

Kristiina Kuosma

**STORMOSSENIN PROJEKTIHALLINNAN LÄHTÖKOHTIEN
SELVITTÄMINEN**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Maaliskuu 2019**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Maaliskuu 2019	Tekijä Kristiina Kuosma
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn nimi Stormossenin projektinhallinnan lähtökohtien selvittäminen		
Työn ohjaaja Marko Forsell		Sivumäärä 48 + 1
Työelämäohjaaja Leif Åkers		
<p>Tässä opinnäytetyössä selvitetään Stormossenin projektinhallinnan perusta rutiinien parantamiseen.</p> <p>Ensimmäiseksi opinnäytetyössä perehdyttiin projektinhallinnan teoriaan eri teemojen kautta. Näitä teemoja olivat: projektin elinkaari, projektioorganisaatio, projektisuunnitelma, budjetti ja kustannusvalvonta, dokumentointi, riskit projekteissa, projektin onnistumisen mittaaminen ja projektin tyypilliset ongelmat.</p> <p>Teoriaosuuden jälkeen selvitettiin yrityksen projektinhallinnan perusta rutiinien parantamiseen teema-haastattelua käyttäen. Haastattelukysymykset koostettiin teoriaosuudesta. Tutkimuksen tuloksena syntyi käsitys yrityksen projektinhallinnan ongelmakohdista ja nykytilanteesta.</p>		

Asiasanat Teema-haastattelu, projekti, projektibudjetti, projektinhallinta, projektioorganisaatio, projektisuunnitelma
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date March 2019	Author Kristiina Kuosma
Degree programme Master's Degree in Technology Competence Management		
Name of thesis The baseline of project management in Stormossen		
Instructor Marko Forsell	Pages 48 + 1	
Supervisor Leif Åkers		
<p>Target of this thesis is to clarify the basis of project management in Stormossen for developing the project routines.</p> <p>In the first part the thesis explored the theory of project management through different themes. These themes were: project life cycle, project organization, project plan, budget and cost control, documentation, project risks, project success evaluation and typical problems of project.</p> <p>After the theory second part was to clarify the basis of project management, with theme-based interview, in the corporation for developing the project routines. The questions of the interview were compiled from the theory part of this thesis. The result of the survey brought out understanding to problem areas and current state of project management in the corporation.</p>		

<p>Key words Budget, theme interview, project, project management, project organization, project plan</p>
--

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 AB STORMOSSEN OY	2
3 PROJEKTINHALLINTA	3
3.1 Projektin määritelmä.....	3
3.2 Projektityypit.....	4
3.3 Projektin elinkaari	5
3.3.1 Käynnistysvaihe.....	5
3.3.2 Rakentamisvaihe	7
3.3.3 Päätämisyvaihe.....	8
3.4 Projektiorganisaatio.....	9
3.4.1 Projektin ohjausryhmä	9
3.4.2 Projektiryhmä	10
3.4.3 Projektipäällikkö.....	11
3.5 Projektisuunnitelma.....	12
3.5.1 Projektin tausta, tavoitteet ja tarkoitus	13
3.5.2 Projektin rajaus, toimenpiteet ja resurssit	14
3.5.3 Aikataulu.....	14
3.5.4 Projektiorganisaatio suunnitelmassa	15
3.5.5 Tiedottaminen.....	15
3.6 Projektibudjetti ja kustannusvalvonta.....	16
3.7 Dokumentointi	17
3.8 Riskit projekteissa	17
3.9 Projektin onnistumisen mittaaminen	18
3.10 Projektin tyypilliset ongelmat	20
4 TUTKIMUSKYSYMYS JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
4.1 Tutkimuskysymys	22
4.2 Haastattelun teoriaa.....	25
4.2.1 Haastattelumuoto ja kohdejoukko	26
4.2.2 Tutkimuksen toteutus ja tulosten käsittely.....	26
5 TUTKIMUSTULOKSET	27
5.1 Esiselvitys	27
5.2 Käyttöönottovaihe	28
5.3 Projektin päättäminen	29
5.4 Projektiorganisaatio.....	30
5.5 Projektin rooli jaot.....	31
5.6 Projektin vastuut	32
5.7 Projektisuunnitelma.....	33
5.8 Projektisuunnitelmaan tekoon osallistuvat ihmiset	34
5.9 Projektin budjetti	35
5.10 Aikataulu.....	36
5.11 Dokumentit.....	37
5.12 Dokumenttien tallennus	38

