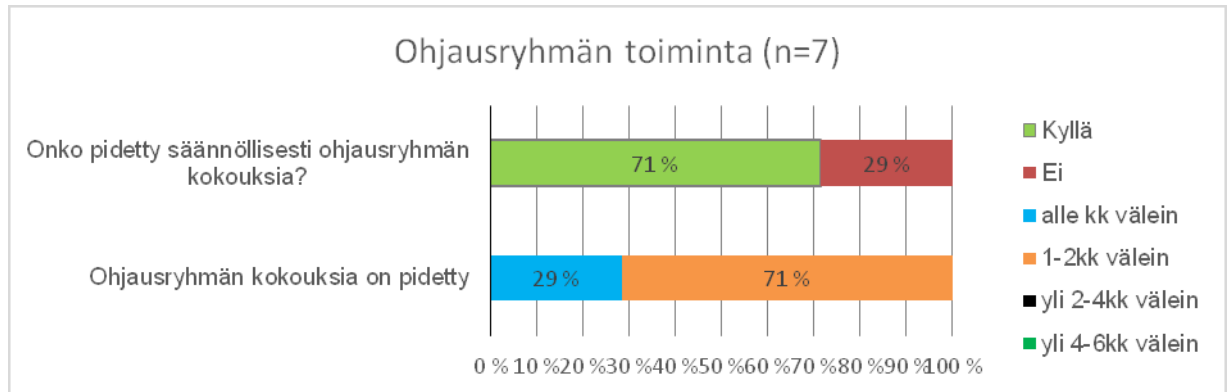
Ohjausryhmän toiminta (Kuvio 22) Jyväskylän kaupungissa näyttää samansuuntaiselta kuin Turun kaupungissakin. Suurimmat erot ovat ohjausryhmän jäsenten valmistautumi-

sesta ohjausryhmän kokouksiin, resurssien päättävällällä ja projektin laajuuden hallitsemisessa. Näissä kaikissa Jyväskylän kaupungin tulokset näyttävät heidän ohjausryhmien toimivan paremmin.



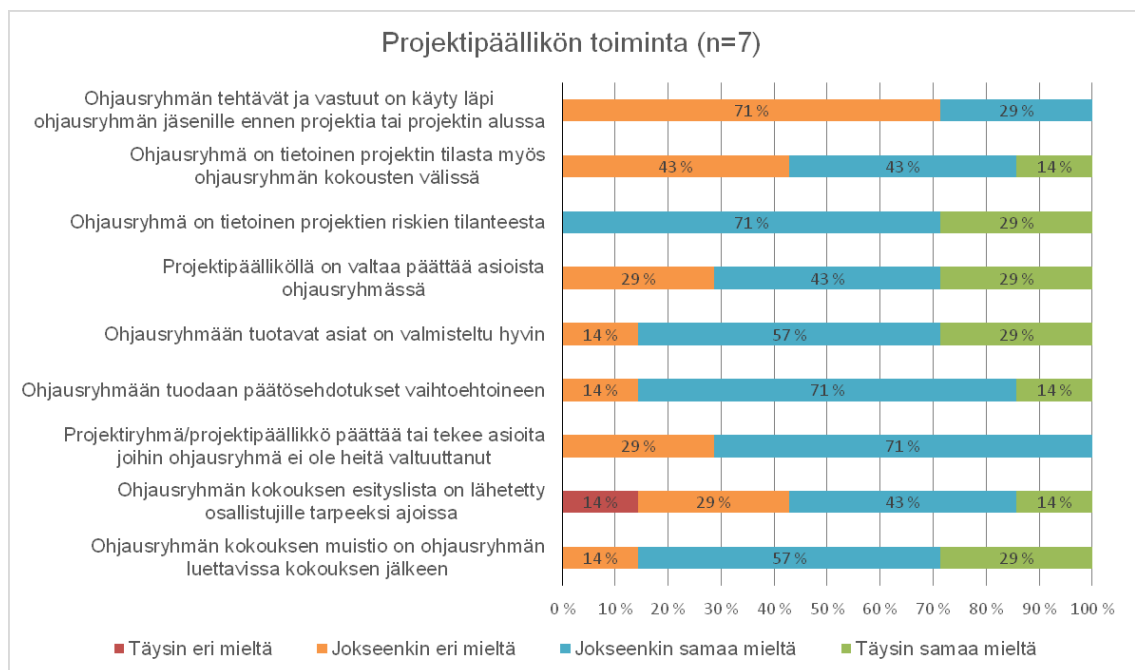
Kuvio 22. Ohjausryhmän toiminta Jyväskylän kaupungissa.

Ohjausryhmän kokousten (Kuvio 23) säännöllisyyden jakaantuma on samantyyppinen ja 1-2 kk kokousten väli on myös yleisin kuten Turun kaupungissakin, mutta pitempiä kokousvälejä ei ole ollenkaan ja alle kuukauden välein kokouksia on myös selvästi yleisempi kuin Turun kaupungissa.



