**Koulutuskortti**

|  |  |
| --- | --- |
| **Otsikko** | Projektinhallinnan perusteet aloittaville urheilualan yrittäjille |
| **Koulutusalue** | |  |  | | --- | --- | | Nuori yrittäjyys |  | | Yrittäjyys ja urheilu | **x** | | Yrittäjyys ja liiketoiminta | **X** | | Yrittäjyys EU:ssa |  | |
| **Avainsanat** | Projektinhallinta; Johtaminen; Projekti; Yhteistyö; Viestintä |
| **Koulutusmateriaalin tekijä** | IDP European Consultants |
| **Kieli** | Suomi |
| **Sisältö kolmessa tasossa**  **[johdanto, sisältö, yhteenveto]** | |
| **1.1. Projektinhallinnan määrittely**  **1.1.1 Aloitetaan alusta: Projektinhallinnan määrittely**  Ensimmäisessä osiossa tutustutaan projektinhallinnan käsitteeseen. Tämä aloitetaan määrittelemällä projektin peruselementtejä.  APM:n ([Association for Project Management](https://www.apm.org.uk/)) mukaan projektinhallinta on prosessien, menetelmien, taitojen, tietojen ja kokemuksen soveltamista tiettyjen projektitavoitteiden saavuttamiseksi. Projektinhallinta on toimintatapa, joka pyrkii TEHOKKUUTEEN ja VAIKUTTAVUUTEEN: Itsenäisiä projekteja voivat olla esim. liikeidean kartoittaminen, yrityksen perustaminen, markkinointikampanjan käynnistäminen, tai vaikkapa tuotemerkin kohderyhmien kartoittaminen ja tunnistaminen. Samaa voi soveltaa myös urheilussa treenien suunnitteluun. Siksi projektinhallinnan näkökulmaa voidaan soveltaa läpileikkaavasti kaikkiin tyypillisiin yrittäjätoimintoihin.  Projektinhallinnan ja -johtamisen, sekä muiden perinteisten liiketoiminnallisten tehtävien, kuten viestinnän, henkilöstöhallinnon, tilintarkastuksen ym. hallinnollisten tehtävien ja johtamisen välillä on joitakin merkittäviä eroja. Tämä käy ilmi alla olevasta taulukosta:   |  |  | | --- | --- | | **PROJEKTINHALLINTA JA -JOHTAMINEN** | **HALLINNOINTI JA JOHTAMINEN** | | * Lopullinen tuotos tai tuote * Elinkaari * Ainutlaatuinen ja innovatiivinen * Monialainen * Projektikohtaiset resurssit * Soveltamisala: täsmällinen ja hyvin määritelty | * Käynnissä oleva toiminta * Jatkuva panos-tuotosvirta * Rutiinitehtävät * Yksittäiset alat * Yleiset budjettivarat * Soveltamisala: laajempi ja vähemmän rajattu |   Samaisen lähteen (APM) määritelmän mukaisesti projekteilla on lopulliset tuotokset, jotka on määritelty rajalliseen aikatauluun ja budjettiin. Useimmat tavanomaiset liiketoiminnan tehtävät voidaan kuitenkin hoitaa "projektinhallinnan lähestymistavan" avulla, koska ne voidaan tulkita omiksi osaprojekteikseen.  Projektipäälliköt työskentelevät monien eri toimintojen ja vastuualueiden parissa. Työ lisää taitoja ja pätevyyttä toimia projekteissa. Myös asiantuntijuus lisääntyy huomattavasti. Projektipäälliköt ovat vastuussa projektin toteuttamisesta, mutta myös projektin viestinnästä, henkilöstöhallinnosta ja taloudesta. Heidän roolinsa on siis hyvin vaihteleva: projektipäälliköt ovat yhteydessä lukuisiin eri tahoihin sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Pienyrityksissä tätä tehtävää hoitaa yleensä yrittäjä itse.  **1.1.2. Projektinhallinnan keskeiset osatekijät**  Projektinhallinnan keskeisiin osatekijöihin kuuluu   * AIKA * TULOKSET * RESURSSIT   Nämä kolme osatekijää ovat sidoksissa toisiinsa: kaikki mahdolliset muutokset - sekä laadullisesti että määrällisesti - jotka vaikuttavat johonkin näistä kolmesta, vaikuttavat väistämättä kaikkiin muihin. Muutos voi olla myönteinen tai kielteinen.  