

**TILASTOKESKUS**

Tekijä

Pvm

No

1973-12-5

25

## PROJEKTIORGANISAATION SOVELTAMISESTA TILASTOKESKUKSESSA

## STOP-työryhmän II raportti

Aarno Laihonon, puheenjohtaja

Hannele Hermunen

Heikki Honkela, sihteeri

Leo Mirala, sihteeri

Marja Ojutkangas

Pertti Parmanne

Antero Pohjola

## SISÄLLYSLUETTELO

	Sivu
JOHDANTO	1
1. PROJEKTITYÖ TILASTOKESKUKSESSA	2
1.1. Projektityöhön ja -organisaatioon liittyviä käsitteitä	2
1.2. Projektorganisaation toiminta-ajatus ja liittyminen linjaorganisaatioon	5
1.3. Projektorganisaation liittyminen VTKK:n systeemityön oppaan mukaiseen systeemityöhön	7
1.4. Projektin ohjaus	9
2. PROJEKTITYÖN ORGANISOINTI	11
2.1. Projektin organisaatio	11
2.2. Projektin asettaminen	13
2.3. Projektin organisaation tehtävät ja vastuu	15
2.4. Projektityökoulutus	19
3. PROJEKTIOGANISAATION SOVELTAMISEEN LIITTYVIÄ TOIMENPIDE- EHDOTUKSIA	20

## JOHDANTO

Työryhmä sai toisen osatehtävänsä

- 2) valmistella ehdotus projektiorganisaation soveltamista koskeviksi ohjeiksi (projektin muodostaminen, toimintatapa, tehtävät, vastuu)

osalta jatkoaikaa marraskuun loppuun. Koska työryhmällä, jätettyään I osaraporttinsa ylijohdajalle marraskuun alussa, oli vain kuukausi aikaa tämän tehtävän suorittamiseen, ei tuloksena ole valmista ehdotusta sovellutusohjeiksi, vaan joukko työryhmän esittämiä kannanottoja ja toimenpide-ehdotuksia projektiorganisaation soveltamisen ja jatkotyön pohjaksi. Työryhmä jättää nyt II osaraporttinsa virastolle lausuntoja ja toimenpiteitä varten.

# 1. PROJEKTITYÖ TILASTOKESKUKSESSA

## 1.1. Projektioorganisaatioon ja projektityöhön liittyviä käsitteitä

### Linjaorganisaatio

Toimintajärjestelmän (tilastokeskus) pysyvien vastualueiden muodostama organisaatio.

### Projekti

Tavoitteellista, luonteeltaan ainutkertaista toimintaa, jonka tavoite, kesto ja kustannukset ovat määritettyjä ja rajallisia ja jota toteutetaan nimenomaan sitä varten perustetulla organisaatiolla.

Projektin määritelmä on varsin väljä ja se kattaa suuren määrän erilaisia toimintoja. Tilastokeskuksen kannalta voidaan karkeasti erottaa kaksi projektityyppiä, joita on syytä jatkossa käsitellä erikseen.

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat projektit, joiden tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa konkreettinen, toimiva systemi (esimerkiksi uusi tilasto). Tällaista projektia voidaan kutsua varsinaiseksi projektiksi tai vain projektiksi.

Toiseen ryhmään kuuluvat projektit, joiden lopputuloksena on abstrakti systemi (selvitys, suunnitelma, ohjeisto tms.). Tällaista projektia voidaan kutsua selvitysprojektiksi.

Toisaalta erotetaan usein projektitarkastelussa kaksi projektityyppiä sen mukaan miten suunnittelu ja toteuttaminen ajoittuvat projektityön kuluessa.

Toteuttamisprojektiksi sanotaan projektia, jossa intensiivisen ja selväräjaisen suunnitteluvaiheen aikana systeemi suunnitellaan yksityiskohtia myöten ja toteutetaan tämän jälkeen suoraviivaisesti ikäänkuin putkessa. Useat rakennusprojektit ovat tämän tyyppisiä.

Suunnitteluprojektiksi sanotaan projektia, jossa suunnittelua ja toteuttamista suoritetaan päällekkäin edeten tavoitteiden ja lähtökohtien hahmottamisesta vaiheittain ja iteratiivisesti systeemin yksityiskohtiin ja toteuttamiseen. Tietojenkäsittelysystemien suunnittelu ja toteuttaminen on usein tämän tyyppistä.

Näitä tyyppisiä esiintyy kuitenkin harvoin puhtaina ja useimmat projektit ovat niiden välimuotoja.

#### Projektin organisaatio

Henkilöstä ja toimisäännöistä koostuva kokonaisuus, joka on perustettu projektin toteuttamiseksi.

Varsinainen projekti toteutetaan organisaatiolla, jonka keskeisenä osana on projektiryhmä. Projektiryhmä koostuu projektin johtajasta ja tarvittavasta määrästä muita projektiryhmän jäseniä. Projektiryhmän jäsenistä voidaan projektin koosta ja luonteesta riippuen erottaa projekti sihteeri, jonka tehtävänä on avustaa projektin johtajaa sekä atk-vastuhenkilö, joka johtaa projektin puitteissa tapahtuvaa atk-työtä. Varsinaisella projektilla on yleensä myös johtoryhmä, jonka tehtävänä on valvoa ja ohjata projektin edistymistä ja edustaa niitä toimintajärjestelmän linjaorganisaation mukaisia vastuualueita, joiden toimintaan projekti vaikuttaa.