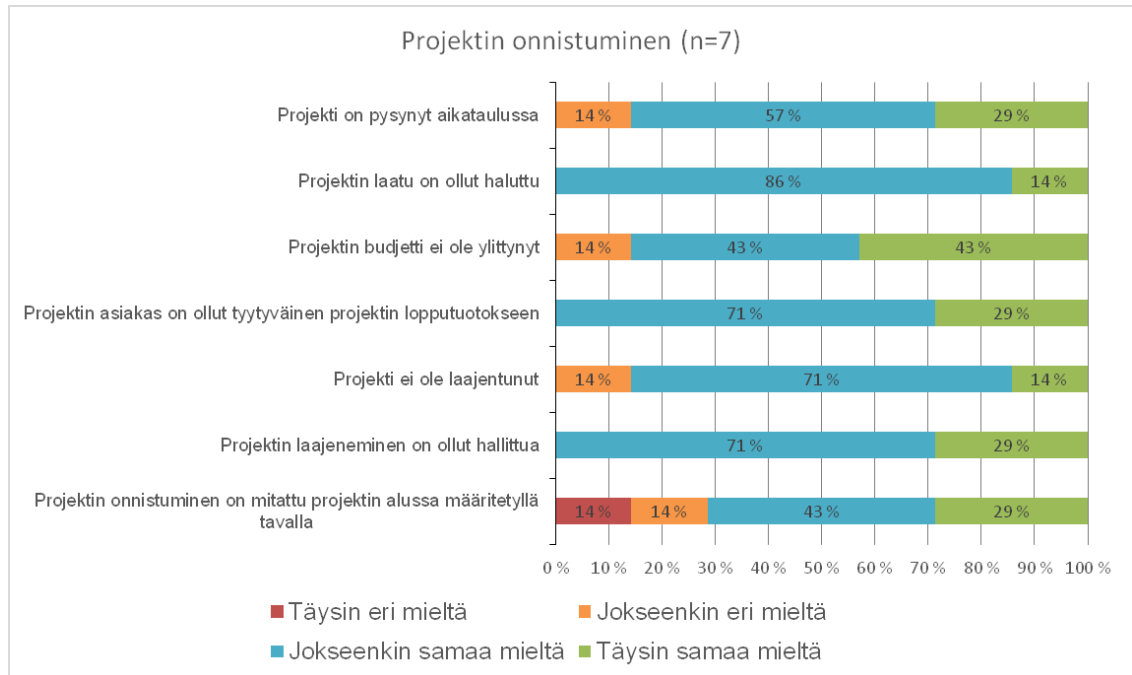
Kuvio 23. Ohjausryhmän kokoukset Jyväskylän kaupungissa.

Projektipäällikön toiminnan (Kuvio 24) kohdalla Jyväskylän kaupungissa paremmin toimii ohjausryhmän tietoisuus projektien riskien tilanteesta. Toisaalta projektipäälliköllä on enemmän valtaa ohjausryhmässä ja projektiryhmä tai projektipäällikkö tekee selvästi enemmän asioita ilman valtuuksia Jyväskylän kaupungissa verrattuna Turun kaupunkiin. Ja kuten kappaleissa 2 ja 4.7 todettiin, niin projektipäällikön ei pitäisi toimia noin.



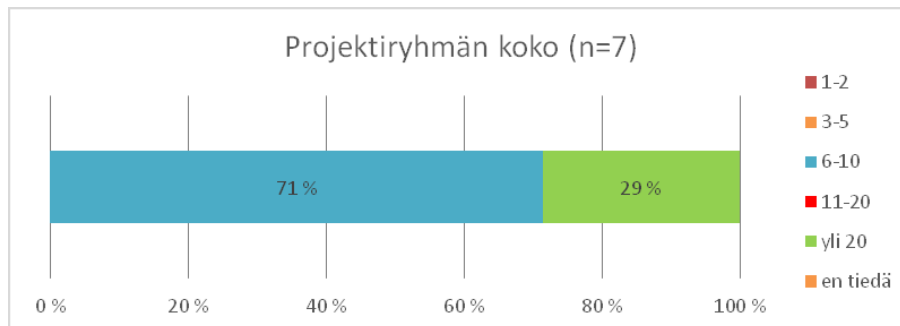
Kuvio 24. Projektipäällikön toiminta Jyväskylän kaupungissa.

Projektin onnistumisen (Kuvio 25) kohdalla projektin laatu ja laajentuminen sekä sen hallinta ovat parempia Jyväskylän kaupungissa. Muut projektin onnistumisen väitteiden vastaukset ovat samantapaisia Turun kaupungin kanssa.



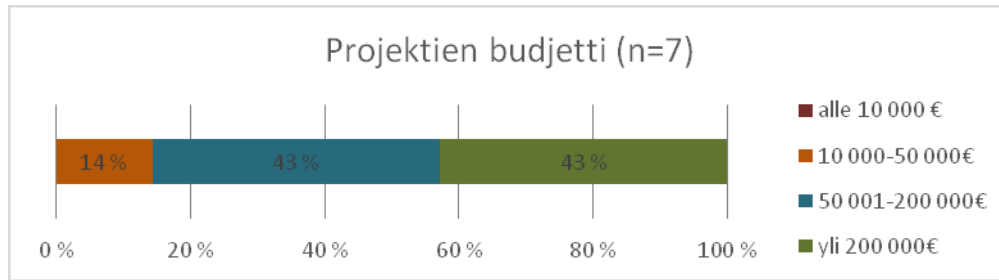
Kuvio 25. Projektien onnistuminen Jyväskylän kaupungissa.

Projektiryhmän kokoja (Kuvio 26) tällä otoksella on vain kaksi. Suurin on kuitenkin 6-10 henkilön ryhmä, kuten oli myös Turun kaupungissa.



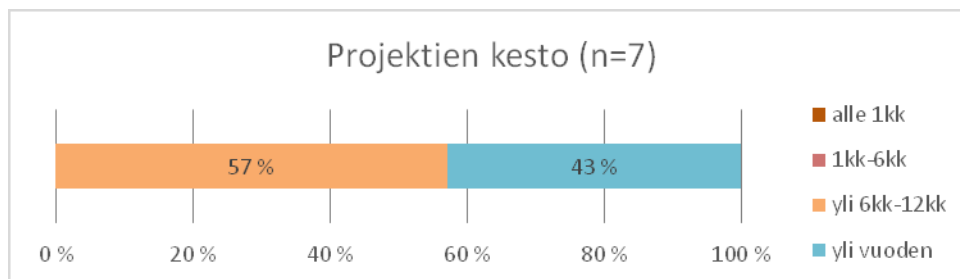
Kuvio 26. Projektiryhmän koko Jyväskylän kaupungissa.

Projektien budjetit (Kuvio 27) ovat samantyyllisiä kuin Turun kaupungissa ja lähemmäs puolet molempien kaupunkien projektien budjeteista on yli 200 000 euroa.



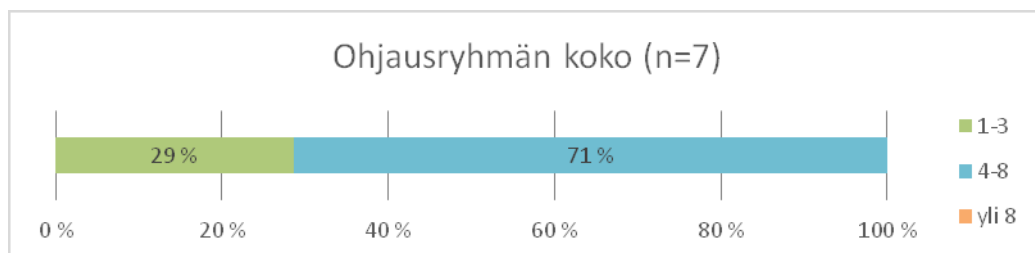
Kuvio 27. Projektien budjetti Jyväskylän kaupungissa.