5.13	Vanhat asiakirjat.....	39
5.14	Riskien selvitys.....	40
5.15	Projektin onnistumisen mittaaminen	41
5.16	Tyypillisimmät ongelmat projekteissa.....	41
5.17	Onnistumiset projekteissa	42
5.18	Tulosten yhteenveto.....	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
	LÄHTEET	44
	LIITE 1 Haastattelukysymykset	
	KUVIOT	
	KUVIO 1. Projektin elinkaari	5
	KUVIO 2. Projektin kolmen eri tekijän osa-alueen yhtäaikainen hallinta	19
	TAULUKOT	
	TAULUKKO 1. Yksinkertainen taulukko projektin viestintäsuunnitelmasta	16
	TAULUKKO 2. Esiselvityksen vastaukset on koottu henkilöittäin	27
	TAULUKKO 3. Käyttöönottovaiheen vastaukset on koottu henkilöittäin.....	28
	TAULUKKO 4. Projektin päättämisen vastaukset koottu henkilöittäin.....	29
	TAULUKKO 5. Projektioorganisaation vastaukset on koottu henkilöittäin	31
	TAULUKKO 6. Projektin roolijaon vastaukset on koottu henkilöittäin	31
	TAULUKKO 7. Projektin vastuujakokysymyksen vastaukset on koottu henkilöittäin	32
	TAULUKKO 8. Projektisuunnitelman vastaukset on koottu henkilöittäin	33
	TAULUKKO 9. Projektisuunnitelman tekoon osallistuvien ihmisten kysymykseen vastaukset henkilöittäin.....	34
	TAULUKKO 10. Projektin budjetin tekoon ja seurantaan vastaukset koottuna henkilöittäin.....	35
	TAULUKKO 11. Aikataulun luomisen ja seurannan vastaukset henkilöittäin	36
	TAULUKKO 12. Vastaukset henkilöittäin kysymykseen kuinka helposti löydät projektiin liittyvät dokumentit	37
	TAULUKKO 13. Vastaukset henkilöittäin kysymykseen tallennetaanko dokumentit yhteen paikkaan	38
	TAULUKKO 14. Vastaukset henkilöittäin kysymykseen poistetaanko vanhat asiakirjat	39
	TAULUKKO 15. Vastaukset henkilöittäin kysymykseen tehdäänkö riskien selvitystä projektisuunnittelussa.....	40
	TAULUKKO 16. Vastaukset henkilöittäin kysymykseen, miten projektin onnistumista mitataan	41

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä perehdytään ensimmäiseksi projektinhallinnan teoriaan. Teorian käsittelyn tarkoituksena opinnäytetyössä on peilata yrityksen projektinhallintaan sekä luoda itselleni käsitys projektinhallinnan teoriasta.

Opinnäytetyön teoriaosuudet kulkevat teemoittain: projektin elinkaari, projektiorganisaatio, projekti-suunnitelma, budjetti ja kustannusvalvonta, dokumentointi, riskit projekteissa, projektin onnistumisen mittaaminen ja projektin tyypilliset ongelmat. Käsittelin jokaista teoriaosuutta erikseen perehtymällä niihin.

Tutkimusongelmana oli saada selville lähtökohta Stormossenin projektinhallinnan rutiinien parantamiseen. Tämä selvitettiin puolistrukturoitua menetelmää eli teemahaastattelua käyttäen. Haastattelukysymykset muotoiltiin teoriaosuudesta ottaen teemoittain. Haastattelukysymysten koonti teoriaosuudesta teemoittain osoittautui tehokkaaksi keinoksi selvittää yrityksen ongelmakohdat ja sieltä nousi mielestäni hyvin muutamia perusongelmia, joiden kehittämällä yrityksen projektinhallinta saadaan paremmin halluun, varsinkin pienten projektien kohdalla. Pienemmät projektit koettiin olevan huonommin hallussa kuin isommat projektit.

Tutkimukseni tarkoituksena ei ole toimia oppaana, miten yrityksen projekteja tulisi suorittaa vaan ainoastaan selvittää nykytila ja ongelmakohdat. Tämän tutkimuksen jälkeen voikin yritys halutessaan teettää projektinhallinnan oppaita esimerkiksi muina opinnäytetöinä.

Opinnäytetyöni perustuu kirjallisuuden lisäksi yrityksen henkilöstön haastatteluihin. Haastattelin yhteensä kahdeksaa henkilöä. Valitsin haastatteluihin henkilöt, jotka työskentelevät projektien parissa ja halusin mahdollisimman kattavan kuvan yrityksen projektinhallinnasta.

Opinnäytetyön luvussa kolme esitetään teoriaosuus. Teoriaosuudessa keskeisiä läpikäytäviä asioita ovat projektin elinkaari, projektiorganisaatio, projekti-suunnitelma, projektibudjetti ja kustannusvalvonta, dokumentointi, riskit projekteissa ja projektin onnistumisen mittaaminen. Viimeiseksi käydään läpi teoriaosuutta projektin tyypillisistä ongelmista. Opinnäytetyön luvussa neljä käydään läpi tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutustapa. Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen tutkimustulokset ja opinnäytetyön luvussa kuusi on kuvattuna johtopäätökset tutkimustuloksista.