Kun aika, tulokset ja resurssit on sovitettu yhteen johdonmukaisesti, projektipäälliköt/yrittäjät pystyvät tuottamaan tuloksia, jotka ovat:   * sisäisen aikataulun mukaisia * suorituskyvyn parametrien mukaisia * myönnetyn budjetin ja taloudellisten resurssien mukaisia * laatustandardien mukaisia ja tavoitteiden kannalta tyydyttäviä * kestävän kehityksen ja vaikutusten standardien mukaisia * (+ voimaannuttavia ja motivoivia)   **2.1. Projektin elinkaari**    **2.1.1. Projekti-idea**  Tämä alkaa yleensä kahdella erityisellä tehtävällä:  1. Sidosryhmien tunnistaminen  Perusteellinen kartoitus sidosryhmistä, joihin projekti saattaa vaikuttaa tai joilla saattaa olla vaikutusta projektiin. Toisin sanoen projektipäälliköt yksilöivät projektin kohderyhmät sen perusteella, mikä on niiden mahdollinen vaikuttavuus ja/tai kiinnostus projektiin.  Sekä alan kirjallisuudesta ja käytännön elämästä löytyy lukemattomia tapoja, joilla tämä toiminto voidaan toteuttaa. Tämän koulutusmateriaalin yhteydessä suosittelemme POWER / INTEREST -matriisin (Johnson ja Scholes; 1999) käyttöä.  Potentiaaliset sidos- ja eturyhmät, joilla on merkitystä projektin kehittämisen kannalta, ryhmitellään 2x2-matriisiin seuraavien tekijöiden perusteella: projektin mahdollinen vaikutus sidosryhmiin ja niiden mahdollinen kiinnostus projektin toteuttamiseen; sidosryhmien vaikutusmahdollisuudet projektin kehittämiseen.  AVAINSIDOSRYHMÄT: suuri vaikutus ja korkea kiinnostus projektia  kohtaan 🡪 aktiivinen osallistuminen ja hallinnointi  ASIANTUNTIJASIDOSRYHMÄT: vähäinen vaikutus, korkea  kiinnostus → osaamista hyödynnettävä  PASSIIVISET SIDOSRYHMÄT: suuri vaikutus ja alhainen  kiinnostus 🡪 pidettävä tyytyväisinä  ETÄISET SIDOSRYHMÄT: vähäinen vaikutus ja vähäinen kiinnostus   🡪 seurattavia  2. Projektisuunnitelman kirjoittaminen  Kyseessä on yksityiskohtainen asiakirja, jossa luetellaan kaikki projektiin kuuluvat osat. Siihen kirjataan projektin sisältö ja rakenne ennen projektin virallista käynnistämistä. Projektisuunnitelma on ns. projektiehdotus: yrittäjät ja projektipäälliköt määrittelevät sen pohjalta projektin kannalta olennaisia yksityiskohtia. Projektisuunnitelma esitetään rahoittajille.  Projektisuunnitelma sisältää tyypillisesti seuraavia elementtejä:   * taustan ja tarpeiden/mahdollisuuksien arviointi * projektin laajuus ja soveltamisala * maantieteellinen sijainti * aikataulu * laadulliset ja määrälliset tulokset * laadulliset ja määrälliset vaikutukset * osallistunut henkilöstö/organisaatio * talousarvion valvonta ja auditointi * laadunvarmistus, ohjaus ja arviointi, riskinhallinta. * vaikutusten arviointi (ympäristö, kulttuuri, sosioekonominen osallistaminen jne.).   **2.1.2 Suunnitteluvaihe: resurssit ja toiminnalliset vaatimukset**  Kyse on käytännössä kaikkien resurssien (taloudelliset, tekniset, työtunnit) määrittelystä ja laskemisesta, joita tarvitaan sujuvan projektin toteuttamiseksi.  