Projekteista hieman alle puolet kestävät (Kuvio 28) yli vuoden Jyväskylän kaupungissa, kun taas Turun kaupungissa yli 80 prosenttia projekteista kestää yli vuoden.



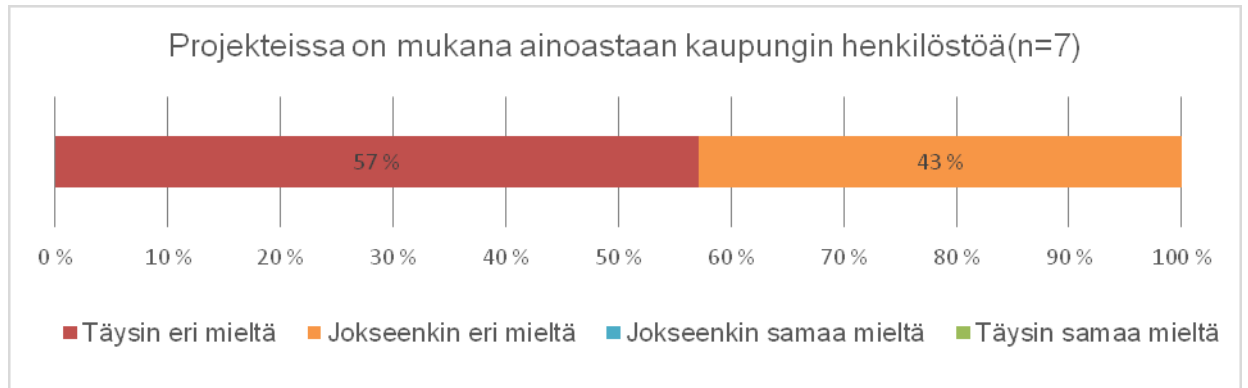
Kuvio 28. Projektien kesto Jyväskylän kaupungissa.

Yksikään ohjausryhmän koko (Kuvio 29) ei ole yli 8 henkilöä Jyväskylän kaupungissa



Kuvio 29. Ohjausryhmän koko Jyväskylän kaupungissa.

Kaikki ovat sitä mieltä, että projekteissa ei ole mukana ainoastaan kaupungin henkilöstöä (Kuvio 30).



Kuvio 30. Kaupungin ulkopuolisten sidosryhmien mukanaolo projekteissa Jyväskylän kaupungissa.

Kyselyyn saatiin Jyväskylän kaupungista vain 7 henkilön vastaukset. Alhaisen vastausmäärän takia tässä kappaleessa 4.9 esitellyistä vastauksista ei voida päätellä mitään ja myös varsinaista vertailua Turun kaupungin vastausten kanssa ei suoriteta. Pintapuolisessa tarkastelussa Jyväskylän kaupungin henkilöiden vastaukset ovat saman suuntaisia Turun kaupungin henkilöstön vastausten kanssa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Hypoteesien vertailu ja muut johtopäätökset

Ensimmäinen nollahypoteesi ($1H_0$) oli, että yli puolet vastaajista ovat samaa mieltä siitä, että ohjausryhmällä on tarpeeksi aikaa hoitaakseen oman roolinsa ja vastuunsa. Kyselytutkimuksen perusteella näin ei ole, koska vain $28,8 \pm 8,4$ prosenttia oli täysin tai joksikin samaa mieltä, joten hypoteesi $1H_1$ tulee voimaan.

Toisessa hypoteesissa katsotaan miten ohjausryhmän jäsenet ovat valmistautuneet ohjausryhmän kokouksiin. Samaa mieltä siitä, että ohjausryhmän jäsenet ovat valmistautuneet ohjausryhmän kokouksiin oli vain $27,0 \pm 8,3$ prosenttia, joten nollahypoteesi hylätään ja vaihtoehtoinen hypoteesi ($2H_1$) tulee voimaan.

Kolmannessa hypoteesissa katsotaan huolehtiiko ohjausryhmä siitä, että projektin tuoman muutoksen hyödyt pysyväälle organisaatiolle ovat koko ajan saavutettavissa. Samaa mieltä väitteen kanssa oli $43,2 \pm 9,2$ prosenttia. Ilman virhemarginaaleja tarkasteltaessa nollahypoteesi $3H_0$ pitäisi hylätä ja vaihtoehtoinen hypoteesi $3H_1$ pitäisi tulla voimaan, mutta virhemarginaalien kanssa katsottaessa luvut voivat asettua kumminpäin vain, joten todennäköisyys hylkäämisvirheelle on erittäin suuri. Tämän vuoksi $3H$ hypoteesien paikkansapitävyyttä ei voida tällä kyselytutkimuksella päätellä.

Hypoteeseissa $4H$ - $6H$ vertaillaan ohjausryhmätyöskentelyn onnistumisen vaikutusta projektin onnistumista kuvaavien vastausten keskiarvoihin (Taulukko 3). Nollahypoteesit jäävät voimaan jos kolme neljästä projektien onnistumisen keskiarvoista ovat parempia silloin kun ohjausryhmä on toiminut paremmin.

Hypoteesin $4H$ (ohjausryhmän jäsenien tehtävien ja vastuun hoidon vaikutus) mukaiset projektien onnistumisen keskiarvojen vertailut ovat alla. Kaikissa neljässä kohdassa keskiarvot ovat nousseet, kun ohjausryhmän jäsenet ovat hoitaneet paremmin tehtävänsä ja vastuunsa, joten nollahypoteesi jää voimaan.

