

micro.P3.express

minimalistinen projektinhallinta mikroprojekteille



Tämä on (<https://micro.p3.express/fi/>)-mallin online-oppaan ladattava versio, luotu 2024-10-29. Tarkista verkkosivustolta uudemmat versiot.

Tätä opasta voidaan käyttää ja jakaa vapaasti Creative Commons Attribution 4.0 International -lisenssin mukaisesti.

Suomennos [KAI KOSKINEN](#)

- Projektin käynnistys
 - [A1 - Nimeä korkean tason päätöksentekijä\(t\)](#)
 - [A2 - Ymmärrä ja jaa hatut](#)
 - [A3 - Valitse työkalut ja luo projektihakemisto](#)
 - [A4 - Luo yhteinen ymmärrys](#)
 - [A5 - Pyydä kollegaa arvioimaan Projektin aloitus](#)
 - [A6 - Tee projektin aloituspäätös](#)
 - [A7 - Viesti kohdennetusti](#)
- Viikkosyklin käynnistys
 - [C1 - Päivitä ja paranna yhteistä ymmärrystä](#)
 - [C2 - Pyydä kollegaa arvioimaan Viikkosyklin käynnistys](#)
 - [C3 - Tee projektin jatkopäätös](#)
 - [C4 - Viesti kohdennetusti](#)
- Päivittäinen johtaminen
 - [D1 - Hallitse seurattavia asioita](#)
 - [D2 - Päätä valmiit tuotokset](#)
- Viikkosyklin päättäminen
 - [E1 - Mittaa ja raportoi projektin suoritusta](#)
 - [E2 - Arvioi sidosryhmätyytyväisyyttä](#)
 - [E3 - Kirjaa opit ja tee parannussuunnitelma](#)
 - [E4 - Harkitse hattujen vaihtamista seuraavaksi viikoksi](#)
- Projektin sulkeminen
 - [F1 - Varmista ja siirrä lopputuotos](#)
 - [F2 - Arvioi sidosryhmätyytyväisyyttä](#)
 - [F3 - Pyydä kollegaa arvioimaan Projektin sulkeminen](#)
 - [F4 - Harkitse hattujen vaihtamista Projektin jälkeiseen johtamiseen](#)
 - [F5 - Arkistoi projektitiedostot](#)
 - [F6 - Juhli saavutustal](#)
 - [F7 - Viesti kohdennetusti](#)
- Projektin jälkeinen johtaminen
 - [G1 - Arvioi projektin saavuttamia hyötyjä](#)
 - [G2 - Ideoi jatkoprojekteja](#)
 - [G3 - Viesti kohdennetusti](#)

micro.P3.express on noin 1-7 tiimin jäsenestä koostuville **mikroprojekteille** suunniteltu versio [P3.express](#) -mallista. Sitä voidaan toteuttaa eri ympäristöissä, yhtä lailla mega- kuin mikro-organisaatioissa (mukaan lukien yhden hengen organisaatiot). Kuten P3.express, micro.P3.express on **minimalistinen projektinhallintajärjestelmä**.

Diagrammi kuvaa micro.P3.express -mallin prosessit. Jokainen solmu (A1, A2, ...) on **johtamisaktiviteetti**. Jokainen aktiviteetti kuuluu yhteen 6:sta **aktiviteettiryhmästä** (Projektin aloitus, Viikkosyklin käynnistys, ...). Kaksi aktiviteettiryhmää koostuvat kertaluonteisista (lineaarista) aktiviteeteista ja muut ryhmät ovat syklisiä.

Pitkään kestävien ja kevyesti ryhmän jäseniä kuormittavien **venytettyjen mikroprojektien** tapauksessa voit korvata viikkosyklin kuukausisyklillä.

Voit napsauttaa kutakin diagrammin aktiviteettia avataksesi sivun lukemista varten. Jos opettelet ensimmäistä kertaa micro.P3.express -mallia, on parasta aloittaa [A1](#) -aktiviteetista ja edetä siitä järjestyksessä loppuun asti.

Onnistuaksesi projekteissa sinun tulee ymmärtää ja noudattaa projektihallinnan lähes universaaleja periaatteita [Nearly Universal Principles of Projects \(NUPP\)](#).

A1 Nimeä korkean tason päätöksentekijä(t)

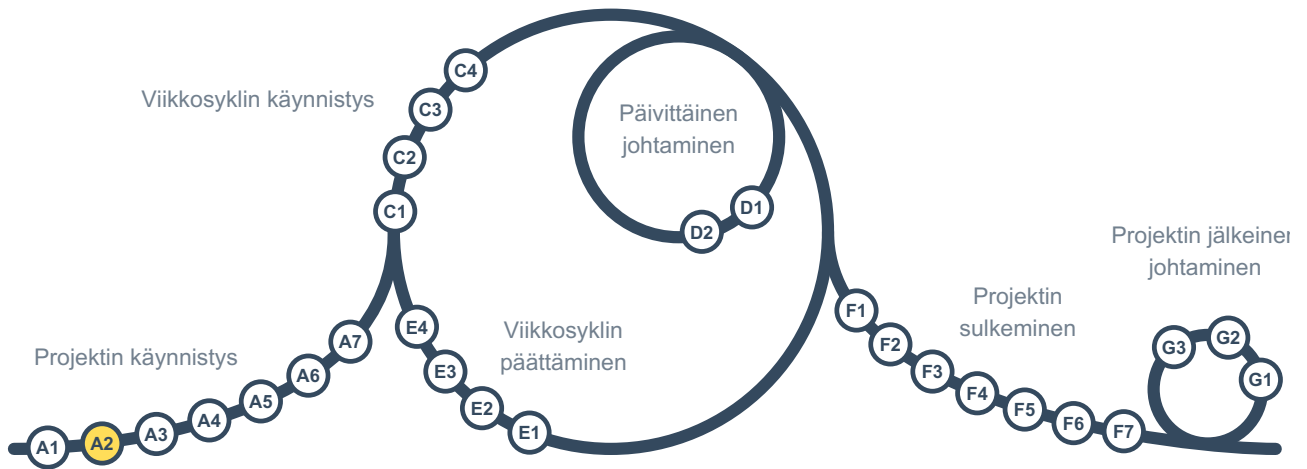


Tämä on ensimmäinen johtamisaktiviteetti **Projektin aloitus** -aktiviteettiryhmässä, jossa luodaan perusteet projektille ja päätetään sen toteuttamisesta tai toteuttamatta jättämisestä.

Korkean tason päätöksistä, kuten **jatkamispäätös** (A6 ja C3), vastaavien henkilöiden tulee olla selvillä. Valinta riippuu siitä, onko organisaatio projektiryhmää isompi:

- **Jos laajempaa organisaatiota ei ole (kyseessä on mikro-organisaatio)**, koko ryhmä, tai osa siitä, vastaa korkean tason päätöksistä. Muista, että jokaisen tulee tietää nämä henkilöt.
- **Jos kyseessä on laajempi organisaatio**, yksittäinen riittävät valtuudet omaava tiimin ulkopuolinen henkilö tulisi nimetä projektin **sponsoriksi**, joka vastaa korkean tason päätöksistä ja tarjoaa resurssit projektille. Kun korkean tason päätöksiin osallistuu useampi henkilö, on sponsorin vastuulla tehdä järjestelyt, ja tiimin jäsenet työskentelevät vain sponsorin kanssa eivätkä kaikkien päättäjien kanssa.

A2 Ymmärrä ja jaa hatut



Et halua pyytää osastoja sijoittamaan asiantuntijoita projektitehtäviin tapauskohtaisesti. Sen sijaan tarvittavat asiantuntijat tulee virallisesti **nimittää** projektitiimin jäseniksi, mielellään koko projektin ajaksi.

Jokaisessa projektissa on neljä näkökulmaa. Jottei yhtäkään niistä laiminlyödä, suosittelemme tiimin jäsenille seuraavia **hattuja**, joista jokainen edustaa yhtä näkökulmaa:

Projektipäällikön hattu

Vastuussa työskentelytavoista, koordinoinnista, fasilitoinnista, ongelmanratkaisusta jne.

Sijoittajan hattu

Vastuussa sijoitetun pääoman tuotosta ja vaihtoehtokustannuksista

Tekijän hattu

Vastuussa hankkeen tuotoksen elinkelpoisuudesta, sovellettavista standardeista jne.

Käyttäjän hattu

Vastuussa asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeista ja odotuksista

Vaikka useat ihmiset saattavat jakaa osan tai kaikki mainituista vastuista missä tahansa näistä ryhmistä, vain **yksi henkilö** käyttää hattua kerrallaan. Hatut **eivät** anna heille enemmän valtaa tehdä päätöksiä, vaan ainoastaan vastuun varmistaa, että tiimi käsittelee kyseiset huolenaiheet.

Tarvittaessa yksi henkilö voi pitää useita hattuja (esim. jos kyseessä on yhden hengen projekti). Tällaisissa tapauksissa henkilön tulee vaihtaa hattua jatkuvasti laiminlyömättä yhtäkään niistä.

Nämä neljä hattua tulee jakaa Projektin aloituksen yhteydessä ottamalla huomioon tiimin jäsenten taidot ennen siirtymistä seuraavaan johtamisaktiviteettiin: [A3](#).

A3 Valitse työkalut ja luo projektihakemisto



Tässä vaiheessa meidän on luotava työkalut ja hyvin muotoiltu arkisto projektin johtamis- ja tuotantodokumenttien tallentamiseen.



Tekijän hattu

Mitä työkaluja meidän tulisi käyttää projektin tuotoksen luomiseen?

Millainen arkisto sopii parhaiten tuotoksesta vastaaville tiimin jäsenille?



Projektipäällikön hattu

Mitä työkaluja meidän tulisi käyttää projektin johtamiseen?

Millainen tietovarasto vastaa parhaiten projektin johtamistarpeita?

Kuinka käyttäjät pääsevät asiakirjoihin useilta laitteilta?

Kuinka voimme automatisoida varmuuskopioinnin?

Miten meidän pitäisi järjestää ja nimetä asiakirjamme?

Tietovarasto voi olla hakemisto **pilvitalennus**alustalla tai paikallisessa verkossa, joka synkronoidaan ja joka on käytettävissä offline-tilassa tiimin jäsenten tietokoneilta. Vaihtoehtoisesti tietokonetaitoiset ihmiset voivat käyttää **Gitiä** ja vastaavia alustoja arkiston perustamiseen.