Selvitysprojektin organisaatiota sanotaan työryhmäksi. Työryhmä koostuu puheenjohtajasta, yhdestä tai useammasta sihteeristä ja tarvittavasta määrästä muita työryhmän jäseniä.

Projektin organisaatioon voi tarvittaessa kuulua tukiryhmä(iä), joka on neuvoa antava elin ja siihen kuuluu usein myös toimintajärjestelmän ulkopuolisten intressiryhmien edustajia.

#### Projektion organisaatio

Projektien organisaatioiden muodostama kokonaisuus, joka projektien alkamisen ja päättymisen takia on jatkuvan muutoksen tilassa.

#### Projektin ohjaus

on toimintaa, jolla pyritään varmistamaan projektin toteutumisen asetettujen tavoitteiden ja rajoitusten mukaisesti.

Projektin ohjaus voi olla joko sisäistä tai ulkoista ohjausta. Sisäinen ohjaus on projektin organisaation suorittamaa projektiin kohdistuvaa ohjausta. Ulkoinen ohjaus on linjaorganisaation projektion organisaatioon ja yksittäisiin projekteihin kohdistamaa ohjausta.

## 1.2. Projektioorganisaation toiminta-ajatus ja liittyminen linjaorganisaatioon

Tilastokeskuksen tarkoituksena on tuottaa tilastotietoa yhteiskunnassa. Tätä tarkoitusta toteuttaa tilastokeskuksessa kaksi osastoa, yhteisötilasto-osasto ja henkilötilasto-osasto, tukena tietojenkäsittelyosasto, hallinto-osasto ja suunnitteluosasto.

Osastojen tehtävät ja työnjako on määritelty laissa, asetuksessa ja työjärjestyksessä, joita käytäntöön soveltaen on muodostunut tilastokeskuksen tehtävä- ja vastuuhierarkia. Tämä linjaorganisaatio on muodostunut nimenomaan vakiintuneiden tehtävien eli ns. juoksevan toiminnan varaan. Tällainen organisaatio toimii parhaiten tilanteessa, jossa muutoksia tapahtuu suhteellisen vähän.

Todellisuudessa kuitenkin tilastokeskuksen toiminnassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja kehitystä, joka lähivuosina ilmeisesti on erittäin voimakasta. <sup>1)</sup> Tämä asettaa linjaorganisaation joustavuuden ja mahdollisuudet kovalle koetukselle, koska kehittämistehtävien tehokas suorittaminen edellyttää usein linjaorganisaation käytännöstä poikkeavaa resurssien yhdistämistä, vastuunjakoa ja työskentelytapaa. Sama ongelma on havaittu kaikissa nopeasti muuttuvissa organisaatioissa ja johtuu nimenomaan siitä, että linjaorganisaatio on muodostunut juoksevien toimintojen mukaan erikoistuen, kun taas kehittämistoiminta edellyttäisi eri toimintojen asiantuntemuksen yhdistämistä.

Ratkaisua tähän on haettu ns. projektiorganisaatiosta, joka toimisi ikään kuin ristikkäin perinteisen linjaorganisaation rinnalla. Tilannetta voidaan havainnollistaa oheisella kaaviolla.

---

1) Vuosille 1974-78 vahvistetun kehittämissohjelman liitteessä ilmenee, että tilastokeskus käyttää v. 1973 peräti 25 % resursseistaan kehittämistyöhön.

	projekti 1	projekti 2	
Yhteisötilasto- osasto			
			projekti n
Henkilötilasto- osasto			
Tietojenkäsittely- osasto			
Suunnittelu- osasto			
Hallinto- osasto			

Tällaista työskentelymuotoa on edellytetty käytettäväksi tilastotoimessa vuosille 1973-77 vahvistetussa kehittämissuunnitelmassa:

"Tekninen kehitys ja toimintojen monipuolistuminen lisäävät tilastotoimen piirissä tapahtuvaa erikoistumista. Tämän erikoistumisen antamien etujen käyttämiseksi koko laajuudessaan hyväksi tulee valtion tilastotoimessa riittävässä määrin linjaorganisaation ohella soveltaa projektiorganisaation muotoista ryhmätyöskentelyä."

Projektiorganisaatio siis koostuisi projekteista, joiden tarkoitus on yhdistää kunkin kehittämistehtävän osalta linjaorganisaation resurssit tehtävän kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Toisaalta systemaattisen projektiorganisaation avulla on mahdollisuus kohdentaa ja hyödyntää koko organisaation kehittämisresursseja entistä tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin.

Systemaattisen projektiorganisaation muodostaminen ja sen soveltaminen tilastokeskuksessa edellyttää yleisesti hyväksyttävien toimintasääntöjen ja -ohjeiden muodostamista projekti-työskentelylle. Lähtökohtina on tällöin oltava

- tehokkaan projektityöskentelyn asettamat vaatimukset,
- laki, asetus ja työjärjestys (projektiorganisaation on sovellettava yhteen nykyisen linjaorganisaation kanssa ja täydennettävä sitä mahdollisimman kitkattomasti tai linjaorganisaation muuttamista on harkittava).