- Aikataulu
 - o $2,96 \pm 0,20 > 2,58$ Tosi
- Laatu
 - o $3,06 \pm 0,16 > 2,67$ Tosi

- Budjetti
 - $3,26 \pm 0,21 > 2,81$ Tosi
- Asiakastyytyväisyys
 - $3,18 \pm 0,14 > 2,91$ Tosi

Joten voidaan todeta, että kun ohjausryhmän jäsenet hoitavat heidän tehtävänsä ja vastuunsa, niin silloin myös projektit onnistuvat paremmin.

Hypoteesin 5H (ohjausryhmän sitoutumisen vaikutus) mukaiset projektien onnistumisen keskiarvojen vertailut ovat alla. Kaikissa neljässä kohdassa keskiarvot ovat nousseet, kun ohjausryhmä on sitoutunut projektiin ja sen onnistumiseen, joten nollahypoteesi jää voimaan.

- Aikataulu
 - $2,89 \pm 0,19 > 2,61$ Tosi
- Laatu
 - $2,98 \pm 0,15 > 2,74$ Tosi
- Budjetti
 - $3,15 \pm 0,19 > 2,94$ Tosi
- Asiakastyytyväisyys
 - $3,13 \pm 0,13 > 2,94$ Tosi

Tästä voidaan vetää johtopäätös, että kun ohjausryhmä on sitoutunut projektiin ja sen onnistumiseen, niin silloin projektit onnistuvat paremmin.

Hypoteesin 6H (ohjausryhmän tuen vaikutus) mukaiset projektien onnistumisen keskiarvojen vertailut ovat alla. Laadussa ja asiakastyytyväisyydessä keskiarvot nousevat, kun ohjausryhmä on tukenut projektia hyvin. Toisaalta aikataulun ja budjetin kohdalla keskiarvot nousevat ilman virhemarginaaleja tarkasteltaessa, mutta virhemarginaalit huomioon ottaen ei voida sanoa ovatko keskiarvot suurempia, joten todennäköisyys hylkäämisvirheelle on erittäin suuri. Tämän vuoksi 6H hypoteesien paikkansapitävyyttä ei voida tällä kyselytutkimuksella päätellä.

- Aikataulu
 - $2,82 \pm 0,19 > 2,79$ Epätosi
- Laatu
 - $2,96 \pm 0,15 > 2,75$ Tosi

- Budjetti
 - $3,13 \pm 0,19 > 2,96$ Epätosi
- Asiakastyytyväisyys
 - $3,12 \pm 0,13 > 2,93$ Tosi

Hypoteesissa $7H_0$ tarkastellaanko, että onko ohjausryhmään tuotavat asiat valmisteltu hyvin yli 80 prosenttia tapauksissa. $85,6 \pm 6,5$ prosenttia on samaa mieltä, että ohjausryhmään tuotavat asiat on valmisteltu hyvin. Virhemarginaalin kanssa tarkasteltaessa ei voida sanoa kumpi hypoteeseista jää voimaan, joten hypoteesin $7H$ paikkansapitävyyttä ei voida tämän kyselyn perusteella päätellä. Ohjausryhmä on tietoinen projektin tilasta myös ohjausryhmän kokousten välissä $56,8 \pm 9,2$ prosenttia mielestä, joten nollahypoteesi hylätään ja vaihtoehtoinen hypoteesi $8H_1$ tulee voimaan. Esityslistan lähetetään tarpeeksi ajoissa $78,4 \pm 7,7$ prosenttia. Virhemarginaali huomioon ottaminen nollahypoteesia ei voida valita eikä hylätä, joten hypoteesin $9H$ paikkansapitävyyttä ei voida tämän kyselyn perusteella päätellä.

Hypoteeseissa $10H-12H$ tarkastellaan projektien vaikeustasoja. Nollahypoteesin $10H_0$ mukaan yli puolet projekteista kestää yli vuoden ja näin tosiaan on, koska $80,2 \pm 7,4$ prosenttia projekteista kestää yli vuoden. Nollahypoteesin $11H_0$ mukaan yli puolessa projekteissa ohjausryhmän koko on yli 8 henkilöä. Tutkimuksen mukaan yli 8 henkilön ohjausryhmiä on vain $20,7 \pm 7,5$ prosenttia, joten nollahypoteesi hylätään ja vaihtoehtoinen hypoteesi astuu voimaan. Nollahypoteesin $12H_0$ mukaan vain alle 30 prosenttia projekteista osallistuu vain kaupungin henkilöstöä. Ainoastaan kaupungin henkilöstöä osallistuu $27,9 \pm 8,3$ prosenttia projekteista, joten virhemarginaali huomioiden nollahypoteesia ei voida valita eikä hylätä, joten hypoteesin $12H$ paikkansapitävyyttä ei voida tämän kyselyn perusteella päätellä.

Suuria projektiryhmiä on vain harvoissa Turun kaupungin projekteissa ja ohjausryhmän koko on vain noin joka viidennessä projektissa liian suuri. Kuitenkin voidaan todeta, että suurin osa Turun kaupungin projekteista ovat haastavia, koska suurin osa projekteista kestää yli vuoden ja sisältää kaupungin ulkopuolisia sidosryhmiä. Lisäksi melkein joka toisen projektin budjetti on yli 200 000 euroa.

Projektipäälliköiden toiminta on kohtalaisella tasolla, koska projektipäälliköt tai projektiryhmät tekevät harvoin asioita joihin ohjausryhmä ei ole heitä valtuuttanut ja ohjausryhmän kokouksiin projektipäälliköt tekevät suurimmaksi osaksi heille kuuluvat asiat. Kui-

tenkin ohjausryhmän pitäminen tietoisena riskeistä ja projektin tilanteesta kokousten välillä on selvästi huonommalla hoidolla. Lisäksi projektipäällikön rooli ohjausryhmän suhteen vaikuttaa olevan osittain epäselvä.

Ohjausryhmän kokousten säännöllisyys on erittäin hyvällä tasolla, mutta kokousten väli on monesti liian pitkä. Ohjausryhmän jäsenet tietävät heidän vastuunsa liian huonosti ja niitä käydään myös läpi liian harvassa projektissa. Ohjausryhmän jäsenien pitäisi valmistautua kokouksiin paremmin ja tähän voisi auttaa se, että ohjausryhmän jäsenille annettaisiin paremmin aikaa hoitaa tehtävänsä.