2 AB STORMOSSEN OY

Ab Stormossen Oy on kuuden kunnan omistama jätehuolto-yhtiö. Omistajakuntiin kuuluu Isokyrö, Korsnäs, Maalahti, Mustasaari, Vaasa ja Vöyri. Stormossenin tehtävänä on hoitaa omistajakuntien lakisääteinen jätteenkäsittely. Kunnan vastuu kattaa pääasiassa kotitalouksien, vapaa-ajan asutuksen ja julkisen palvelusektorin jätteet. Koivulahdessa sijaitseva Stormossenin jätekeskus toimii omistajakunnissa tuotetun jätteen vastaanottoasemana. Tämän lisäksi jätekeskus ottaa vastaan myös ns. märkäjätettä ja biojätettä muilta jäteyhtiöiltä. Stormossenin hyötykäyttöaste yhdyskuntajätteelle oli 98,4 % vuonna 2016. Westenergyn jätteenpolttolaitos aloitti toimintansa syksyllä 2012, minkä ansiosta kaatopaikan kuormitus on lähestulkoon loppunut kokonaan. Valtakunnallinen tavoite on 70 % hyötykäyttöaste.

Stormossen ylläpitää yhteensä kahtatoista hyötykäyttöasemaa. Ne vastaanottavat yritysten ja kotitalouksien syntypaikkalajiteltua hyötykäyttöön kelpaavaa jätettä, vaarallista jätettä sekä kaatopaikkajätettä. Asemien yhteydessä hoidetaan myös peräkärryn vuokrausta, noutopalvelua ja talkoolavan vuokrausta.

Stormossenilla on biokaasulaitos, jossa käsitellään biojätettä ja jätevedenpuhdistamoiden lietettä. Biojäte ja liete mädätetään kahdessa reaktorissa, joissa syntyy biokaasua ja mädätysjäämää. Biokaasusta saadaan liikennepolttoainetta, sähköä ja lämpöä. Mädätysjäämä jälkikompostoidaan, jonka jälkeen se myydään kompostimultana.

Stormossenin alueella on suotovedenpuhdistamo, jossa käsitellään vanhan ja uuden kaatopaikan sekä käsittelykenttien suotovedet. Lisäksi alueella on lajitteluasema, jossa otetaan vastaan teollisuuden ja rakennustyömaiden jätettä ja asemalla lajitellaan hyötykäyttöön kelpaavat jätteet. Öljyisten maiden käsittelykentällä kompostoidaan öljyllä saastuneet maat, jonka jälkeen öljystä puhdistuneet maat käytetään kaatopaikan maisemointiin sekä peittoon.

3 PROJEKTINHALLINTA

Teoriaosuudessa luvussa kolme käsitellään ensin projektin määritelmää ja erilaisia projektityyppejä. Tämän jälkeen käsitellään projektin elinkaarta, joka koostuu käynnistys-, rakentamis-, ja päättämisvaiheesta. Elinkaaren jälkeen käsitellään projektiorganisaatiota ja sen muodostamista. Projektisuunnitelma-kohtassa käydään läpi ensin yleisesti projektisuunnitelmaa ja sen jälkeen projektisuunnitelmaan kuuluvat projektin tausta, tarkoitus ja tavoitteet. Tämän jälkeen tulee projektisuunnitelman projektin rajaus, toimenpiteet ja resurssit. Projektisuunnitelmaan kuuluu myös aikataulu, projektiorganisaatio ja tiedottaminen ja ne käsitellään myös luvussa kolme.

Projektisuunnitelman teoriaosuuden jälkeen käsitellään projektin budjettia ja kustannusvalvontaa kirjallisuuteen pohjautuen. Tämän jälkeen käydään läpi projektien dokumentointia, riskien selvitystä ja onnistumisen mittaamista projekteissa. Viimeisiksi teoriaosuudessa käsitellään mitkä ovat projektin tyypillisimpiä ongelmia.

3.1 Projektin määritelmä

Projekti voidaan määritellä lyhyesti siten, että projekti on työ, joka tehdään määritellyn kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi (Pelin 2011, 23). Projekti on työsuoritus, joka on ainutkertainen, ei sellaisenaan toistu tai siten mikäli toistuu merkittävästi muuttuneissa olosuhteissa. Projekti alkaa tietyssä ajankohtana ja päättyy sovittuna määräaikana, sekä projektille on määritelty käytettävissä olevat resurssit ja tavoitteet. (Stenlund 1986, 2.)

Yrityksessä on yleensä lukuisia työkohteita, jotka voitaisiin toteuttaa projekteina, jo käynnistettyjen projektien lisäksi. Johdon vastuulla on antaa projektille tavoitteet, organisoitava resurssit ja valvottava projektia. Selkeä organisaatio, suunnitelmallisuus ja määrämuotoinen seuranta tekevät projektista projektin. (Pelin 2011, 33.)