Tältä pohjalta tarkastellaan jatkossa lähemmin projektiorganisaation soveltamista ja toimintasääntöjä sekä esitetään näitä koskevia ehdotuksia.

Edellä esitetyn lisäksi on tarkastelun lähtökohtana erityisesti myös VTKK:n systeemityön opas ja siitä työryhmän I osaraportissa esitetyt kommentit, koska projektiorganisaatio ja oppaan mukainen systeemityö liittyvät kiinteästi toisiinsa.

### 1.3. Projektiorganisaation liittyminen VTKK:n systeemityön oppaan mukaiseen systeemityöhön

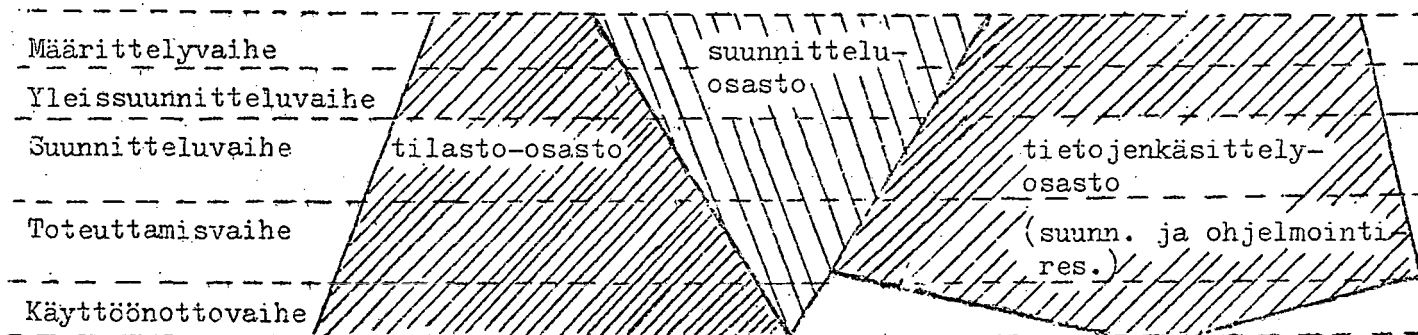
VTKK:n oppaan mukaisesta systeemityöstä voidaan sanoa, että kysymys on yleensä projektityöstä. VTKK:n oppaassa tarkastellaan tietojenkäsittelysysteemin valmistamista, mikä tapahtuu projektimuotoisena työnä. Tästä johtuen oppaan soveltaminen johtaa ilman muuta projektityöskentelyn ja projektiorganisaation soveltamiseen. On kuitenkin huomattava, että tilastokeskuksen kehittämistyössä on myös muita kuin tietojenkäsittelysysteemien valmistamisprojekteja. Toisaalta systeemityön oppaassa on ainakin toistaiseksi keskitytty pääasiassa tarkastelemaan itse systeemin valmistamiseen liittyvien töiden systematisointia, ei niinkään tämän työn kokonaisvaltaista ohjaamista ja organisointia projektiorganisaation puitteissa. Tässä osaraportissa pyritäänkin oppaan tarkastelua täydentämään projektiorganisaation soveltamisen kannalta.

Jos tarkastellaan VTKK:n systeemityön oppaan vaikutuksia projektiorganisaation soveltamiseen yleisellä tasolla, voidaan havaita, että oppaan mukainen vaihejako vaiheita seuraavine päätöstilanteineen tarkoittaa itse asiassa systeemityön suorittamista useampana perättäisenä projektina (kts. projektin määritelmä 1.1:ssä). Käytännössä kuitenkin systeemityö tapahtuu yleensä jatkuvaluonteisesti saman perusorganisaation puitteissa, jota vaiheittain tarkistetaan.

Projektin miehityksen ja organisaation tarkistaminen systeemityön kuluessa on tarpeellista siksi, että projektin luonne muuttuu systeemityön edetessä. Suunnittelujakson (määrittely-, yleissuunnittelu- ja suunnitteluvaihe) aikana projekti on luonteeltaan suunnitteluprojekti, kun taas toteuttamisjakson (toteuttamis- ja käyttöönottovaihe) aikana se on lähinnä toteuttamisprojektin tyyppinen. <sup>1)</sup>

Tästä johtuu paitsi se, että projektin ohjaus ja ohjausmenetelmät saattavat poiketa eri vaiheissa (esim. toimintaverkko- menetelmät soveltunevat huonosti suunnitteluprojekteihin ja toisaalta esimerkiksi projektin korkein päätöstaso voi olla syytä kytkeä linjaorganisaation eri tasoille työn eri vaiheissa) myös se, että projektin resurssitarve linjaorganisaation eri yksiköistä muuttuu vaiheittain. Tätä voidaan havainnollistaa seuraavalla kaaviolla.

Tilastoprojektin henkilöresurssitarpeen kehitys vaiheittain.



1) Tämä jako ei ole tilastokeskuksen systeemityöprojekteissa kovin jyrkkä (suunnittelua tapahtuu myös toteuttamisvaiheen aikana), mutta se kuvaa kyllä projektin yleisluonnetta eri vaiheissa.