5.2 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ohjausryhmän vaikutus projektin onnistumiseen. Tutkimuksessa selvitettiin myös ohjausryhmän nykytilanne, projektipäällikön toiminnan vaikutus ohjausryhmään ja projektien haastavuus Turun kaupungissa. Tavoitteena oli tehdä sama kyselytutkimus myös Jyväskylän kaupungissa, jotta saataisiin vertailukohdetta Turun tuloksiin.

Tutkimukseen haluttiin henkilöitä, jotka olivat toimineet projektin ohjausryhmissä, omistajina tai projektipäälliköinä. Kohderyhmän laajuuden takia päädyttiin tekemään kyselytutkimus, joka lähetettiin kaikille kyseisissä rooleissa toimiville.

Tavoitteiden voidaan katsoa toteutuneen kirjallisuuskatsausta ja kyselytutkimusta hyödyntämällä. Kirjallisuuskatsaus oli haasteellinen vähäisten tutkimusten vuoksi, mutta kuitenkin kirjallisuuskatsauksella yhdessä tutkijan kokemuksen kanssa saatiin luotua kyselytutkimus ja teoreettinen viitekehys. Kyselytutkimukseen saatiin hyvin vastauksia eri ryhmistä ja selkeitä tuloksia Turun kaupungin osalta. Tulosten vertaaminen Jyväskylän kaupunkiin ei onnistunut, koska Jyväskylän kaupungin osalta kyselytutkimukseen saatiin liian vähän vastauksia.

Tutkimuksen tuloksia ei voitu vertailla aikaisempien tutkimusten kanssa, koska samantyyppisiä tutkimuksia ei ole tehty. Joten tutkimuksen reliabiliteettia tarkasteltiin neljällä kysymysparilla (Taulukko 5), joiden pitäisi korreloida keskenään hyvin. Lisäksi on ilmoitettu otoskoko (n) ja 2-suuntainen p -arvo, joka ilmaisee korrelaation merkittävyyttä. Kun testataan sitä, onko korrelaatio nolasta poikkeava negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan, niin käytetään 2-suuntaista p -arvoa. Jos p -arvo on alle 0,05 (5 prosenttia), niin silloin korrelaatiota pidetään merkitsevä (Taanila n.d.).

Taulukko 5. Ohjausryhmän toimintaan liittyviin kysymyksiin annettujen vastausten välisiä korrelaatioita ja niiden merkittävyyksiä.

| | Korrelaatiokerroin | p-arvo (2-suuntainen) | n |
|---|--------------------|--------------------------|-----|
| Projekteilla on aina ohjausryhmä? | 0,592 | 0,000 | 111 |
| Projekteilla on ohjausryhmä koko projektin elinkaaren ajan? | | | |
| Ohjausryhmällä on tarpeeksi aikaa hoitaakseen oman roolinsa ja vastuunsa? | 0,586 | 0,000 | 111 |
| Ohjausryhmän jäsenet ovat valmistautuneet ohjausryhmän kokouksiin? | | | |
| Ohjausryhmä huolehtii siitä, että projekti laajuus ei laajene hallitsemattomasti? | 0,075 | 0,434 | 111 |
| Projektin laajeneminen on ollut hallittua? | | | |
| Ohjausryhmän jäsenet tietävät heidän tehtävänsä ja vastuunsa? | | | |
| Ohjausryhmän tehtävät ja vastuut on käyty läpi ohjausryhmän jäsenille ennen projektia tai projektin alussa? | 0,537 | 0,000 | 111 |

Niin kuin taulukosta huomataan, niin kolmen kysymysparin korrelointia voidaan pitää erittäin merkittävänä, joiden perusteella tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Kuitenkin laajenemiseen liittyvä kysymyspari ei korreloi keskenään, vaikka näin olisi olettanut. Projektin laajentuminen ei ole kauhean yleistä (Kuvio 10), joten voi olla, että kun projekti ei ole kerran laajentunut, niin se ei ole ollut vastaajien mielestä myöskään hallittua. Tutkitaan korrelaatiota vain niiden vastausten perusteella missä oltiin samaa mieltä projektin laajentumisesta. Tällöin kysymysparin (Ohjausryhmä huolehtii siitä, että projekti laajuus ei laajene hallitsemattomasti?, Projektin laajeneminen on ollut hallittua?) korrelaatiosta tuli erittäin merkittävä (korrelaatiokerroin = 0,409, p-arvo (2-suuntainen) = 0,009, n = 40).

Kysely tehtiin kokonaisotantana ja vastaajien edustavuus oli perusjoukon mukainen, kuten kappaleista 4.1 ja 4.2 käy ilmi. Vastausprosentti oli kyselytutkimuksille tyypillinen, eikä puutteellisia vastauksia ollut. Kyselylomake koekäytettiin muutaman perusjoukkoon kuuluvan toimesta ja heidän palautteen perusteella voidaan sanoa, että kyselylomake mittasi haluttuja asioita hyvin eikä kysymykset tai vastausvaihtoehdot aiheuttanut ylimääräistä mittausvirhettä. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä.

Tutkimuksen validius on hyvä, koska systemaattiset virheet puuttuvat ja kyselytutkimuksen käsitteet kuuluvat vastaajien työsanastoon. Varmennukseksi kyselyn alussa oli selostettu termit auki. Lisäksi valitut asteikot olivat toimivia.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA UUDET TUTKIMUSAIHEET

6.1 Toiminta- tai kehittämisehdotuksia Turun kaupungille

Ohjausryhmällä on positiivinen vaikutus projektin onnistumiseen kuten kappaleesta 4.6 ja luvusta 5 käy ilmi, joten ohjausryhmätyöskentely kannattaa jatkaa ja parantaa. Ohjausryhmän toiminnan parantamiseksi kannattaa ensin tehdä helpoiten parannettavat ja havaittavat asiat, joita ovat ohjausryhmän kokousten välien pitäminen enintään kahden kuukauden mittaisina ja ohjausryhmän koon rajoittaminen enintään 8 henkilöön. Projektipäälliköt tulisi velvoittaa lähettämään osallistujille esityslistan hyvissä ajoin ennen ohjausryhmän kokousta ja laatimaan muistion kokouksen jälkeen. Lisäksi nuo edellä esitetyt aikamäärät pitää määritellä joko projektikohtaisesti tai yleisesti kaikkia projekteja velvoittaviksi. Myös projektipäällikön rooli ohjausryhmän suhteen kannattaisi yhtenäistää niin, että projektipäällikkö on aina esittelijä eikä ohjausryhmän päättävä jäsen.