Projektipäällikön hattu

Olemmeko varmoja, ettemme lukitse itseämme palveluun?

Pilvipalveluita käytettäessä on tärkeää varmistaa, että et ole lukittuna tiettyihin palveluihin ja että voit vapaasti siirtyä muille alustoille ja käyttää vaihtoehtoisia työkaluja tiedostojen avaamiseen ja muokkaamiseen.

Projektista riippuen voi olla muitakin kysymyksiä:



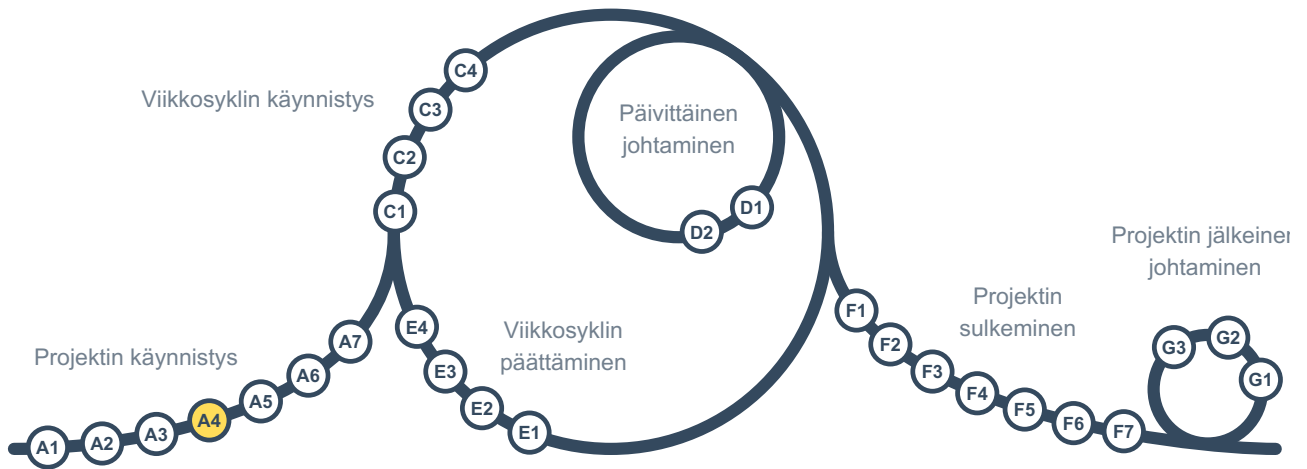
Projektipäällikön hattu

Miten varmistamme arkiston turvallisuuden?

Mitä voimme tehdä versioinnin suhteen (vanhojen tiedostoversioiden kopioiden säilyttäminen)?

Jos tiimi ei ole varma, mitä tehdä tässä aktiviteetissa, sen tulee pyytää apua kollegoilta tai ystäviltä tai palkata väliaikainen konsultti.

A4 Luo yhteinen ymmärrys



Projektipäällikkö -hattua käyttävä henkilö auttaa kaikkia tiimin jäseniä tarvittavan yhteistyön ja yhteisymmärryksen synnyttämisessä. Tämä toimii perustana tuleville ponnisteluille ja samalla projektin korkean tason läpivientisuunnitelmana.



Sijoittajan hattu

Miksi tämä projekti tehdään?

Mitä ovat projektin hyödyt ja haitat?

Kuinka paljon suunnilleen tarvitsemme rahaa projektin loppuunsaattamiseen?

Mitkä ovat investoinnin riskit?



Käyttäjän hattu

Mitä tuloksia projektin tuotokselta odotetaan?

Mitkä ovat asiakkaan ja loppukäyttäjien tarpeet ja odotukset?

Mitä riskejä liittyy asiakkaisiin ja loppukäyttäjiiin?



Tekijän hattu

Miltä projektin tuotos näyttää kulissien takana?

Kuinka paljon suunnilleen tarvitsemme aikaa projektin tuotoksen luomiseen?

Mitkä ovat tuotannon riskit?



Projektipäällikön hattu

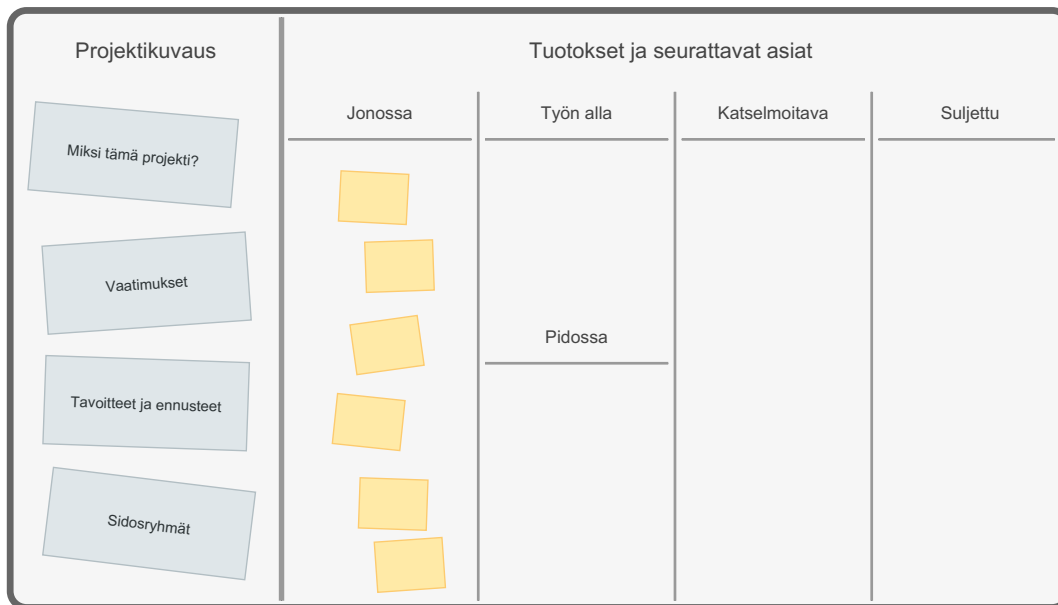
Kuka voi vaikuttaa projektiin (sidosryhmät)?

Mitkä ovat työskentelytapoihin liittyvät riskit?

Ovatko kaikki hatun kantajat olleet mukana yhteisymmärryksen luomisessa?

Tietojen tallentamiseksi tulee luoda digitaalinen tai fyysinen **Integroitu projektitaulu** esim. seuraavilla tilasarakkeilla: "jonossa", "pidossa", "käynnissä", "katselmoitava" ja "suljettu" koskien **tuotoksia** ja **seurattavia asioita** (riskit, ongelmat jne.). Mainittujen tilasarakkeiden lisäksi tulee olla "projektin kuvaus" -sarake, jossa on seuraavat metakortit:

- Miksi tämä projekti?
- Vaatimukset ja odotukset
- Tavoitteet ja ennusteet
- Sidosryhmät
- Yleiset hyväksymiskriteerit [valinnainen]



Sinun tulisi tunnistaa kaikki ylä- ja keskitason tuotokset tässä vaiheessa luodaksesi paremman käsityksen projektista. Jos kyse on kuitenkin esiselvityksestä, on parempi rajoittaa tarkastelu keskeisiin korkean tason tuotoksiin ja tarkentaa niitä myöhemmin.

Monimutkaisissa mikroprojekteissa voit käyttää **Tuotoskarttaa** helpottamaan tuotosten tunnistamista. Voit käyttää miellekarttaa jakaaksesi projektin lopullisen tuotoksen tärkeimpiin päätuotoksiin ja tämän jälkeen kunkin niistä tarkemmalle tasolle ja niin edelleen kunnes saavutat riittävän yksityiskohtaisen tason.

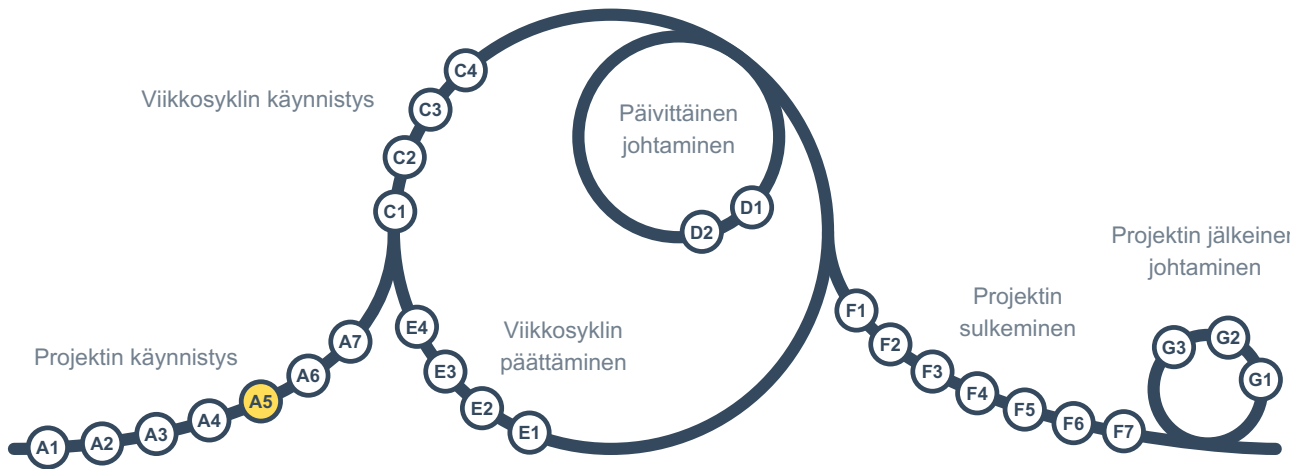
Toinen tärkeä huolenaihe on:



Projektipäällikön hattu

Ovatko asiakirjat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä?

A5 Pyydä kollegaa arvioimaan Projektin aloitus



Hyvällä **Projektipäälliköllä** tulee aina olla kriittinen näkökulma:



Projektipäällikön hattu

Olemmeko hoitaneet Projektin aloituksen kunnialla ja olemmeko valmiita jatkamaan?

Omassa työssä saattaa olla useista syistä johtuvia virheitä tai puutteita, joita on vaikea havaita. On hyvä pyytää joku **projektinhallinnan** asiantuntemusta omaava ja projektitiimin **ulkopuolelta** tuleva henkilö vertaisarvioijaksi tarkistamaan työsi uudesta näkökulmasta ennen jatkamista. Vertaisarviointi auttaa sekä ongelmien ratkaisussa että oppien välittämisessä.