#### 1.4. Projektin ohjaus

Projektin ohjaus voi olla joko sisäistä tai ulkoista kuten jo kohdassa 1.1. mainittiin. Sisäinen ohjaus on projektin organisaation itsensä suorittamaa toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan resurssien käyttöä projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektin sisäistä ohjausta varten on kehitetty erilaisia systemaattisia menetelmiä, joihin kuuluvat mm. ajoitus- ja kustannussuunnittelu sekä -seuranta, toiminta-verkot jne.

Erityisen tärkeitä nämä sisäisen ohjauksen menetelmät ovat suurehkoissa ja suurissa projekteissa. Projektin sisäiseen ohjaukseen on kehitetty jopa valmiita atk:llekin siirrettävissä olevia standardisysteemejä, joista voidaan mainita mm. Nokia Elektroniikan ja Heath & Co:n markkinoima ja konsulttoima PPC-systeemi (Project Planning and Control System). Valmiin ohjausjärjestelmän soveltamismahdollisuuksia tilastokeskukseen lienee syytä tutkia.

Minimiedellytyksenä projektin sisäisessä ohjauksessa voidaan pitää toistaiseksi vaiheittaisen työsuunnitelman laatimista VTKK:n systeemityön oppaan mukaisesti sekä projektiin käytettyjen resurssien ja kustannusten seuraamista vähintään työsuunnitelmassa esitettyjen tehtävien tarkkuudella.

Projektiryhmän sisäisen henkilöresurssien käytön raportointi tulisi tapahtua projektin johtajalle tai projektisihteerille riittävän lyhyin välein, jotta varmistuttaisiin resurssinkäyttötietojen luotettavuudesta. Tämä voidaan tehdä sopivaa lomaketta (esim. työaikaraporttia) käyttäen.

Muista syntyneistä kustannuksista on syytä laatia tehtävittäinen arvio sopivin väliajoin joko projektin johtajan tai tehtävästä projektista vastaavan henkilön toimesta laskentatoimien ym. tietoja apuna käyttäen. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kehittämisohjelman resurssilomakkeelle, jota samalla voidaan

käyttää henkilöresurssien käytön kuukausittaisten yhteenvetojen esittämiseen. 1)

Työaika raportin ja kehittämissuunnitelman resurssilomakkeen käyttö projektin sisäisessä raportoinnissa on vain eräs väliaikaisratkaisu niin kauan kuin paremmin soveltuvaa standardilomakkeistoa ja -menettelyä ei ole käytettävissä.

Käytettyjen henkilöresurssien ja kustannusten seuraaminen ja dokumentointi on tärkeää paitsi projektin sen hetkisen ohjauksen kannalta myös vastaisuudessa laadittaessa resurssi- ja kustannusarvioita samantyyppisille projekteille.

Projektien ulkoinen ohjaus tulisi liittää kiinteästi toimintasuunnitelmaprosessiin. Toimintasuunnitelman seurantasysteemin tulisi tilastokeskuksessa tapahtuvan kehittämistyön osalta rakentua projektien sisäisen ajoitus- ja kustannus seurannan varaan, jotta välttyttäisiin päällekkäisiltä seurantatoimilta.

Projektin organisaation eri tasojen ja linjaorganisaation (projektiryhmä, johtoryhmä, toimintasuunnitelman seuranta) välisen ajoitus- ja kustannusraportoinnin olisi ehkä syytä tapahtua ns. poikkeusraportointia käyttäen. Toisin sanoen raportoidaan vain projektille hyväksytyn ajoitus- ja kustannus suunnitelman suhteen merkittävät poikkeamat. Tällä tavoin voidaan välttää helposti paisuvaa informaatiotulvaa ja parantaa seurantatietojen käytettävyyttä.

---

1) Liitteessä 1 esitetään esimerkki työaika raportin ja kehittämissuunnitelman resurssilomakkeen käytöstä projektin raportoinnissa.

## 2. PROJEKTITYÖN ORGANISOINTI

### 2.1. Projektin organisaatio

Projektin organisaatio on tilapäinen henkilöiden sekä käsky- ja vastuusuhteiden muodostama kokonaisuus, jonka tehtävänä on toteuttaa annettu, määritelty tehtävä. Koska projektiin yleensä kuuluu henkilöitä useammasta kuin yhdestä linjaorganisaation yksiköstä muodostuvat vastuusuhteet linjaorganisaatiosta poikkeaviksi. Tämä on välttämätöntä, jotta projekti voisi toimia tehokkaasti. Toisaalta linjaorganisaation vaikutusmahdollisuudet projektiin on otettava huomioon, koska linjaorganisaatio asettaa projektille tavoitteet ja käyttää projektin lopputuloksia.

Projektin itsenäisyys resurssien käytön ja kykensä suhteen voi vaihdella suuresti tehtävän luonteesta riippuen. Äärimmäisyyttä tilastokeskuksen kohdalla edustaa vuoden 1970 väestölaskenta, jolla on oma budjettinsa, täysin erillinen henkilökuntansa ja suoraan eduskunnasta asetetut tavoitteet ja velvoitteet.