Ohjausryhmän jäsenten tietoisuutta heidän tehtävistään ja vastuistaan on parannettava. Jo yksistään tämä voisi auttaa myös muiden ohjausryhmän tehtävien hoitoa ja projektiin sitoutumista, koska jos ei tiedä tehtäviään, niin tuskin niitä ymmärtää silloin hoitaakaan. Tähän voisi tehdä sähköisen koulutuksen, johon ohjausryhmän jäsenten on osallistuttava ennen kuin voivat toimia ohjausryhmässä. Myös projektiryhmälle tai vähintään projektipäällikölle olisi hyvä olla oma koulutuksensa ohjausryhmästä, jotta hekin ymmärtäisivät mitä ohjausryhmältä voi odottaa ja vaatia. Tätä kautta voitaisiin saada myös parempi ymmärrys ohjausryhmätyöskentelyyn tarvittavasta ajasta, jotta ohjausryhmän jäsenille voitaisiin varata tarpeeksi aikaa siihen.

Jotta projekteista saataisiin helpommin hallittavia, niin niiden kestoja pitäisi lyhentää. Osittain tähän auttaisi ohjausryhmän parempi puuttuminen projektin laajentumiseen. Lisäksi ohjausryhmätyöskentelyssä tulee keskittyä enemmän projektin hyötyihin ja siihen, että ne ovat saavutettavissa. Ja jos hyödyt eivät ole saavutettavissa, niin projekti on lopetettava. Projektien hyötyjen konkretisoimiseen auttaa se, että projektin alussa määritellään mittarointi niin hyödyille kuin muillekin projektin onnistumisen osa-alueille.

Ohjausryhmän pitäisi olla paremmin tietoinen projektin tilasta ja riskeistä ohjausryhmän kokousten välilläkin, mutta projektipäällikön työkuormaa ei ole järkevää nostaa ylimääräisen erillisen tiedotustavan kanssa, vaan jakaa nykyaikaisia välineitä (esimerkiksi jo käytössä olevat Teams, OneDrive, Microsoft Project tuoteperhe, Thinking Portfolio) käyttäen jo olemassa olevaa tietoa. Pilvipalveluita hyödyntämällä ohjausryhmän jäsenet voivat katsoa projektin tilanteen aina halutessaan ja projektipäällikön ei tarvitse päivittää kuin yhtä paikkaa.

6.2 Jatkotutkimusaiheita

Tätä tutkimusta tehdessä sekä huomattuani, että ohjausryhmän toimintaa on tutkittu hyvin vähän, niin mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita on paljon. Toisi paljon lisää tietoa ohjausryhmän toiminnasta, jos tutkittaisiin mitä tehtäviä ohjausryhmän jäsenet ajattelevat kuuluvan heidän tehtävänsä. Entä mitä muut projektin jäsenet ajattelevat, että ohjausryhmän tehtäviin kuuluu. Tästä tutkimuksesta pois rajattua asiaa, miten ohjausryhmän jäsenet valitaan ja mitä ominaisuuksia ohjausryhmän jäsenillä pitäisi olla, voisi tutkia. Tähän liittyen voisi tutkia myös miksi osa ohjausryhmistä toimii paremmin kuin toiset ja miten saadaan luotua hyvä ohjausryhmä. Entä kuinka paljon ohjausryhmän jäsenille pitää varata aikaa ohjausryhmätoimintaan.

Tämän tutkimuksen Turun kaupungin projektien omistajista vain noin 70 prosenttia on valtaa päättää rahasta (kappale 4.8), joten olisi mielenkiintoista tutkia, miten on järjestetty rahasta päättäminen niissä projekteissa, joissa omistajalla ei ole valtaa päättää rahasta. Toisaalta voisi myös tutkia, onko rahankäyttövallan omaava omistaja aina päättänyt projektin rahoista vai onko rahoitus tullut muualta ja siihen rahaan omistajalla ei olekaan ollut päätösvaltaa. Lisäksi olisi hyvin mielenkiintoista saada vertailutietoja muiden organisaatioiden ohjausryhmien toiminnasta ja merkityksestä projektitoiminnassa.

LÄHTEET

- Arnesson, K. & Albinsson, G. 2014. Interaction patterns in a steering group: Power and action outcome. *Economic and Industrial Democracy*, 35(2). 325-340. Viitattu 17.4.2020 <https://doi.org/10.1177/0143831X13481249>
- Arto K., Martinsuo M., Kujala J., 2008. *Projekttiliiketoiminta*. WSOY, Helsinki.
- Atkinson, R. 1999. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* 17(6), 337-342. Viitattu 3.4.2020 [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Axelos. 2017. *Managing Successful projects with PRINCE2*. Second impression 2018. Iso-Britannia: TSO.
- Bannerman, P. 2008. Risk and risk management in software projects: A reassessment. *The Journal of Systems and Software* 81, 2118–2133. Viitattu 20.4.2020 <https://doi.org/10.1016/j.jss.2008.03.059>
- Bucero, A. & Englund, R. L. 2007. Building executive support—keys to project success. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Viitattu 28.5.2020 <https://www.pmi.org/learning/library/building-executive-support-project-success-7363>
- Cooper RG, Edgett SJ, Kleinschmidt EJ. 2000. New problems, newsolutions: making portfolio management more effective. *ResearchTechnology Management*. Arlington Vol. 43, Iss. 2, 18–33. Viitattu 14.4.2020 <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671338>
- Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K. & Chen, P. 2008. Governance and support in the sponsoring of projects and programs. *Project Management Journal*, 39(1), S43-S55. Viitattu 14.4.2020 <https://doi.org/10.1002/pmj.20059>
- Elonen, S., & Arto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395-402. Viitattu 7.4.2020 [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00097-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00097-2)
- Gasik, S., (2016). Are Public Projects Different than Projects in other Sectors? Preliminary Results of Empirical Research. *Procedia Computer Science*, International Conference on ENTERprise Information Systems/International Conference on Project MANagement/International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS/ProjMAN / HCist 2016 100, 399–406. Viitattu 4.4.2020 <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.175>
- Gomes, J. & Romao, M. 2016. Improving project success: A case study using benefits and project management. *Procedia Computer Science*100(2016), 489-497. Viitattu 7.4.2020 <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.187>
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2012. *Tilastolliset menetelmät*.5.-7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- James, V. M. (2011). Project sponsorship: a collaborative journey. Paper presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Viitattu 22.4.2020 <https://www.pmi.org/learning/library/project-sponsorship-collaborative-journey-6210>
- Juntunen, O. 2018. IT-projektien ongelmat julkisella sektorilla. kandidaatin tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 7.4.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201809134105>

Kerzner, H. 2013. *Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. (11. uud. painos). New Jersey: John Wiley & Sons.