Tässä vaiheessa projektipäällikön hyvä keskittyä seuraaviin seikkoihin:   * asetetaan konkreettisia tehtäviä ja toimia odotettujen tulosten saavuttamiseksi * tarkennetaan sisäistä aikataulua suunniteltujen toimien loppuun saattamiseksi/viimeistelemiseksi * arvioidaan resurssien määrä, joita tarvitaan projektin toteuttamisen ja kehittämisen edistämiseksi * ennakoidaan mahdolliset riskit ja suunnitellaan johdonmukaiset varasuunnitelmat (eli suunnitelma B) * laaditaan sisäinen/ulkoinen viestintäsuunnitelma, jossa esitetään yksityiskohtaisesti viestintävälineet ja -strategiat   Kaikkia edellä mainittuja asioita ja erityisiä teknisiä yksityiskohtia käsitellään edelleen projektinhallintasuunnitelmassa, joka on virallinen asiakirja. Se sisältää tarkat ohjeet siitä, kuka tekee mitä ja milloin.  Projektipäälliköt noudattavat työpakettien erittelyä:  1. Määritellään tietty työpaketti (esim. verkkosivuston valmistelu).  2. Jaetaan kukin työpaketti osatehtäviin (esim. verkkotunnuksen rekisteröinti, kuvan ja  visuaalisen ilmeen luominen jne.).  3. Määritetään kullekin tehtävälle tietty tulos eli tuotos (esim. mediakanava).  Pidä mielessä, että tuotokset johtavat tyypillisesti seuraaviin asioihin:   * Tulos, kyseisen tuloksen vaikutukset: esim. verkkonäkyvyys. * Tuotokset, konkreettiset ja konkreettiset: esim. lopullinen verkkosivusto.   Huomioi, että työpaketit ja niihin kirjatut tehtävät on saatettava päätökseen tietyn ajan kuluessa. Näitä aikatauluja olisi harkittava kyseisen työpaketin/tehtävän täytäntöönpanon ja kehittämisen edellyttämän kokonaistyömäärän perusteella. Mitä suurempi työmäärä, sitä enemmän resursseja tarvitaan toimien toteuttamiseen - HENKILÖSTÖ, AIKA, RAHOITUS.  **2.1.3. Projektin toteuttaminen ja laadunvalvonta**  Projektipäälliköiden on tärkeää huomioida seuraavat asiat ennen toiminnan käynnistämistä:   * suunniteltujen toimenpiteiden viimeinen tarkistuskierros: kokonaissuunnitelmaan saattaa olla tarpeen tehdä muutoksia/korjauksia, jotka perustuvat esim. uusiin olosuhteisiin, joita ei ole alun perin pystytty ennakoimaan, tai jotka ovat tulleet esille alkuperäisen suunnitteluvaiheen jälkeen. * tarvittavien resurssien valinta ja käyttöönotto - resursseilla tarkoitetaan rahoitusta, teknologiaa, infrastruktuuria ja henkilöstöä (eli osaamista, tietotaitoa, valmiuksia, teknisiä taitoja jne.)   Varsinaisten tulosten saavuttamiseen tähtäävien projektitehtävien toteuttamisen aikana projektipäälliköillä on käytössään seuranta- ja arviointiprosesseja, jotka tukevat laadunvarmistusta. Projektinhallintasuunnitelmaan sisältyviä laadullisia ja määrällisiä keskeisiä mittareita verrataan konkreettisesti saavutettuihin tuloksiin.  Mahdollisiin epäkohtiin on hyvä puuttua viipymättä ja tehdä korjaavia toimenpiteitä. Näin suorituskyky saadaan vastaamaan haluttuja standardeja.  Arviointiprosessi voi tapahtua kahdessa muodossa:   * Muodostava - jatkuva ja "päivittäinen" arviointiprosessi, josta tyypillisesti vastaavat ylemmät toimihenkilöt, tehtävien johtajat ja osallistuvat jäsenet. * Summatiivinen - projektien keskeisten välitavoitteiden päättyessä, jotta edellisestä toteutuksesta saatuja kokemuksia voidaan tarkastella paremmin.   Virstanpylväät eli tarkistuspisteet ovat projektin tärkeimpiä saavutuspisteitä ja välietappeja - tavallisesti kyseessä on jonkun työpaketin virallinen päättäminen tai viimeisteleminen.  