Tilastokeskuksen normaalissa projektityössä ei liene mielekäästä eikä lyhyellä tähtäyksellä edes mahdollistakaan lähteä tämän tyyppisestä projektin organisaation mallista. Keskeinen ongelma tilastokeskuksen tyyppisen viraston kehittämistyön organisoinnissa on henkilöresurssien käytön tehostaminen ja linjaorganisaation käsky- ja vastuusuhteiden muodostamien yhteistyöesteiden poistaminen.

Tilastokeskuksen projektien organisaatiossa on syytä erottaa kaksi tasoa. Ylempi taso, jota edustaa johtoryhmä, on elin joka valvoo ja johtaa projektia projektin johtajan välityksellä, joka on johtoryhmän jäsen. Johtoryhmän tehtävänä on erityisesti ottaa huomioon projektin ympäristön (muut osastot, toimintasuunnitelma, kehittämissuunnitelma) asettamat vaatimukset, kun taas projektiryhmä keskittyy projektin toteuttamiseen sille asetettujen tavoitteiden ja rajoitusten puitteissa.

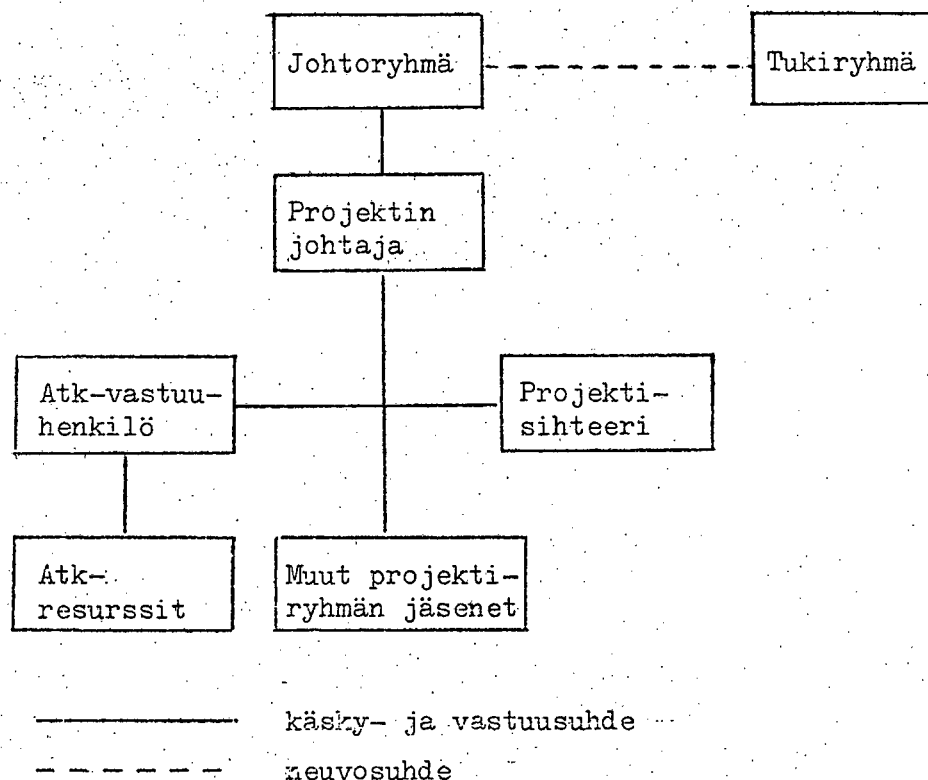
Tyypillisessä tilastoprojektissa, joka on tavallisin projektityyppi tilastokeskuksessa, automaattisilla tietojenkäsittelymenetelmillä on usein varsin merkittävä osuus. Koska tilastosysteemien atk-ratkaisun suunnittelu ja toteuttaminen on erityisen atk-yksikön (tietojenkäsittelyosasto) ammattitaidon ja resurssien varassa, on atk-tehtävien vastuuhenkilöllä erikoisasema projektiorganisaatiossa. Hänen tehtävänä on vastata projektin johtajalle atk-tehtävien suorittamisesta.

Projektin johtajan apuna on suurehkoissa ja suurissa projekteissa syytä olla erityinen projektisihteeri projektin ohjaimiseen ja dokumentointiin liittyvien tehtävien hoidossa.

Jotta projektin työn tehokas ohjaaminen ja kokoaminen olisi mahdollista, tulisi vähintään projektin johtajan ja suurissa projekteissa myös projektisihteerin sekä atk-vastuuhenkilön olla päätoimisia. Lisäksi projektiryhmän jäseniä valittaessa tulisi lähteä paitsi tehtävien edellyttämästä asiantuntemuksesta myös henkilöiden soveltuvuudesta ryhmätyötyyppiseen työskentelyyn sekä kiinnittää huomiota henkilöiden motivaatioon ja motivointiin projektin tavoitteiden suhteen.

Projektin johtoryhmällä tai projektiryhmällä voi olla myös ns. tukiryhmä tai tukiryhmiä, joiden asema olisi neuvoa antava. Tukiryhmien kautta voidaan järjestää tilastoprojektissa ulkopuolisten tiedon tarvitsijoiden ja perustietojen antajien näkemysten huomioon ottaminen projektityössä ilman, että ulkopuolisten tarvitsee seurata tai osallistua projektin sisäisen ohjaus- ja johtamistyön yksityiskohtiin.