Khan, K., Turner, J. R., & Maqsood, T. 2013. Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan. In *Proceedings of IRNOP 2013 Conference*. Viitattu 2.4.2020 https://www.researchgate.net/profile/Khalid_Khan36/publication/264942679_Factors_that_influence_the_success_of_public_sector_projects_in_Pakistan/links/53f725670cf2fceacc74f0f2/Factors-that-influence-the-success-of-public-sector-projects-in-Pakistan.pdf

Kontro, T. 2019. Ohjausryhmän rooli julkisissa tietojärjestelmäprojekteissa. Kandidaatintyö. Tampereen yliopisto. Viitattu 20.4.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116391/Kontro-Teemu.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kothuru Chinnadurai, B. 2020. Analyzing Agile Project Success Criteria from a Practitioner Perspective. Master's Thesis. Halmstad University. Viitattu 3.4.2020 <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:1395193/FULLTEXT02.pdf>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Lappi, T. & Aaltonen, K. 2017. Project governance in public sector agile software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 263-294. Viitattu 24.4.2020 <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0031>

Lappi, T. 2019. *Digitalizing Finland : governance of government ICT projects*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Viitattu 20.1.2020 <http://urn.fi/urn:isbn:9789526222899>

Lechler, T. & Cohen, M. 2009. Exploring the Role of Steering Committees in Realizing Value from Project Management. Stevens Institute of Technology, Hoboken, NJ, USA. Viitattu 3.4.2020 <https://doi.org/10.1002/pmj.20094>

Lester, A. 2006. *Project Management, Planning and Control : Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*. Elsevier Science & Technology, Jordan Hill.

Lock, D. & Scott, L. 2013. *Gower handbook of people in project management*. Farnham, Surrey: Gower Publishing.

Manninen, P. & Ylén, M. 2000. Tilastollisen päättelyn käytäntö. Tampere: TI-tutkimuspalvelu. Saatavilla myös <https://www.sis.uta.fi/tilasto/sas/Tilastollisen%20p%84%84tteen%20k%84yt%84nt%94.pdf>

Mcgrath, S. K. & Whitty, S. J. 2019. Do steering committees really steer? *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 785-807. Viitattu 20.4.2020 <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0064>

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia J. & Federle, M. 2017. Julkishallinnon digitalisaatio-tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/2017. Valtioneuvoston kanslia.

Patanakul, P., lewwongcharoen, B. & Milosevic, D. 2010. An Empirical Study on the use of Project Management Tools and Techniques across Project Life-Cycle and their Impact on Project Success. *Journal of General Management*, 35(3), 41-66. Viitattu 17.4.2020 <https://doi.org/10.1177/030630701003500304>

Project Management Institute. 2014. *Projects fit for purpose: delivering more with less in the public sector*. London Economics. Viitattu 8.4.2020 <http://londoneconomics.co.uk/wp-content/uploads/2014/09/PMI-booklet-pages-9.pdf>

SFS-ISO 21500. Ohjeita projektinhallinnasta. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

- Snyder, C. S. 2013. A user's manual to the PMBOK guide-- fifth edition. 2nd ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley.
- Standish Group. 2013. CHAOS Manifesto 2013. The Standish Group International, Inc. Viitattu 7.4.2020 <https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/GENREF/S130301C.pdf>
- Taanila, A. Akin menetelmäblogi. N.d. Viitattu 29.5.2020 <https://tilastoapu.wordpress.com/>
- Turner, J. R. 2014. Gower handbook of project management. Fifth edition. Surrey, England ; Burlington, VT: Gower Publishing Limited.
- Turun kaupunki, Strateginen HR. 2019. Henkilöstöraportti 2018. Viitattu 12.5.2020 https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/henkilostoraortti_2018.pdf
- Turun kaupunki. 2020. Turun kaupungin salkunhallintaohjelma Thinking Portfolio. Viitattu 13.5. Vaatii käyttöoikeuden
- Turun kaupunki. N.d. Turun kaupungin hallinnollinen organisaatio. Viitattu 31.3.2020 <http://www.turku.fi/organisaatio>
- Van Der Waldt, G. 2011. The uniqueness of public sector project management: A contextual perspective. Politeia 30(2), Unisa Press. 66–87 Viitattu 3.4.2020 <http://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/13426/TheUniqueness.pdf;sequence=3>
- Veal, A. J. 1997. Research methods for leisure and tourism: A practical guide. 2. painos. Lontoo: Pitman
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kyselytutkimus

Taustatietoa miten tässä kyselyssä eri ryhmät määritellään:

Projektin ohjausryhmä on ryhmä, joka ohjaa, valvoo ja tukee projektiryhmän toimintaa ja päättää projektin toiminnasta. Projektin ohjausryhmästä käytetään erilaisia nimityksiä, kuten (projektin) johtoryhmä, ohjausryhmä, valvoja tai steering group (eng).

Projektin omistaja on yleensä se, jolla on suurin intressi muutoksen toteuttamiseen. Yleensä projektin omistaja toimii ohjausryhmän puheenjohtajana

Projektipäällikkö vastaa projektisuunnitelman laatimisesta ja sen hyväksyttämisestä ja usein käytännössä laatii projektisuunnitelman. Projektipäällikkö johtaa projektin päivittäistä toimintaa ja koordinoi eri osapuolten toimintaa. Projektipäällikkö esittelee ja valmistelelee asiat ohjausryhmälle.