Jos organisaatio ei ole projektiryhmää suurempi tai siellä ei ole projektin johtamisnäkökohtia arvioimaan kykenevää henkilöä, kannattaa harkita ulkopuolisen avun pyytämistä.

Vertaisarvioinnin tulokset ja kaikki asiaan liittyvät tiedot tulee tallentaa **Integroituun projektitauluun** omalle kortilleen, joka suljetaan, kun arvioinnin aikana tunnistetut tarvittavat muutokset on tehty.

Projektipäällikön lisäksi myös muille hatun kantajille saattaa olla apua vertaisarvioinnista:



Tekijän hattu

Tarvitsemmeko tuotannon vertaisarviointia?



Sijoittajan hattu

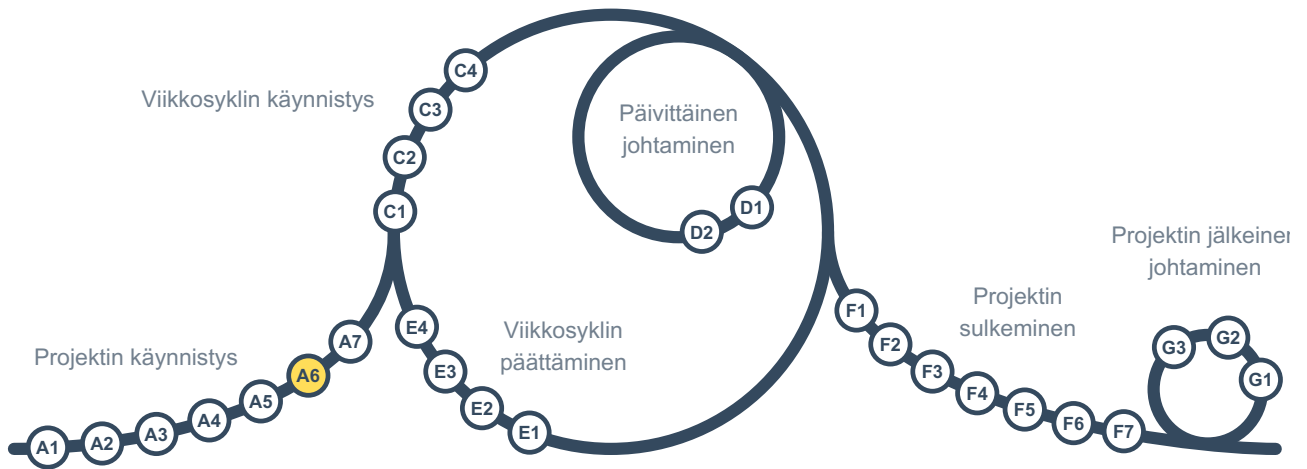
Tarvitsemmeko liiketoiminnan vertaisarviointia?



Käyttäjän hattu

Tarvitsemmeko jonkun arvioimaan käyttäjänäkökulmaa?

A6 Tee projektin aloituspäätös



Tässä vaiheessa olemme melkein valmiita aloituspäätökseen. Jokaisen hatun kantajan tulee ilmaista huolensa ennen kuin vastuuhenkilöltä tai -ryhmältä pyydetään päätöstä:



Projektipäällikön hattu

Onko meillä oikea ja johdonmukainen käsitys ja perusta projektille?



Tekijän hattu

Ovatko tavoitteet ja odotukset realistisia ja saavutettavissa?



Käyttäjän hattu

Onko nykyinen projektin tuotoksen määritelmä sopiva loppukäyttäjille?



Sijoittajan hattu

Onko projektin tavoite saavutettavissa?

Onko projekti perusteltavissa?

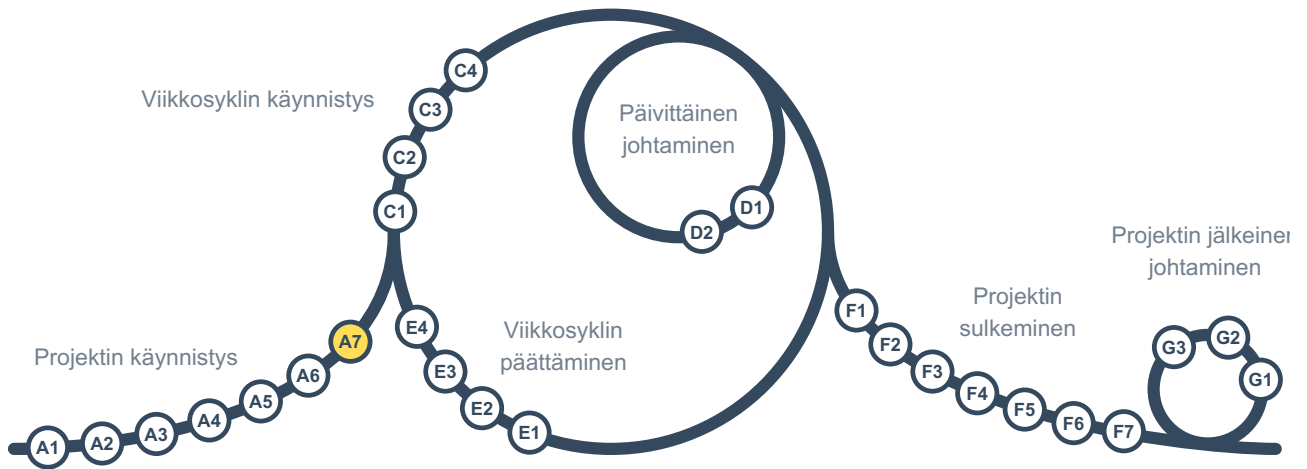
Onko projekti paras sijoitus meille tällä hetkellä?

Tämän jälkeen aloitus- ja jatkamispäätöksistä vastaava henkilö tai ryhmä (asetettu kohdassa A1) tekee päätöksen. Jos päätös on kielteinen, projektihakemisto tulee arkistoida ja projekti pysäyttää. Sinun tulisi kuitenkin varmistaa, että arkisto on edelleen käytettävissä, koska saatat saada samanlaisen idean tulevaisuudessa, jolloin tämän idean parissa tekemästäsi työstä on hyötyä.

Käynnistämistäsi projekteista ainoastaan muutama saattaa olla toteuttamiskelpoinen. Hylkääkseen johtavien projektien käynnistämistä ei tule nähdä ajanhukkana, vaan investointina parhaiden projektien löytämiseen.

Ulkoisen asiakkaan tapauksessa tähän aktiviteettiin sisältyy ehdotuksen lähettäminen hänelle sekä sopimuksen allekirjoittaminen.

A7 Viesti kohdennetusti



Tämä on **Projektin aloitus** -ryhmän viimeinen johtamisaktiviteetti, joka vaaditaan organisaation ollessa projektiryhmää suurempi.



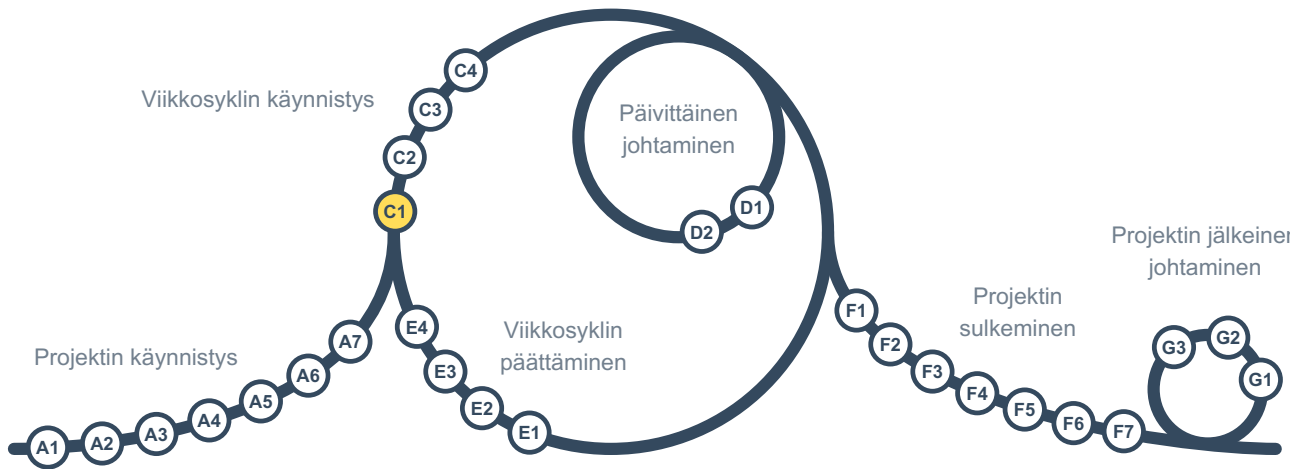
Projektipäällikön hattu

Tietääkö muu organisaatio, että aiomme aloittaa tämän projektin?

Kaikkien organisaation jäsenten tulee olla tietoisia projektista sovittaakseen omat työnsä siihen sekä tukeakseen sitä tarpeen vaatiessa. Aktiviteetti auttaa myös ristiriitojen ja mahdollisuuksien mahdollisimman varhaisessa tunnistamisessa.

Tässä aktiviteetissa **Projektipäällikkö**-hattua kantava henkilö lähettää lyhyen viestin kaikille organisaation jäsenille ja kertoo heille projektin alkamisesta sekä selittää sen tavoitteen ja toivotut tulokset.

C1 Päivitä ja paranna yhteistä ymmärrystä



Tämä on ensimmäinen aktiviteetti **Viikkosyklin käynnistys** -ryhmässä.

Jokaisella **Integroidun projektitaulun** kortilla tulee olla sen seuraamisesta ja päivittämisestä vastaava **asianhoitaja**. Kun yhdellä kortilla työskentelee useita ihmisiä, vain yksi heistä voidaan nimittää asianhoitajaksi.

Tässä vaiheessa asianhoitajat esittelevät korttinsa. Tiimi kehittää projektin yhteistä ymmärrystä päivittämällä näiden sekä "projektin kuvaus" -sarakkeen metakorttien sisällön ja järjestyksen sekä päättämällä tulevan viikon tehtävistä, tarkentamalla tulevan työn yksityiskohtia jne.

Jouduttaessa peruuttamaan kortti se tulee merkitä "peruutetuksi" ja siirtää se "suljettu" -sarakeeseen, jotta taululla säilyy koko käsittelyhistoria.