Edellä esitetyn tarkastelun pohjalta voidaan tilastokeskuksessa sovellettavan projektin organisaation runko hahmottaa seuraavalla kaaviolla.



## 2.2. Projektin asettaminen

Työjärjestyksen 37 §:ssä sanotaan, että ylijohtaja voi erityisiä tehtäviä varten määrätä tarpeelliseksi katsomiaan työryhmiä muutoin vahvistetun työnjaon sitä estämättä. Samoin voi osastopäällikkö vastaavasti asettaa työryhmiä oman osastonsa henkilökunnasta.

Tämän pykälän mukaan kaikki projektit, joiden organisaatioon kuuluu henkilöitä useammalta kuin yhdeltä osastolta tulisi asettaa ylijohtajan toimesta. Jos tilastokeskuksen kehittämishankkeiden toteuttamisessa siirrytään systemaattisesti soveltamaan projektiorganisaatiota voi tämä johtaa liian raskaaseen asettamismenettelyyn, koska usein pienimmissäkin tilastoprojekteissa olisi mukana henkilöitä sekä tilasto-osastolta, että tietojenkäsittelyosastolta. Koska toteutettavat hankkeet periaatteessa hyväksytään vuosittain ylijohtajan vahvistamassa toimintasuunnitelmassa, tulisi pyrkiä siihen, että ainakin toimintasuunnitelmassa hyväksytyt tilastoprojektit, joihin

kuuluu henkilöitä tilasto-osastolta ja tietojenkäsittelyosastolta ja jotka eivät suuruutensa tai luonteensa puolesta merkittävästi vaikuta koko viraston toimintaan asetettaisiin yhteisesti tilasto-osaston ja tietojenkäsittelyosaston osastopäälliköiden toimesta. Jollei tällainen asettamismenettely ole nykyisen työjärjestyksen puitteissa mahdollista, tulisi työjärjestyksen muuttamista tältä osin harkita.

Ylijohtaja asettaisi tällöin projektit, joihin kuuluu henkilöitä useammalta kuin yhdeltä osastolta edellisessä kappaleessa mainittuja tilastoprojekteja lukuunottamatta. Lisäksi ylijohtaja asettaisi kaikki projektit, joita ei ole mainittu vahvistetussa toimintasuunnitelmassa, tai joiden aloittaminen poikkeaa merkittävästi toimintasuunnitelmassa esitetystä ajotuksesta.

Projektin asettamisen esittelee ylijohtajalle neuvoteltuaan muiden asianosaisten kanssa sen osaston osastopäällikkö, jonka osastolle päävastuu hankkeen toteuttamisesta työjärjestyksen mukaan kuuluu. Niiden projektien kohdalla, joita ei mainita toimintasuunnitelmassa tai joiden toteuttaminen poikkeaa toimintasuunnitelmasta, tulisi suunnitteluosastolla ja tarvittaessa hallinto-osastolla olla oikeus esittää kantansa projektin asettamisesta esittelyn yhteydessä.

Muut kuin ylijohtajan asettamat projektit esittelee sen toimiston toimistopäällikkö, jonka toimistolle päävastuu hankkeen toteuttamisesta työjärjestyksen mukaan kuuluu, neuvoteltuaan muiden asianosaisten osastojen ja toimistojen virkamiesten kanssa.

Mikäli tilasto-osaston ja tietojenkäsittelyosaston yhteisesti asettaman projektin kohdalla osastot eivät pääse yhteisymmärrykseen projektin asettamisesta, esittelee tilasto-osaston osastopäällikkö projektin ylijohtajalle, joka tekee asiasta päätöksen kuultuaan tietojenkäsittelyosaston kannan.

### 2.3. Projektiorganisaation tehtävät ja vastuu.

Projektin organisaatiolle tulee määritellä selvät tehtävät ja vastuualueet sekä toimintatapa. Tämä voidaan tehdä joko pelkästään asettamiskirjeessä tai muodostamalla projektityöstä pysyväisohjeet, joita hankekohtaisesti asettamiskirjeessä täydennetään. Projektityön pysyväisohjeiden tarve tulee ilmeiseksi jos siirrytään systemaattisesti projektiorganisaation käyttöön. Seuraavassa tarkastellaan tehtävien ja vastuun määrittelemistä pysyväisohjeiden muodostamisen kannalta.

Yleisesti projektin organisaation tehtävänä on toteuttaa sille annettu määritelty tehtävä. Jotta organisaatio voisi tehokkaasti suorittaa annetun tehtävän, sillä tulisi olla päätösvaltaa ainakin projektiin määrättyjen henkilöresurssien käytössä projektin tehtäviin. Projektin ylimpänä päätöstasona tulisi olla johtoryhmä ja sen puheenjohtaja. Koska johtoryhmän puheenjohtaja viimekädessä olisi vastuussa linjaorganisaatiolle annetun tehtävän suorittamisesta, tulisi puheenjohtajan olla samalta osastolta kuin projektin esitellyt osastopäällikkö. Seuraavassa tarkastellaan tältä pohjalta lähemmin kappaleessa 2.1. esitetyn projektin perusorganisaation osien ja jäsenten tehtäviä ja vastuuta.