Projektissa voi olla (ja pitäisi olla) useampi kuin yksi virstanpylväs, joten käytä näissä kohdissa hetki siihen, että:   * pohdit, mitä tähän hetkeen mennessä on saavutettu - **laatu ja määrä**. * suunnittelet ja toteutat **lyhyen viestintästrategian** tuloksesta/tuloksista kertomiseen. * laajennat oppimiskäyrää - kartoita **saadut kokemukset**. * seuraat tiimisi hyvinvointia - stressi voi olla ovela vihollinen, jonka vaikutukset ilmenevät ajan myötä...   **2.1.4. Läpileikkaavat toimenpiteet: mikä on yhteistä kaikille projekteille?**   * VIESTINTÄ   Viestinnän työpaketilla viitataan tyypillisesti niihin viestinnän toimintoihin, joilla tuetaan yhteistyön dynamiikkaa - projektiryhmän tai organisaation sisällä ja sen ulkopuolella:   * Henkilöstöjohtaminen ja HR * Koordinointi hankkeen jäsenten välillä * Sidosryhmien hallinta - tunnistaminen ja sitouttaminen * Projektin tulosten levittäminen ja näkyvyys * Hyvien käytäntöjen, onnistumisten ja saavutusten esille tuominen * PROJEKTINHALLINTA   Projektinhallinnan kokonaisuudella tarkoitetaan niitä toimia, joilla varmistetaan projektin sujuva toteutus sekä laadullisesti että ajallisesti:   * Laadunvarmistus: Seuranta ja arviointi * Riskienhallinta: Tunnistaminen > arviointi > varatoimien suunnittelu. * Vaikutusten arviointi * Rahoituksen hallinta * Talousarvion valvonta   *Taloushallintoa koskevia vinkkejä*  Taloushallinnossa saavutetaan VAIKUTTAVUUS - tulosten viimeistely budjetin mukaisesti, kun onnistutaan yhdistämään TALOUDELLISUUS ja TEHOKKUUS:   * Taloudellisuus:   → Oikeat panokset mahdollisimman alhaisin kustannuksin   * Tehokkuus:   → Oikeat tuotokset pienimmällä vaivalla  **2.1.5. Hankkeen loppuun saattaminen**  Asia, joka erottaa projektin "prosessista", on se, että projektilla on selkeä ja tarkkaan määritelty LOPPU- ja ALOITUSPÄIVÄMÄÄRÄ verrattuna yleisiin liike-elämän prosesseihin, jotka sen sijaan ovat jatkuvia.  Kun kaikki toimenpiteet on saatu päätökseen ja kaikki suunnitellut tulokset on saavutettu, olisi tärkeää, että projektitiimi pystyisi palaamaan toteutuksen eri vaiheisiin ja kartoittamaan parhaita käytäntöjä, jotka ovat auttaneet esim. selviytymään haasteista ja parantamaan osallistujien taitoja ja osaamista.  Tämä sisäinen prosessi tulee osoittautumaan erittäin hyödylliseksi tulevissa projekteissa, jotka eivät välttämättä edes liity mittakaavaltaan ja laajuudeltaan juuri päättyneeseen työhön.  Projektitiimin jäsenten olisi saatava kokea, että heidän omat projektiin käyttämänsä ponnistelunsa ja panoksensa saavat tunnustusta ja arvostusta. Tämä lisää henkilöiden työmoraalia, itseluottamusta ja itsevarmuutta. Toisaalta myös "inhimilliset virheet" tulisi käsitellä. Virheitä olisi hyvä tarkastella niin, että ne nähdään mahdollisuutena kehittää omaa osaamista ja asiaa tarkasteltaisiin voimaannuttamisen näkökulmasta.  ***Lisäsisältö: ansojen välttäminen***  Läpileikkaavien työpakettien puutteellinen suunnittelu ja/tai toteutus voi johtaa huonoihin tuloksiin. Asiayhteydestä riippumatta seurauksina voi olla:   * Entropia ja toimivuuden epäkohdat * Selkeän näkemyksen puute siitä mitä pitäisi tehdä / miten se pitäisi tehdä. * Keskeisten henkilöiden sitoutumattomuus (ts. kiinnostuksen puute). * Valmistautumattomuus odottamattomiin muutoksiin → viivästykset * Talouden ja/tai ajoituksen hallinnan menettäminen * Osapuolten (eli projektin edunsaajien) tyytymättömyys * Sisäisen viestinnän esteet → tiedonkulun rajoittaminen   Projektinhallinnassa olisi aina noudatettava muutamia mutta perustavanlaatuisia sääntöjä:   * Vältä päällekkäisyyksiä: Pidä asiat yksinkertaisina ja järkevinä (KISS-periaate) * Aseta tavoitteet, jotka ovat haastavia ja motivoivia, realistisia ja kiinnostavia * Ole mahdollisimman täsmällinen ja selkeä: käytä selkokieltä * Varmista, että asia ymmärretään...ei tulkita * Älä viivyttele ongelmiin puuttumista | |
| **Päämäärät / osaamis- ja oppimistavoitteet** | |
| Perehdyttyään tähän moduuliin oppijat   * ymmärtävät projektinhallinnan olennaiset periaatteet * ymmärtävät projektipäällikön roolin ja vastuut * tunnistavat kunkin toteutusvaiheen kannalta keskeiset toiminnot ja tehtävät * toteuttavat tehokkaita viestintästrategioita projektiryhmän sisällä ja sen ulkopuolella * johtavat ihmisiä harkitummin * ymmärtävät projektinhallintaa paremmin * pystyvät jaottelemaan työmääräänsä johdonmukaisesti projektinhallinnan näkökulmasta | |
| **Kuvaus** (luettelointia varten) | |
| Tässä moduulissa oppijat tutustuvat projektinhallinnan perusteisiin.  Projektinhallinta on yksi liiketoiminnan keskeisimmistä ja monialaisimmista toiminnoista, ja se kattaa laajan valikoiman toimintoja, valmiuksia ja strategisia painopisteitä liiketoiminnan kilpailukyvyn ja huippuosaamisen kannalta.  Yrittäjiksi aikovilta edellytetään, että he hallitsevat projektitoiminnan perusteet. Tämän moduulin tarjoama koulutusmateriaali opastaa oppijoita projektinhallinnan koko elinkaaren läpi. Moduuli alkaa "konseptivaiheesta" (eli tarpeiden ja mahdollisuuksien tunnistamisesta) ja päättyy projektin päätösvaiheeseen.  Tässä moduulissa oppijat tutustuvat keskeisiin ja parhaisiin käytäntöihin, joiden avulla voidaan suunnitella, toteuttaa ja valvoa projektien toteuttamista ja kehittämistä. Viestinnällä ja sidosryhmien hallinnalla on myös keskeinen merkitys.  Moduulissa esitellään myös muutamia projektinhallinnan kannalta tärkeitä sääntöjä.  Koko koulutusmoduuli on suunniteltu hyvin käytännönläheiseksi, jotta oppijat voisivat testata ja soveltaa materiaalia omaan toimintaympäristöönsä. Materiaalissa käytetty sanasto ei ole teknistä, mutta moduuli pyrkii tarjoamaan oppijoille kuitenkin projektinhallinnan perussanastoa. | |
| **Sisältö (Yhteenveto)** | |
| * Kattava johdanto projektinhallintaan   o Mitä projektinhallinta on? Yleisesti hyväksytty määritelmä  o Projekti vs. prosessi  o Projektinhallinnan elementtien määrittely  o Projektipäälliköiden rooli   * Projektin elinkaari   1. Käynnistäminen  2. Suunnittelu  3. Toteutus ja ohjaus  4. Lopetustoimenpiteet ja projektin päättäminen | |

|  |  |
| --- | --- |
| **5 sanastomerkintää** | |