Käyttäjän hattu

Mitkä ovat seuraavia loppukäyttäjille ja asiakkaalle tehtäviä hyödyllisimpiä asioita?

Tekijän hattu

Mitä on parasta tehdä seuraavaksi tekijän näkökulmasta?

Sijoittajan hattu

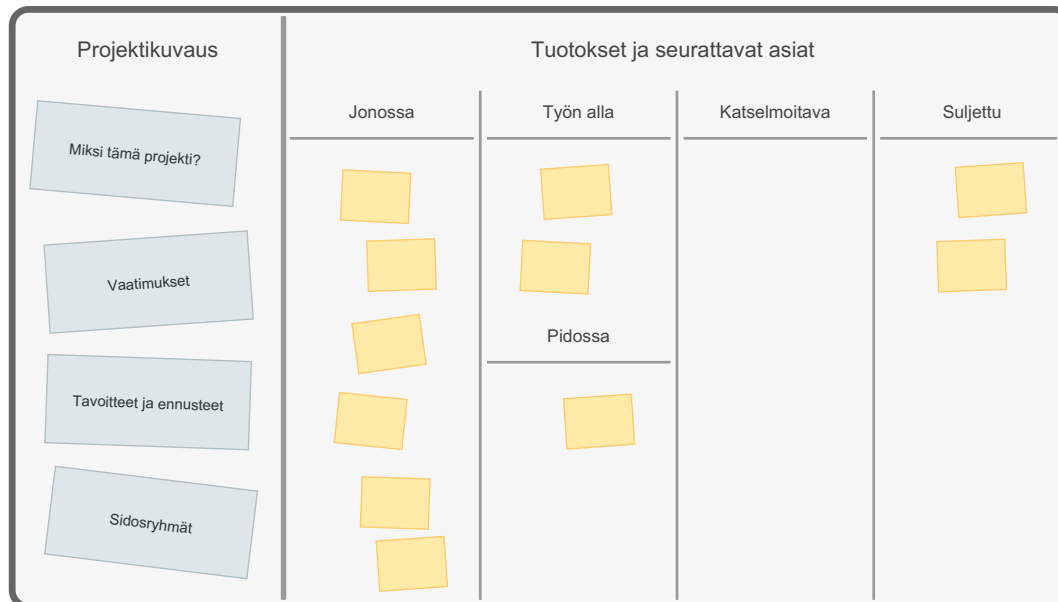
Mitä voimme tehdä seuraavaksi päästäksemme lähemmäksi projektin tavoitetta?

Projektipäällikön hattu

Jos meillä on poikkeamia, mitä meidän pitäisi tehdä toisin saavuttaaksemme tavoitteet?

Ovatko kaikki hatut olleet mukana yhteisymmärryksen tarkistamisessa ja parantamisessa?

Vanhat ja uudet **tuotokset** ja **seurattavat asiat** (riskit, ongelmat jne.) tulee listata ja järjestää **Integroituun projektitauluun**. Jokaiselle kortille tulee nimittää sen seuraamisesta vastaava **asianhoitaja**. "Projektin kuvaus" -sarakkeen metakortit tulee päivittää, jos niissä oleviin tavoitteisiin tai perustietoihin tulee muutoksia.



On hyödyllistä liittää hyväksymiskriteereitä jokaiseen taululla olevaan tuotokseen, jotta työ kohdistetaan tavoitteisiin ja tehdään D2-aktiviteetista yksinkertaisempaa. Tuotokseen kohdistuvat mahdolliset normit, standardit tai erityisvaatimukset tulee myös lisätä korttiin. Turhan toiston välttämiseksi "yleiset hyväksymiskriteerit" -metakortti voidaan luoda **Integroidun projektitaulun** "projektin kuvaus" -sarakeeseen, jos tuotoksilla on samanlaiset kriteerit.

Projektin tuotoksesta mahdollisesti käytössä oleva aiempi versio kannattaa tarkistaa seuraavilla kysymyksillä:



Käyttäjän hattu

Mikä on käyttäjien reaktio projektin tuotoksen nykyiseen tilaan?



Tekijän hattu

Miten tuotos toimii todellisessa maailmassa tekijän näkökulmasta?



Sijoittajan hattu

Mitä hyötyjä olemme toistaiseksi saavuttaneet?

Näiden näkökohtien perusteella tauluun voidaan lisätä uusia kortteja tai muuttaa olemassa olevia.

Lisäksi tulee huomioida yleinen näkökulma:



Projektipäällikön hattu

Ovatko asiakirjat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä?

C2 Pyydä kollegaa arvioimaan Viikkosyklin käynnistys



On tärkeää pysyä kriittisenä:

Projektipäällikön hattu

Olemmeko käynnistäneet viikon asianmukaisesti, jotta olemme valmiita jatkamaan?

Vaaditut **projektinhallintataidot** omaavaa tiimin **ulkopuolista** henkilöä tulisi pyytää käyttämään noin tunti työsi vertaisarviointiin. Näitä tietoja voidaan myöhemmin käyttää suunnitelmien tarkentamiseen.

Mikäli henkilöitä on riittävästi, tulisi sinun vaihtaa vertaisarvioinnin tekevää henkilöä joka kerralla. Tämä lisää mielipiteiden monimuotoisuutta ja parantaa kaikkien oppimismahdollisuuksia. Jos organisaatiossasi ei ole vertaisarviointiin pätevää henkilöä, kannattaa etsiä ulkopuolista apua.

Vertaisarvioinnin tulokset tulee tallentaa **Integroidun projektitaulun** kortille, joka suljetaan tarvittavien korjausten jälkeen.

Vertaisarviointit ovat tarpeen johtamisnäkökulmasta. Projektin tyypistä riippuen saatat haluta käyttää sitä myös muiden hattujen kantajien toiminnan arviointiin kunkin alueen parhaiden käytäntöjen mukaisesti:

Tekijän hattu

Tarvitsemmeko tuotannon vertaisarviointia?

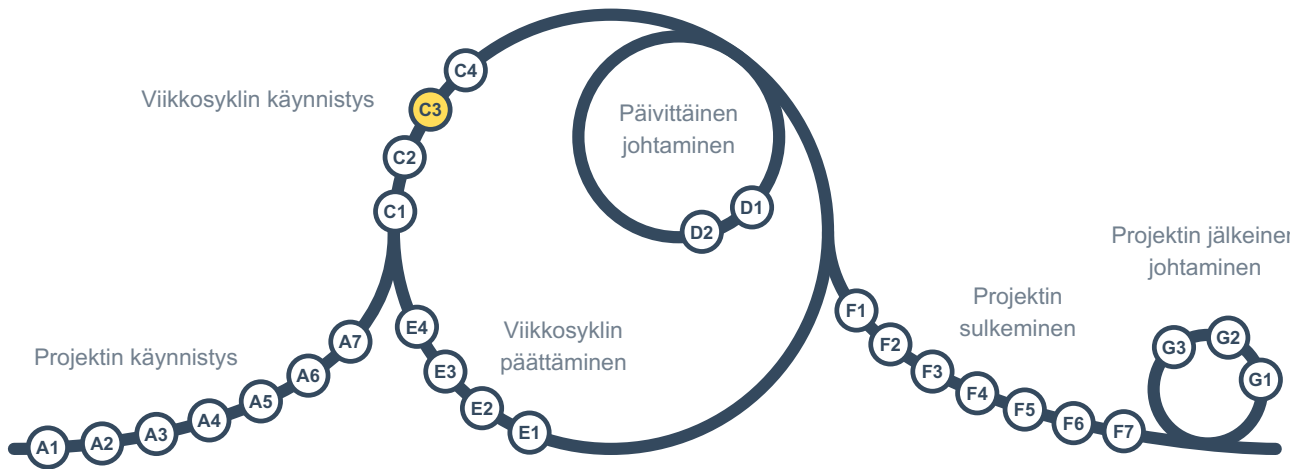
Sijoittajan hattu

Tarvitsemmeko liiketoiminnan vertaisarviointia?

Käyttäjän hattu

Tarvitsemmeko jonkun arvioimaan käyttäjänäkökulmaa?

C3 Tee projektin jatkopäätös



On syklisen jatkopäätöksen aika. Ennen päätöksen tekemistä jokainen hatun käyttäjä ilmaisee huolensa:



Tekijän hattu

Ovatko tavoitteet ja odotukset edelleen realistisia ja saavutettavissa?



Käyttäjän hattu

Onko nykyinen ymmärrys projektista edelleen sopiva loppukäyttäjille?

Onko edelleen mahdollista täyttää vaatimukset?



Sijoittajan hattu

Onko projektin tavoite vielä saavutettavissa?

Onko projekti vielä perusteltu?

Onko projekti edelleen paras sijoitus resursseillemme tällä hetkellä?

Tämän jälkeen jatkopäätöksestä vastaava henkilö tai ryhmä (asetettu kohdassa A1) tekee päätöksen. Päätös ja siihen liittyvät tiedot tallennetaan **Integroidun projektitaulun** kortille.

Pysäyttämispäätös tehdään, kun projekti ei ole enään perusteltavissa, eikä sitä ole järkevää jatkaa. Tällöin tiimin tulee arkistoida asiakirjat, pysäyttää projekti ja ilmoittaa sen peruuttamisesta. Jos projektin sisältö ja laajuus määräytyvät dynaamisesti ja uusin tuotos näyttää riittävän, pysäytysvaihtoehtoa ei pidä käyttää sen välittömään päättämiseen, vaan sinun tulee tarkistaa ja kirjata jäljellä olevat tuotuskortit **Integroidussa projektitaulussa** peruutetuiksi sekä käydä tavalliseen tapaan puutelistä läpi ja sulkea projekti.

C4 Viesti kohdennetusti



Tämä on **Viikkosyklin käynnistys** -ryhmän viimeinen johtamisaktiviteetti, jota saatetaan tarvita organisaation ollessa projektiryhmää suurempi.