#### Johtoryhmä

Johtoryhmä vastaa linjaorganisaatiolle projektin toteuttamisesta. Johtoryhmä ohjaa projektin toteuttamista hyväksymällä projektin työsuunnitelman ja siihen tulevat muutokset ja valvomalla sen toteuttamista. Tätä varten johtoryhmän tulee kokoontua säännöllisesti ja aina tarvittaessa. Johtoryhmä edustaa lisäksi niitä projektin ulkopuolisia yksiköitä, joiden toimintaan projekti vaikuttaa, joten johtoryhmän on informoitava näitä yksiköitä projektin edistymisestä ja välitettävä niiden kannanotot projektiin. Johtoryhmän kokouksista tulee pitää pöytäkirjaa, joka jaetaan kokouksen osanottajille sekä projektin asettajalle ja esittelijälle ja projektiryhmän

jäsenille. Johtoryhmän toiminnasta vastaa sen puheenjohtaja. Johtoryhmän tehtävät ja valtuudet ovat lähemmin seuraavat.

#### Johtoryhmä

- antaa projektin alussa projektin johtajalle työsuunnitelmaa varten tarvittavat käskyt ja ohjeet
- hyväksyy projektin johtajan esityksestä työsuunnitelman
- suunnitelman hyväksymisen yhteydessä ilmoittaa projektin johtajalle miten pitkälle työ viedään ennen seuraavaa esittelyä
- saamiensa ohjeiden puitteissa tekee projektin vaatimat päätökset

#### Johtoryhmällä on oikeus

- antaa käskyjä projektin johtajalle työn suorittamisesta
- vaatia projektin esittelyä
- vaatia projektin johtajalta tietoja projektista
- antaa viraston sisällä tietoja projektista

#### Projektiryhmä

Projektiryhmän tehtävänä on toteuttaa asettamiskirjeessä annettu tehtävä johtoryhmän ohjeiden mukaan.

#### Projektin johtaja

##### Tehtävän tarkoitus

Projektin johtajan yleisenä tehtävänä on annettujen ohjeiden ja määräysten puitteissa toteuttaa projekti mahdollisimman hyvin niin, että syntynyt lopputulos on tehtävän antajaa tyydyttävä.

**Asema organisaatiossa**

- projektin johtajan lähin esimies projektia koskevilla asioilla on johtoryhmän puheenjohtaja
- projektin johtajan alaisia ovat projektiin sisältyvien tehtävien osalta muut projektiryhmän jäsenet

**Tehtävät**

- johtaa projektin toteuttamista sekä vastata sen aikataulusta, kustannuksista ja lopputulosten laadusta johtoryhmän puheenjohtajalle
- vastaa projektin työsuunnitelman laatimisesta ja varmistaa siinä esitettyjen resurssien saatavuus
- antaa projektiryhmän jäsenille tehtäviä ottaen huomioon suunnitellut kustannukset, aikataulut ja muut tehtävät
- jatkuvasti informoida johtoryhmää ja mahdollisia muita asianosaisia projektin edistymisestä ja vaatia johtoryhmää kokoontumaan tarvittaessa
- suorittaa työsuunnitelmaan tarvittavat muutokset toimenpide-ehdotuksineen ja esitellä ne johtoryhmälle
- vastata projektin edistymisen ja lopputulosten jatkuvasta dokumentoinnista
- ottaa kantaa atk-vastuuhenkilön esittämiin kysymyksiin tai hankkia niihin ylemmän tahon (johtoryhmä, projektin asettaja) kannanotto

**Atk-vastuuhenkilö****Tehtävän tarkoitus**

Vastata projektin johtajalle projektin edellyttämien atk-tehtävien suorittamisesta.

Asema organisaatiossa

- atk-vastuuhenkilön lähin esimies projektin tehtävien osalta on projektin johtaja
- atk-vastuuhenkilön alaisia ovat projektin atk-tehtäviä suorittavat henkilöt näiden tehtävien osalta

Tehtävät

- johtaa projektin atk-tehtävien suorittamista
- laatia projektin johtajan apuna projektin työsuunnitelma atk-tehtävien osalta ja varmistaa siinä esitettyjen atk-resurssien saatavuus
- valvoa työsuunnitelman toteutumista atk-tehtävien osalta
- informoida projektin johtajaa kaikista työn edistymiseen vaikuttavista kysymyksistä

ProjektisihteeriTehtävän tarkoitus

Toimia projektin johtajan apuna projektin ohjaimiseen, raportointiin ja dokumentointiin liittyvissä kysymyksissä.

Tehtävät

- avustaa projektinjohtajaa projektin työn dokumentoinnissa siitä annettujen ohjeiden puitteissa (SKK, SH)
- kokoaa projektiryhmän jäseniltä säännöllisesti tehtävittävät työajan käyttötiedot ja laatii niistä tarvittavat yhteenvedot
- suorittaa muut projektin johtajan antamat tehtävät

Projektiryhmän jäsenTehtävän tarkoitus

Projektiryhmän jäsenen yleisenä tehtävänä on suorittaa hänelle työksi annetut projektin osatehtävät mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla annettujen määräysten puitteissa.

#### Asema organisaatiossa

Projektin jäsen toimii projektin johtajan alaisena projektin tehtävien osalta.