Projekti on väliaikainen organisaatio, mikä toteuttaa tietyn ainutkertaisen muutoksen.

Projektiryhmä on projektin tehtäviin projektin ajaksi nimetyt henkilöt. Projektipäällikkö kuuluu projektiryhmään, kun taas ohjausryhmän jäsenet eivät kuulu projektiryhmään.

Kyselyyn vastaamisessa ei tarvita muuta tietoa, mutta jos muuten haluaa lisätietoa projektitoiminnasta, niin lisätietoja löytyy esimerkiksi täältä:

http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf

1. Osastoni
 - Kaupunginjohtajan toimiala, konsernihallinto
 - Kaupunginjohtajan toimiala, palvelukeskukset
 - Hyvinvointitoimiala
 - Kaupunkiympäristötoimiala
 - Sivistystoimiala
 - Vapaa-aikatoimiala
 - Varsinais-Suomen Pelastuslaitos
 - Konserniyhtiöt
 - Ulkopuolinen konsultti
2. Olen toiminut (valitse kaikki vaihtoehdot mitkä sopivat sinuun)
 - projektien ohjausryhmässä
 - projektin omistajana
 - projektipäällikkönä
3. Kuinka monessa projektissa olet toiminut ylläolevissa rooleissa
 - 1-2
 - 3-5
 - 6-10
 - 11-

4. kuinka monta vuotta olet ollut projektitoiminnassa mukana
 - alle 5
 - 5-10
 - yli 10 vuotta
5. Sukupuoli
 - mies
 - nainen
 - joku muu
 - en halua kertoa
6. Ikä
 - alle 35
 - 35-50
 - yli 50 vuotta
7. Toimin esimiehenä
 - kyllä
 - ei
8. Olen virkamies, jolla on valta päättää rahan käytöstä
 - kyllä
 - ei
9. Koulutus
 - peruskoulu
 - toinen aste
 - korkeakoulu
 - ylempi korkeakoulu

Jos olet osallistunut erikokoisiin ja -tyyppisiin projekteihin, niin vastaa koko kysely ajattelun samoja projekteja. Valintatilanteessa olisi toivottavaa vastata kyselyyn suurimpien projektien perusteella.

10. Projektiryhmän koko on ollut
 - 1-2
 - 3-5
 - 6-10
 - 11-20
 - yli 20
 - en tiedä
11. Projektien budjetti on ollut
 - alle 10 000€
 - 10 000€-50 000€
 - 50 001-200 000€
 - yli 200 000€
 - en tiedä
12. Projektien kesto on ollut
 - alle 1kk
 - 1kk-6kk
 - yli 6 kk-12kk
 - yli vuoden
13. Onko pidetty säännöllisesti ohjausryhmän kokouksia
 - kyllä
 - ei
14. Ohjausryhmän kokouksia on pidetty
 - alle kk välein
 - 1 kk- 2kk välein

- yli 2 kk- 4kk välein
 - yli 4kk- 6kk välein
 - yli 6kk välein
15. Ohjausryhmän koko ilman projektipäällikköä
- 1-3
 - 4-8
 - yli 8

Vastausvaihtoedot kysymyksille 16-48

1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. Jokseenkin samaa mieltä
4. Täysin samaa mieltä

16. Projekteilla on aina ohjausryhmä?
17. Projekteilla on ohjausryhmä koko projektin elinkaaren ajan?
18. Ainakin osa ohjausryhmän jäsenistä on ollut samoja koko projektin ajan?
19. Projektissa on ollut mukana ainoastaan kaupungin henkilöstöä?
20. Ohjausryhmä on tukenut projektin etenemistä hyvin?
21. Ohjausryhmä on pysynyt päätöksissään?
22. Ohjausryhmä on osallistunut projektin jokapäiväiseen toimintaan?
23. Ohjausryhmän jäsenet tietävät heidän tehtävänsä ja vastuunsa?
24. Ohjausryhmän jäsenet hoitavat heidän tehtävänsä ja vastuunsa?
25. Ohjausryhmä huolehtii, että projektin tuoman muutoksen hyödyt pysyväälle organisaatiolle ovat koko ajan saavutettavissa?
26. Ohjausryhmä hyväksyy projektisuunnitelman?
27. Ohjausryhmä on sitoutunut projektiin ja sen onnistumiseen?
28. Ohjausryhmällä on tarpeeksi aikaa hoitaakseen oman roolinsa ja vastuunsa?
29. Ohjausryhmän jäsenet ovat valmistautuneet ohjausryhmän kokouksiin?
30. Ohjausryhmä hoitaa viestinnän projektin ulkoisten sidosryhmien kanssa?
31. Ohjausryhmällä on valta päättää rahankäytöstä ja resursseista?
32. Ohjausryhmä huolehtii siitä, että projekti laajuus ei laajene hallitsemattomasti?
33. Ohjausryhmän tehtävät ja vastuut on käyty läpi ohjausryhmän jäsenille ennen projektia tai projektin alussa?
34. Ohjausryhmä on tietoinen projektin tilasta myös ohjausryhmän kokousten välissä?
35. Ohjausryhmä on tietoinen projektien riskien tilanteesta?
36. Projektipäälliköllä on valtaa päättää asioista ohjausryhmässä?
37. Ohjausryhmään tuotavat asiat on valmisteltu hyvin?
38. Ohjausryhmään tuodaan päätösehdotukset vaihtoehtoinen?
39. Projektiryhmä/projektipäällikkö päättää tai tekee asioita joihin ohjausryhmä ei ole heitä valtuuttanut?
40. Ohjausryhmän kokouksen esityslista on lähetetty osallistujille tarpeeksi ajoissa?
41. Ohjausryhmän kokouksen muistio on ohjausryhmän luettavissa kokouksen jälkeen?
42. Projekti on pysynyt aikataulussa?
43. Projektin laatu on ollut haluttu?
44. Projektin budjetti ei ole ylittynyt?
45. Projektin asiakas on ollut tyytyväinen projektin lopputuotokseen?
46. Projekti ei ole laajentunut?
47. Projektin laajeneminen on ollut hallittua?
48. Projektin onnistuminen on mitattu projektin alussa määritetyllä tavalla?