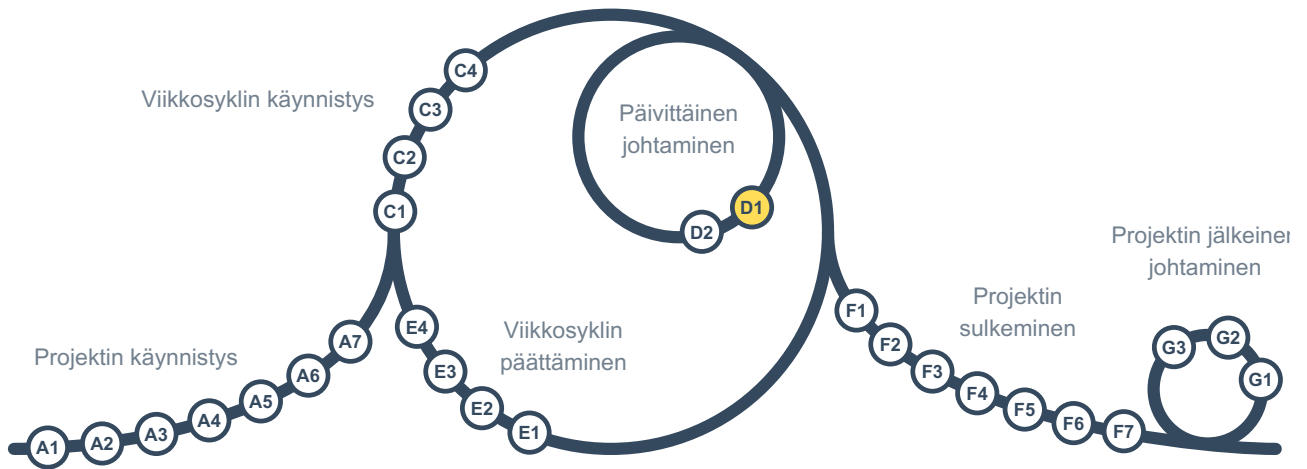


Projektipäällikön hattu

Tarvitseeko meidän kertoa viikkosuunnitelmasta laajemmalle yleisölle?

Koska kyseessä on viikoittainen toiminta, kannattaa varmistaa, että viestinnän tiheys vastaa sidosryhmien odotuksia, ja tarvittaessa hoitaa tiedottaminen esim. kahden tai neljän viikkosyklin välein sekä lähettää se vain tietyille ihmisille koko organisaation sijasta.

D1 Hallitse seurattavia asioita



Kaikkien tiimin jäsenten tulisi jatkuvasti etsiä ongelmia, riskejä, muutoksia ja parannusideoita.



Tekijän hattu

Onko projektin tuotokseen liittyviä uusia ongelmia, riskejä tai parannusideoita?



Sijoittajan hattu

Onko liiketoimintaan liittyviä uusia ongelmia, riskejä tai muutoksia?



Käyttäjän hattu

Onko loppukäyttäjiiin tai asiakkaaseen liittyviä uusia ongelmia, riskejä tai muutoksia?



Projektipäällikön hattu

Onko työskentelytapoihimme liittyviä uusia ongelmia, riskejä tai parannusideoita?

Tunnistammeko kaikki aktiivisesti uusia riskejä, ongelmia ja parannusideoita?

Nämä tiedot tulee tallentaa joko uusille seurantakortteille **Integroituun projektitauluun** tai lisäämällä kommentteja olemassa oleviin kortteihin.



Projektipäällikön hattu

Seuraammeko tunnistettuja ongelmia ja riskejä oikein?

Varmistaaksesi, ettei mitään laiminlyödä, jokaiselle **Integroidun projektitaulun** kortille tulee määrittää **asianhoitaja**. Asianhoitajat pitävät kortteja ajan tasalla. Kun kortti on merkitty valmiiksi tai peruutettu, siirretään se taulun "katselmoitava" -sarakeeseen. Sitten koko tiimi tai osa siitä tarkistaa kortin ennen sen siirtämistä "suljettu" -sarakeeseen.



Projektipäällikön hattu

Ovatko asiakirjat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä?

D2 Päätä valmiit tuotokset



Asianhoitajat lisäävät kommentteja tuotuskortteihinsa **Integroidussa projektitaulussa**, ja lopulta siirtävät ne “katselmoitava”-sarakeeseen niiden valmistuttua. Tämän jälkeen on varmistuttava jokaisen tuotoksen todellisesta valmistumisesta ennen niiden siirtämistä “suljettu” -sarakeeseen. Meidän tulee varmistaa tehtävien ja tuotosten valmistuminen riskien vähentämiseksi ja mukavan ympäristön luomiseksi sekä turhan lisätyön välttämiseksi.



Tekijän hattu

Onko tuotos todella valmis?



Sijoittajan hattu

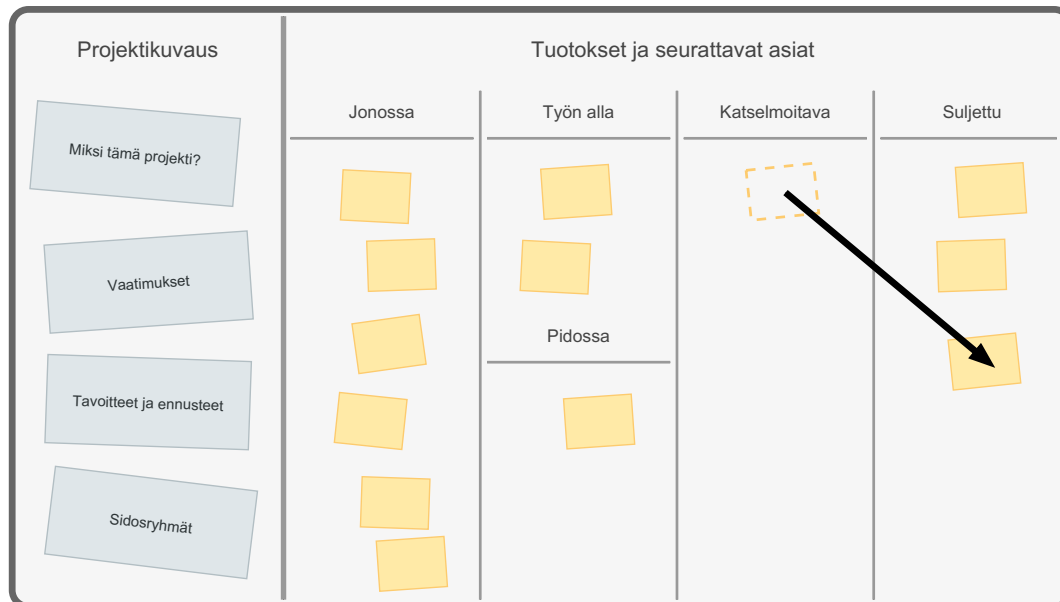
Onko tuotos yhteensopiva tavoitteidemme kanssa?



Käyttäjän hattu

Onko tuotos yhteensopiva käyttäjien tarpeiden ja odotusten kanssa?

Kun kaikki on tuotoksen osalta kunnossa, siirretään se “suljettu” -sarakeeseen.



Jos projektilla on sisäinen tai ulkoinen asiakas, kannattaa heille näyttää valmiit tuotokset palautteen ja epävirallisen, alustavan hyväksynnän saamiseksi. Tämä tekee **Projektin päättämisestä** paljon helpompaa ja vähentää uudelleentyöskentelyn riskiä.



Projektipäällikön hattu

Työskentelemmekö liian monen tuotoksen parissa samanaikaisesti?

Liian moni samanaikainen työn alla oleva tuotos lisää uudelleentyöskentelyn riskiä. Tuotokset tulisi saada valmiiksi ennen uusien aloittamista. **Projektipäällikkö** vastaa kaikkien rohkaisemisesta toimimaan siten.

Älä unohda yleistä näkökulmaa:



Projektipäällikön hattu

Ovatko asiakirjat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä?

E1 Mittaa ja raportoi projektin suoritusta



Tämä on ensimmäinen johtamisaktiviteetti **Viikkosyklin päättäminen** -ryhmässä.

Etenemme harvoin suunnitellusti, mikä on hyväksyttävää, kunhan tarkistamme kunkin poikkeaman vaikutuksen projektiin sekä mahdolliset korjaustoimenpiteet.



Sijoittajan hattu

Olemmeko lähempänä projektin tavoitteen saavuttamista?



Tekijän hattu

Kuinka arvioimme projektin jäljellä olevien tuotosten syntyvän?



Käyttäjän hattu

Mikä on arviomme tulevista käyttäjänäkökohdista?

Täytämmekö projektin vaatimukset?



Projektipäällikön hattu

Mikä on ennustemme projektin valmistumisesta?

Ennustamiseen ei ole yksinkertaista ja yleispätevää tapaa ja **Projektipäällikkö**-hattua kantavan henkilön on löydettävä projektiin sopiva menetelmä, joka on riittävän hyvä C1-kohdan tavoitteiden revisiointiin tai muuttamiseen. Uudet ennusteet tulee lisätä **Integroidun projektitaulun** "projektin kuvaus" -sarakkeen "tavoitteet ja ennusteet" -metakorttiin.

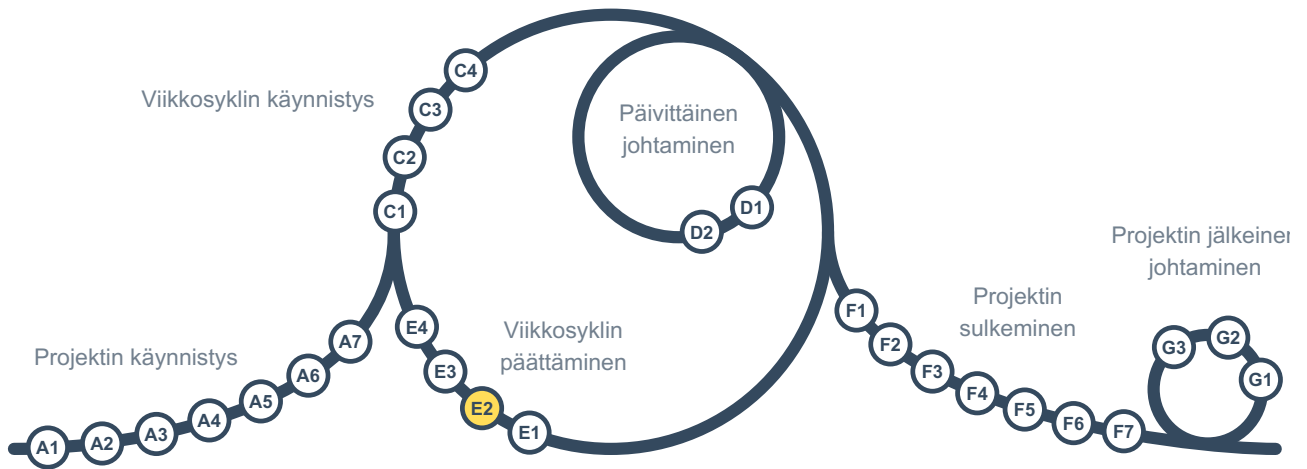


Projektipäällikön hattu

Tarvitseeko kenenkään tiimin ulkopuolisen olla tietoinen edistymisestämme?