| * Projektinhallinta   Projektinhallinta on prosessien, menetelmien, taitojen, tietojen ja kokemuksen soveltamista tiettyjen projektitavoitteiden saavuttamiseksi.   * Projektisuunnitelma   Projektin ideoiden valmistumisen yhteydessä laadittu virallinen asiakirja, jossa hahmotellaan suunnitellut toimet ja odotetut tulokset. Suunnitelmassa esitetään projektin tausta ja tarpeet/mahdollisuudet, joihin projekti kohdistuu, budjetti ja resurssit, joita toteutustehtävät vaativat, projektiryhmä, vaikutukset ja seurantakeinot.   * Projektinhallintasuunnitelma   Virallinen asiakirja, joka laaditaan välittömästi ennen hankkeen käynnistämistä. Suunnitelmassa tarkennetaan toimenpiteitä ja annetaan selkeät ohjeet miten tehtävä olisi toteutettava, kuka sen toteuttaa ja milloin.   * Sidosryhmä   Mikä tahansa organisaatio, laitos ja/tai henkilö, johon projektin toteuttaminen vaikuttaa tai joka voi vaikuttaa projektin edistymiseen ja onnistumiseen.   * KPI   KPI tulee englannin kielen sanoista Key Performance Indicator. Sillä tarkoitetaan erilaisia mittareita ja lukuja, joita projektipäälliköt käyttävät mm. vertaillessaan nykyisiä ja suunniteltuja tuloksia (esim. viestintätoimilla tavoitettujen sidosryhmien lukumäärä hankkeen neljän ensimmäisen kuukauden aikana). | |
| **Viisi monivalintakysymystä itsearviointitehtäviin** | Kysymys 1:  Mitä on projektinhallinta?   * Prosessien, menetelmien, taitojen, tietojen ja kokemuksen soveltamista erityisten projektitavoitteiden saavuttamiseksi * Liiketoiminnan tehtävien ja tavanomaisen toiminnan johtamista * Monialaista toimintaa, joka on tyypillisesti yrittäjien vastuulla   Kysymys 2:  Mitkä ovat projektinhallinnan keskeiset osa-alueet?   * AIKA / TULOKSET / IHMISET * BUDJETTI / IHMISET / VIESTINTÄ * TULOKSET / RESURSSIT / AIKA   Kysymys 3:  Mitkä ovat projektin elinkaaren eri vaiheet?   * Käynnistäminen > Johtopäätökset > Yhteenvetoarviointi * Seuranta > Valvonta > Päätelmät * Projekti-idea > Suunnittelu > Toteutus > Lopetus   Kysymys 4:  Mitä tarkoitetaan tehokkuudella?   * Säästetään mahdollisimman paljon taloudellisia resursseja * Saavutetaan suunnitellut tulokset mahdollisimman pienin kustannuksin * Kohteiden odotusten täyttäminen   Kysymys 5:  Mistä viestinnän työpaketissa on kyse?   * Avainsidosryhmien tunnistaminen ja sitouttaminen * Projektiryhmän koordinointi * Kaikki edellä mainitut ja vielä enemmän... |
| **Aiheeseen liittyvä materiaali** | / |
| **Aiheeseen liittyvä PPT** | ENDURANCE IO3 PPT – IDP – Projektinhallinta |
| **Youtube-video** | / |
| **Viitteet ja lisätietoja aiheesta** | |
| Lisätietoa projektinhallinnasta löytyy seuraavista verkkolähteistä:   * [Project Management Institute](https://www.pmi.org/?s_kwcid=AL!8620!3!457854625432!e!!g!!project%20management%20institute%20pmi&utm_job_number=36&utm_campaign_name=branded_sem&utm_region_name=europe&utm_program_origin=planned_campaign&utm_program_type=continuous_campaign&utm_campaign_intent=acquisition&utm_funnel_stage=customer_acquisition&utm_initiative=brand&utm_product=none&utm_marketing_channel=paid_media&utm_marketing_subchannel=search_ppc_nonbranded&utm_start_date=08172020&utm_end_date=12312030&utm_source=google&utm_custom_field_one=pmi_branded_europe&utm_custom_field_two=branded_brand&utm_custom_field_three=457854625432&utm_custom_field_four=project%20management%20institute%20pmi&utm_custom_field_five=e&gclid=EAIaIQobChMIoLCG8-2G9QIVgqZ3Ch07twBnEAAYASAAEgJ4W_D_BwE) * [Association for Project Management](https://www.apm.org.uk/) * [International Project Management Association](https://ipma.it/ipma_/) | |
| **Aiheeseen liittyvät linkit** | / |