#### Tehtävät

- suorittaa ne projektin osatehtävät, jotka projektin johtaja antaa hänen tehtäväkseen
- osatehtävän päättyessä esitellä sen tulokset ja dokumentointiaineisto projektin johtajalle
- muut projektin suorittamiseen liittyvät erikseen määritellyt tehtävät (työaika ym. raportointi).

Projektiryhmän jäsenten ajankäytöstä projektin tehtävissä, mikäli sitä ei ole erikseen määritelty asettamiskirjeessä, sopivat projektin johtaja ja jäsenen lähin linjaesimies. Mikäli erimielisyyksiä syntyy, ratkaisee ne projektin asettaja.

#### 2.4. Projektityökoulutus

Projektityön tehostamiseksi tulisi projekteihin osallistuvalla henkilökunnalle antaa projektityökoulutusta. Projektityökoulutuksen tulisi täydentää osaraportissa I esitettyä systeemityökoulutusta. Tällöin projektityökoulutuksessa tulisi pääpaino olla projektin ohjaus- ja johtamismenetelmissä, joiden osuus systeemityökoulutuksessa on vähäinen.

Tästä syystä olisi erityisesti projektien johtamiseen osallistuvan henkilökunnan (projektinjohtajat ja johtoryhmien jäsenet) kouluttaminen tärkeätä. Tämä voitaisiin mahdollisesti toteuttaa tilaamalla VTKK:lta pari kertaa atk-projektin johtamisseminaari. Muun projektihenkilökunnan kouluttamiseksi tulisi harkita joko esimerkiksi Tietotehtaan projektityökurssien ostamista ja mahdollista muokkaamista tai systeemityökurssien laajentamista omin voimin projektityön organisoimisen ja ohjaamisen osalta.

## 3. PROJEKTIORGANISAATION SOVELTAMISEEN LIITTYVIÄ TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA

Työryhmä ei ole tehnyt valmista ehdotusta projektiorganisaation soveltamishojeiksi, vaikka raportin luku 2 voitaisiin sellaiseksi katsoa. Tämä johtuu paitsi toisen osatehtävän suorittamiseksi käytettävissä olleen ajan ja resurssien niukkuudesta myös siitä, ettei työryhmän mielestä virastossa vielä ole projektityöstä riittäviä kokemuksia, joiden pohjalta voitaisiin riittävän hyvät pysyväisluonteiset projektiorganisaation soveltamishojeet laatia. Sen tähden voidaan tätä raporttia pitää vain pohjustuksena tällaisten soveltamishojeiden laatimiselle.

Työnsä pohjalta työryhmä esittää projektityön soveltamiseen liittyen seuraavat toimenpide-ehdotukset:

1. Suunnitteluosasto ja hallinto-osasto valmistelevat yhteistyössä muiden osastojen kanssa vuoden 1974 loppuun mennessä ehdotuksen pysyväisluonteisiksi projektiorganisaation soveltamishojeiksi sekä niiden mahdollisesti edellyttämät työjärjestyksen muutosesitykset käyttäen pohjana tätä raporttia ja siitä annettuja lausuntoja sekä projektityöstä saatuja kokemuksia.
2. Viraston tulee järjestää projektityökoulutusta siten, että se täydentää osaraportissa I esitettyä systeemi-työkoulutusta. Erittäin tärkeitä on myös projektien johtoryhmien työhön osallistuvan viraston johdon projektityökoulutus. Valmiiden ulkopuolisten kurssien soveltuvuus näihin tarkoituksiin tulisi selvittää.
3. Suunnitteluosaston tulisi yhteistyössä muiden osastojen kanssa vuoden 1974 aikana selvittää valmiiden projektien ohjausjärjestelmien soveltamismahdollisuuksia tilastokeskuksessa (katso kappale 1.4.).

4. Projektien ulkoinen ohjaus tulisi liittää kiinteästi toimintasuunnitelmaprosessiin. Tämä tulisi ottaa huomioon toimintasuunnitelmaprosessia kehitettäessä.
5. Myös ns. työryhmätyöskentelyn tehostamista, jota tässä raportissa ei ole lähemmin tarkasteltu, tulisi selvittää.

Liite 1

Esimerkki työaika raportin ja kehittämishjelman resurs-  
silomakkeen käytöstä projektin raportoinnissa

**TYÖAIKALOMAKE**

Suku- ja etunimi Mark.

N. N. [ ]

Suku- ja etunimi [ ]

N. N. [ ]

Suku- ja etunimi [ ]

N. N. [ ]

projektin numero [ ]

työaika [ ]

työaika [ ]

työaika [ ]

työaika [ ]

työaika [ ]

työaika [ ]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
yht.						2					2																				
yht.					2	3		3			3																				
yht.					3		4	2		1																					

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
työtunnit yht.																															
Vuosiloma																															
Sairasloma																															
Muu palkal. poissaolo																															
Yhtyyövapaa																															
Palkaton poissaolo																															
YHT. A+B+C+D																															

Virka-aika H [ ] Erotus H-G [ ]

Virka-aika H [ ] Erotus H-G [ ]

Virka-aika H [ ] Erotus H-G [ ]

Virka-aika H [ ] Erotus H-G [ ]