Tarvittaessa sinun tulee viestiä projektin suorituksesta tiimin ulkopuolisille, kuten asiakkaalle ja korkeammalle organisaatiotasolle. Raportit tulee pitää yksinkertaisina ja suoraviivaisina, ja niitä on tarkasteltava, jotta voidaan päättää, kannattaako niitä lähettää jokaisen syklin yhteydessä vai kenties harvemmin.

E2 Arvioi sidosryhmätyytyväisyyttä



Meillä on oltava suora tai epäsuora arvio tiimin jäsenten ja ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyydestä.



Projektipäällikön hattu

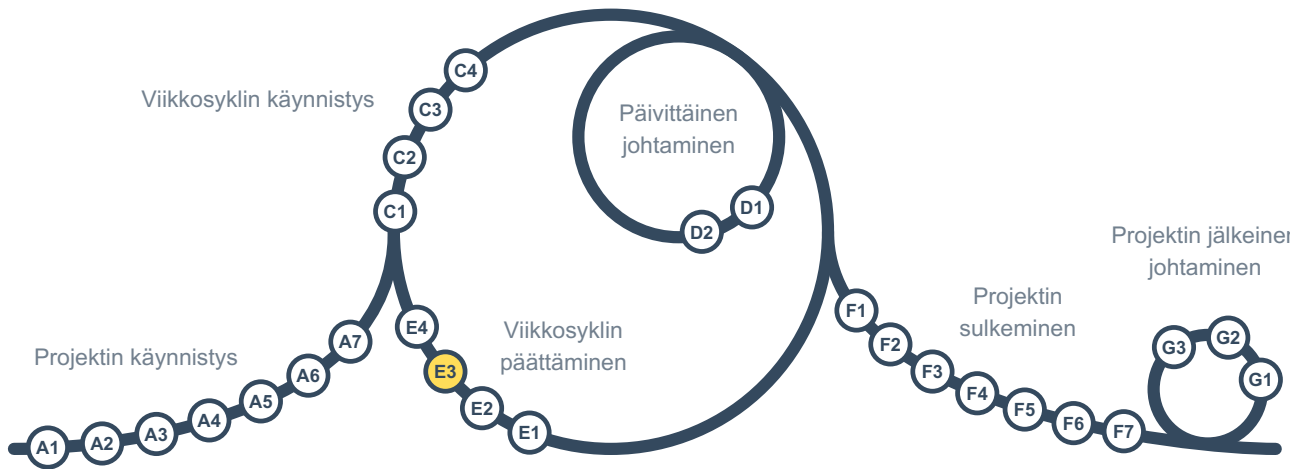
Ovatko tiimin jäsenet tyytyväisiä projektin työskentelytapoihin?

Ovatko ulkoiset sidosryhmät (jos sellaisia on) tyytyväisiä työskentelytapoihimme?

Yleensä on parasta pyytää yksinkertaista ja nimetöntä arviointia tiimin jäseniltä joka syklin yhteydessä.

Ulkopuolisten sidosryhmien osalta on tärkeää varmistaa, että arviointien tiheys sopii heille, ja jos viikoittainen arviointi on liian tiheä, se tulisi tehdä kahden tai neljän viikon välein. On parasta tehdä vähintään yksi arviointi joka kuukausi, jotta ongelmat eivät kasautuisi. Varmista, että arviointi ei vie liikaa aikaa sidosryhmiltä.

E3 Kirjaa opit ja tee parannussuunnitelma



On hyvä pysähtyä pohtimaan edellistä viikkoa ja siitä saatuja oppeja, jotta suoriudut projektista paremmin ensi viikolla.

Projektipäällikön hattu

Miten voimme parantaa ensi viikolla työtapojamme?

Tekijän hattu

Mitä voimme parantaa ensi viikolla projektin tuotoksen luomisen osalta?

Sijoittajan hattu

Mitä voimme tehdä paremmin ensi viikolla projektin tavoitteiden saavuttamiseksi?

Käyttäjän hattu

Miten voimme ensi viikolla vastata paremmin käyttäjien tarpeisiin ja odotuksiin?

Parannussuunnitelmat tulee lisätä **Integroituun projektitauluun**, korttien järjestystä tarkistettava ja jokaiselle uudelle kortille nimitettävä **asianhoitaja**.

Emme odota projektin päättymistä oppien kirjaamiseksi, vaan taltioimme tärkeät tiedot kommentteina **Integroidun projektitaulun** kortteihin. Nämä kortit toimivat oppeina jatkokehittämiseen. Tässä aktiviteetissa on kuitenkin syytä kartoittaa lisäoppeja.

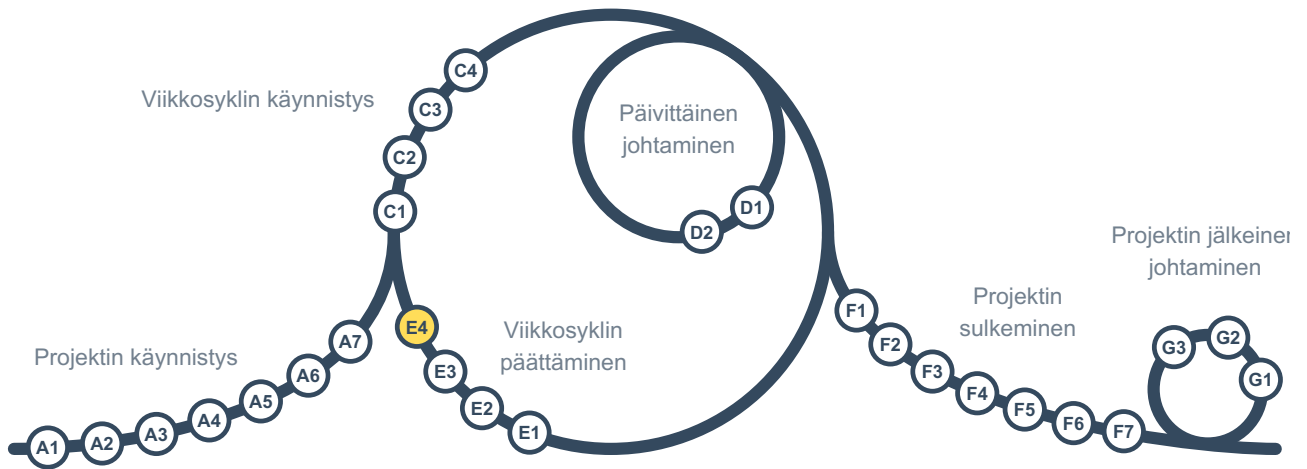
Projektipäällikön hattu

Mitkä Integroidun projektitaulun suljetut kortit sisältävät merkittäviä oppeja?

Olemmeko oppineet mitään uutta, jota ei vielä näy taululla?

Jos oppeja havaitaan puuttuvan, tulee ne tallentaa joko kommentteina nykyisiin asiaankuuluviin kortteihin tai sulkea erillisinä kortteina **Integroidussa projektitaulussa**. Merkitse sopivalla tunnisteella kaikki merkittäviä oppeja sisältävät äskettäin suljetut kortit, jotta ne löydetään helpommin tulevaisuudessa.

E4 Harkitse hattujen vaihtamista seuraavaksi viikoksi



Tämä on viimeisin aktiviteetti **Viikkosyklin päättäminen** -aktiviteettiryhmässä. Meillä on yksi asia jäljellä.



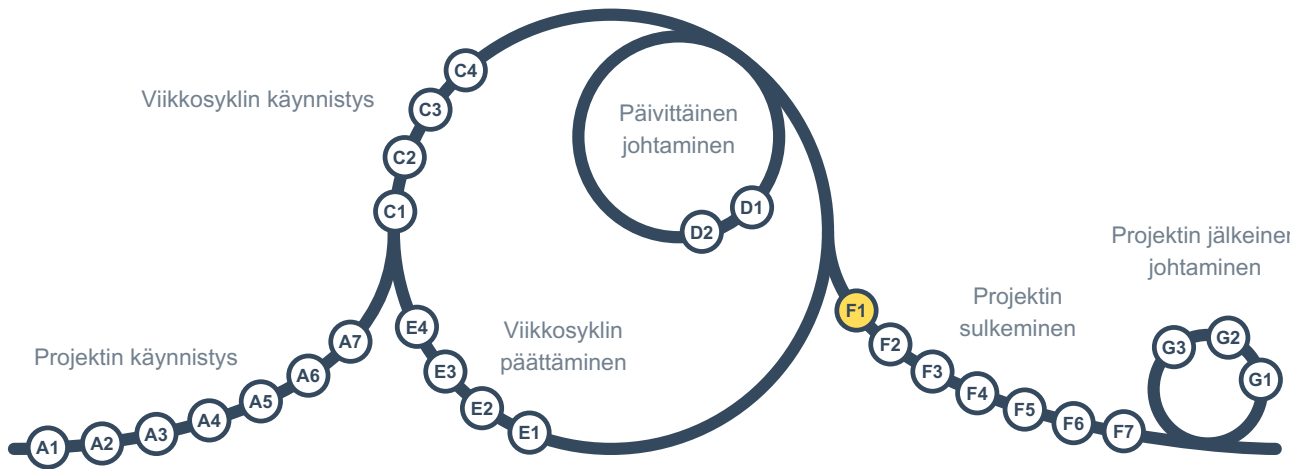
Projektipäällikön hattu

Voimmeko parantaa yhteistyötä vaihtamalla hattuja ensi viikoksi?

Yleensä hattujen uudelleenjako on hyödyllistä. Se lisää tiimin jäsenten osallisuutta ja yhteistyötä ja parantaa kaikkien ymmärrystä projektista. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista tai toivottavaa.

Sinun on merkittävä hattujen uudelleenjaot "sidosryhmät" -metakorttiin **Integroidun projektitaulun** "projektin kuvaus" -sarakeeseen.

F1 Varmista ja siirrä lopputuotos



Projektin sulkeminen -aktiveettiryhmässä meidän on ensimmäiseksi vielä kerran tarkistettava, että projektin lopullinen tuotos on valmis ja vastaa odotuksia.



Projektipäällikön hattu

Onko kaikki Integroidun projektitaulun kortit suljettu?



Tekijän hattu

Toimiiko kaikki niin kuin pitää tuotannon näkökulmasta?



Sijoittajan hattu

Olemmeko saavuttaneet projektin tavoitteen?

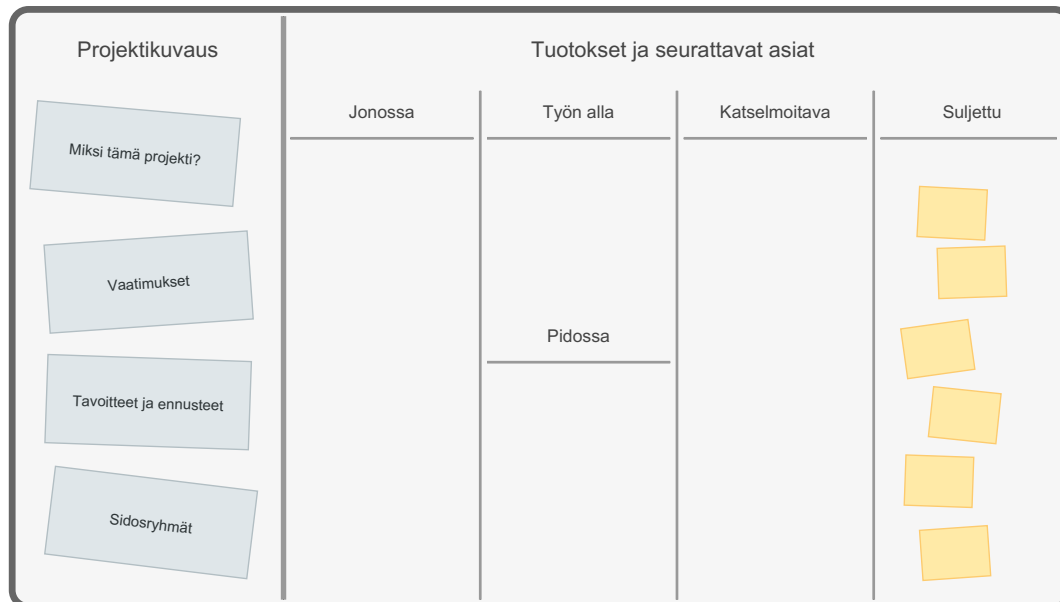
Olemmeko täyttäneet liiketoiminnan odotukset?



Käyttäjän hattu

Olemmeko täyttäneet vaatimukset ja käyttäjien tarpeet ja odotukset?

Jos meille on jäänyt tehtävää ennen projektin lopettamista, siirry kohtaan [C1](#) ja muussa tapauksessa kohtaan [E2](#).



Joskus rajoitettu joukko projektitaulun keskeneräisistä korteista voidaan sulkea siirtämällä ne ylläpitotiimille. Näissä tapauksissa ne tulee merkitä "siirretyiksi" ja siirtää "suljettu" -sarakeeseen.

 Tekijän hattu

Pitääkö meidän antaa lisätietoa ylläpitotiimille?

Asiakkaan tapauksessa seuraavat seikat ovat tärkeitä:

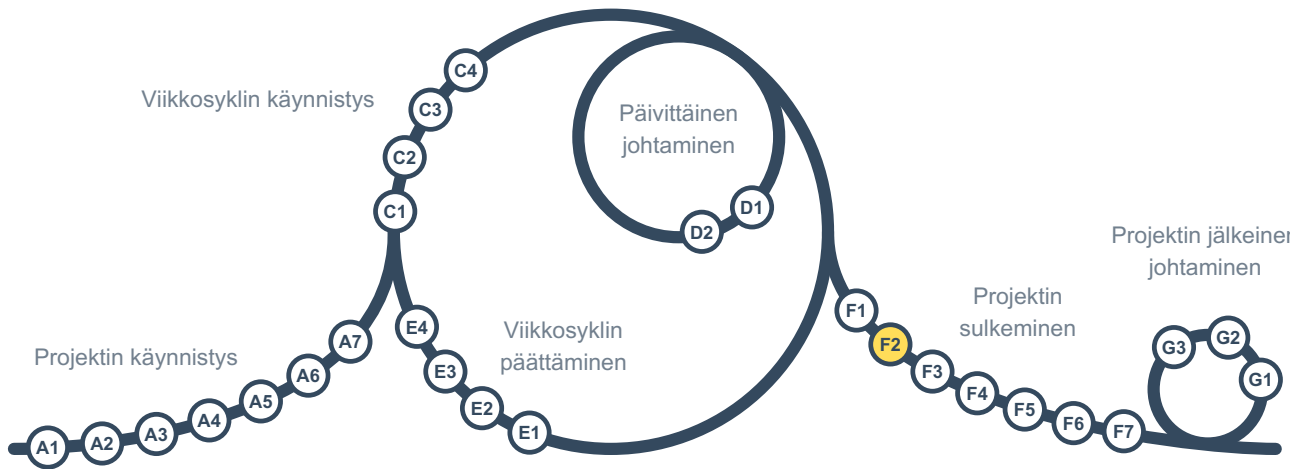
 Projektipäällikön hattu

Tarvitsemmeko hyväksynnän tai virallisen luovutuksen ennen projektin lopettamista?

Olemmeko dokumentoineet asianmukaisesti hyväksynät ja vastaavat asiakirjat?

Ulkoisten asiakkaiden kanssa työskennellessä on hyvä dokumentoida tärkeimmät viestit tulevaa käyttöä varten.

F2 Arvioi sidosryhmätyytyväisyyttä



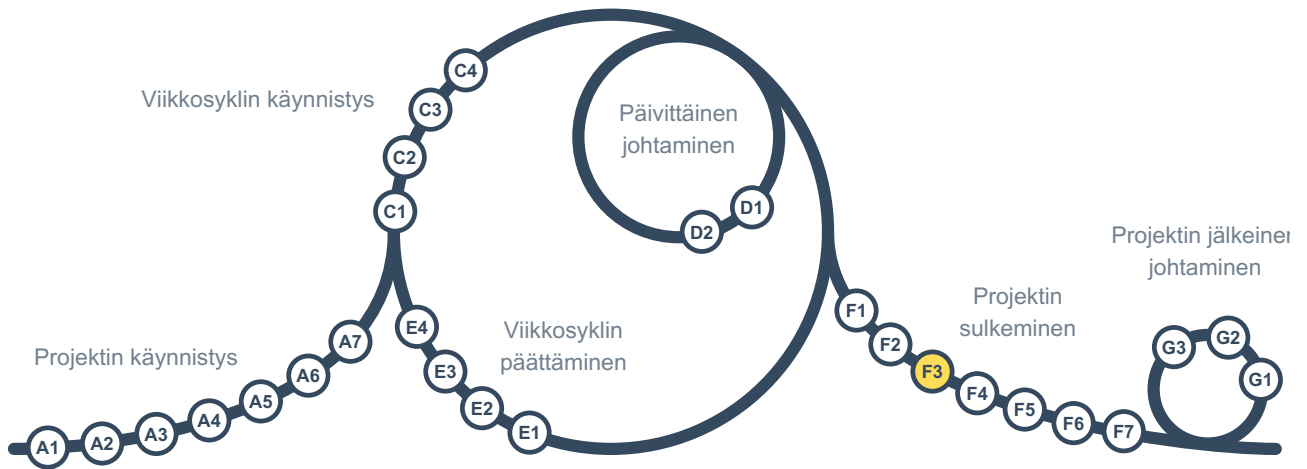
E2 tarjoaa jatkuvan sidosryhmien tyytyväisyyden arvioinnin, mutta jokainen näistä arvioinneista keskittyy pääasiassa yhteen projektin sykliin. Meidän on tehtävä projektin lopussa erillinen arviointi, jotta saamme käsityksen kokonaistyytyväisyydestä ja voimme hyödyntää tietoja tulevissa hankkeissa.

Projektipäällikön hattu

Kuinka tyytyväisiä sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat?

Saatat tarvita nimettömän arvioinnin varmistaaksesi aidot ja avoimet vastaukset. Tulos tulee kirjata "sidosryhmä"-metakorttiin **Integroidun projektitaulun** "projektin kuvaus" -sarakeeseen.

F3 Pyydää kollegaa arvioimaan Projektin sulkeminen



Kuten tavallista, on tärkeää pysyä avoimena ja kriittisenä:



Projektipäällikön hattu

Olemmeko tehneet kaikki vaadittavat toimet, jotta projektin sulkeminen on mahdollista?

Sinun tulisi pyytää projektinhallinnan osaavaa tiimin **ulkopuolista** henkilöä vertaisarvioijaksi. Tarkistakaa projekti kaikkinsa yhdessä, tehkää tarvittavat korjaukset ja kirjatkaa tiedot **Integroidun projektitaulun** kortille.

F4 Harkitse hattujen vaihtamista Projektin jälkeiseen johtamiseen



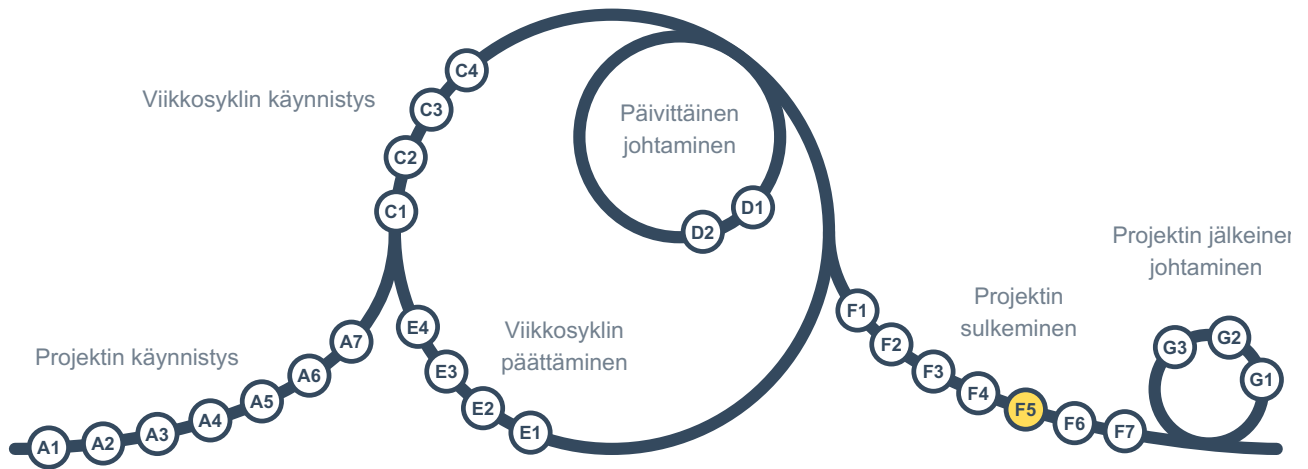
Jos organisaatio on projektitiimiä suurempi, erillinen ryhmä (esim. **salkunhallinta**-tiimi) voi olla vastuussa **Projektin jälkeisestä johtamisesta**. Muussa tapauksessa tiimin jäsenet vastaavat asiasta, ja siihen liittyvät hatut tulee nimittää tässä aktiviteetissa.



Projektipäällikön hattu

Ketkä ovat parhaat ihmiset kunkin hatun kantajiksi Projektin jälkeisen johtamisen osalta?

Hattunimitykset tulee kirjata "sidosryhmien" metakorttiin **Integroidun projektitaulun** "projektin kuvaus" -sarakeeseen.



Projektissa syntyneet johtamis- ja tuotantoasiakirjat ovat avuksi tulevissa vastaavissa projekteissa. Tästä syystä on tärkeää varmistaa, että ne ovat saatavilla.



Projektipäällikön hattu

Mikä on paras tapa arkistoida asiakirjat?

Onko tiedostoihin vain lukuoikeus?

Kuinka varmistan, että vain valtuutetuilla henkilöillä on pääsy asiakirjoihin?

Voidaanko tiedostomuotoja käyttää myös tulevaisuudessa?

Joskus asiakirjat ovat niin salaperäisiä, että vain kirjoittaja saa niistä selvää muutaman viikon ajan kirjoittamisen jälkeen. Tällaiset asiakirjat ovat hyödyttömiä, ja siksi **Projektipäällikkö**-hatun omaavien henkilöiden on jatkuvasti varmistettava, että asiakirjat ovat selkeitä ja ymmärrettäviä.

F6 Juhli saavutusta!



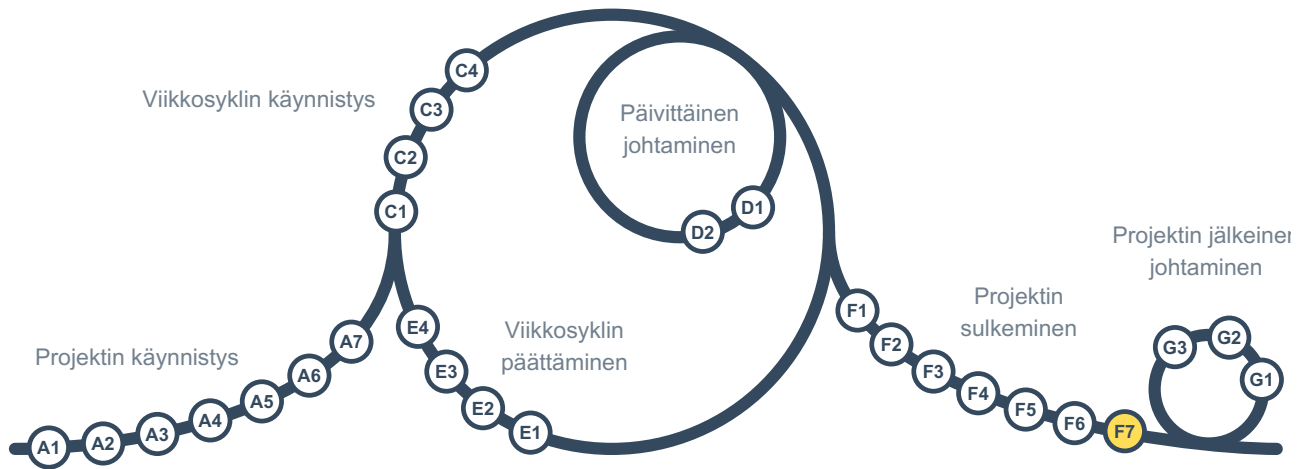
Tässä vaiheessa projekti on valmis ja suljettu, joten on hyvä aika juhlia!

 Projektipäällikön hattu

Miten projektin valmistumista on parasta juhlia?

Tärkeiden tapahtumien, kuten projektin valmistumisen, juhliminen on hyödyllistä, koska ihmiset tuntevat itsensä arvostetuiksi ja sen seurauksena menestyvät paremmin tulevissa projekteissa. Samalla se on muistutus siitä, että projektit eivät ole vain kokoelma satunnaisia tehtäviä, vaan tavoitteellisia toimeksiantoja, joissa jokaisen panos on tärkeä.

F7 Viesti kohdennetusti



Tämä on **Projektin sulkemisen** viimeinen aktiviteetti, joka vaaditaan organisaation ollessa projektiryhmää suurempi.



Projektipäällikön hattu

Tietääkö muu organisaatio, että olemme sulkeneet projektin?

Projektipäällikkö-hatun omaava henkilö lähettää lyhyen viestin kaikille organisaation jäsenille ja ilmoittaa projektin päättymisestä.

G1 Arvioi projektin saavuttamia hyötyjä



Projektin jälkeisen johtamisen sykli toistuu yleensä 1–6 kuukauden välein 1–5 vuoden ajan projektityypistä riippuen. Tässä syklissä arvioimme projektin tuottamat hyödyt alkuperäisiä odotuksia vastaan oppiaksemme lisää sekä ryhtyäksemme mahdollisiin korjaustoimiin.



Käyttäjän hattu

Kuinka projektin tuotosta käytetään?



Tekijän hattu

Miten tuotos toimi tuotannon näkökulmasta?



Sijoittajan hattu

Saavutimmeko projektin tavoitteen?

Mitä tapahtui odotetuille hyödyille ja haitoille?

Oliko meillä mitään odottamattomia hyötyjä tai haittoja?



Projektipäällikön hattu

Ovatko kaikki hatut olleet mukana tässä arvioinnissa?

Olemmeko dokumentoineet arvioinnin tulokset asianmukaisesti?

Tulos jaetaan muiden kanssa kohdissa [G2](#) ja [G3](#).

G2 Ideoi jatkoprojekteja



G1-kohdan perusteella tiedät, kuinka projektin tuotos on toiminut. Nyt voit toimia näiden tietojen perusteella.



Käyttäjän hattu

Voimmeko tehdä muutoksia tuotokseen, jotta se sopii paremmin käyttäjilleen?

Voimmeko tunnistaa uusia käyttäjiä tuotokselle?



Tekijän hattu

Pitäisikö meidän tehdä muutoksia tuotoksen suorituskyvyn parantamiseksi?

Voimmeko tehdä uusia hyödyllisiä tuotoksia nykyisen pohjalta?



Sijoittajan hattu

Voimmeko tehdä muutoksia tuotokseen lisätäksemme sen hyötyjä?

Voimmeko tämän projektin innoittamana ajatella muita hyödyllisiä projekteja?

Ideat arvioidaan myöhemmin sekä järjestetään **Projektin aloitus** niille, jotka on syytä arvioida tarkemmin, minkä jälkeen tehdään perusteltu jatkopäätös. Pieniä muutoksia voidaan tehdä projektin rakenteen ulkopuolella ylläpitotoimina. Jos mahdollista, ne on kuitenkin parasta toteuttaa yhtenä tai useampana mikroprojektina, jolla on omat tavoitteensa.

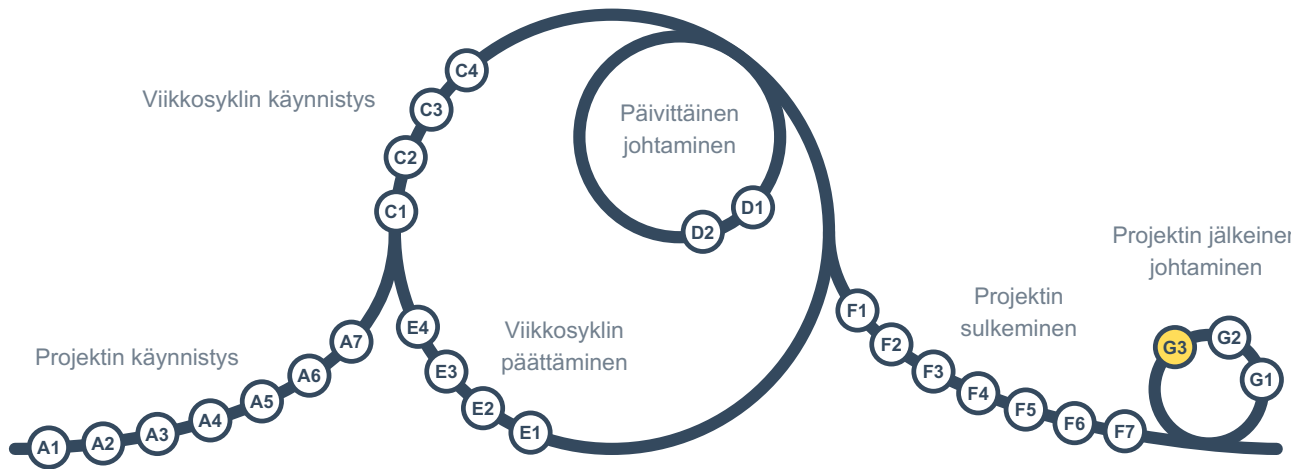
G2-arviointi voidaan tehdä kerralla useamman projektin osalta kokonaisvaltaisemman näkemyksen saamiseksi.



Projektipäällikön hattu

Käytämmekö asianmukaisia fasilitointitekniikoita uusien ideoiden synnyttämiseen?

Erilaisia tekniikoita, kuten Delphiä, voidaan käyttää parempien ideoiden luomiseksi.



Jos projektin jälkeisessä johtamissyklissä on mukana hattujen lisäksi muita sidosryhmiä, meidän on ilmoitettava heille tuloksista.



Projektipäällikön hattu

Keille tulisi tiedottaa hyötyarvioinnin tuloksista?

Organisaation ollessa projektiryhmää suurempi kaikille organisaatiossa oleville tulee tiedottaa arvioinnin tuloksista luottamuksellisuus huomioiden. Näin kaikkia muistutetaan projektien perusteluista, mikä on hyödyllistä käynnissä oleville ja tuleville projekteille.