3.2 Projektityypit

Projektit voidaan lajitella eri projektityyppeihin niiden luonteensa perusteella, mutta ryhmittely ei ole yksikäsitteistä. Projektit voidaan jakaa sen mukaan mitkä johtamisseikat ovat kussakin keskeisiä. Seuraavaksi on yleisesti käytetty jaottelu:

- Tuotekehitysprojekti: projektin lopputuloksena syntyy sarjavalmistukseen soveltuva tuote, projektia ei kuitenkaan enää ole tuotteen valmistus ja myynti.
- Tutkimusprojekti: tässä projektissa pyritään löytämään tietty ratkaisu tai arvioimaan edellytyksiä taloudelliselle toiminnalle/tuotteelle sekä tutkimusprojekti suoritetaan usein ennen tuotekehitysprojektiä.
- Toiminnan kehittämisprojekti: tavoitteena saada aikaan toimintojen tehostuminen tai johtamisen parantaminen.
- Toimitusprojekti: asiakkaalle toimeksiannosta tehtävä projekti, alkaa sopimuksesta ja päättyy luovutukseen asiakkaalle.
- Investointiprojekti: tilaajan kannalta katsottuna oleva toimitusprojekti. Projektin tuloksena syntyy tuottava laitos, sen osa tai jokin muu käyttöomaisuus. (Pelin 2011, 33-34.)

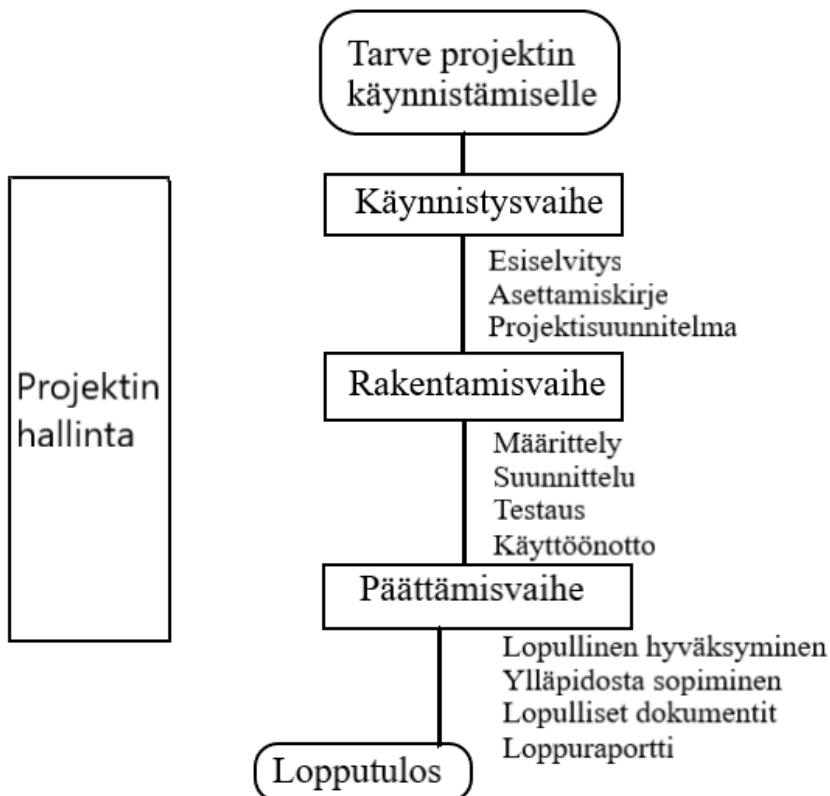
Projektit voidaan myös jakaa aikataulun mukaisesti, jolloin jaottelu on seuraavanlainen:

- Normaalit projektit: Aikaa on riittävästi, käytetyt resurssit ja tavoiteltu laatutaso on otettu huomioon suunnitelmissa, minkä perusteella on laadittu aikataulu.
- Pikaprojektit: Aikataulua nopeutetaan sijoittamalla pääomaa ja tarvittaessa laatutavoitteista voidaan tinkiä.
- Katastrofiprojektit: Mikä tahansa on sallittua, jolloin minkä tahansa piti olla eilen jo valmis. Tästä seuraa laadulliset poikkeamat ja pääomakustannusten nousu. (Ruuska 2001, 11.)

Projektityypin valinta pitää olla tietoinen valinta ja asianosaisten pitää olla tästä tietoisia, miten projektissa aiotaan edetä. Katastrofiprojektia hoidettaessa ei voida tarkastella projektia normaaliprojektin kriteerien perusteella. Projektin käynnistysvaiheessa projekti on voitu aloittaa normaalina projektina mutta projektin edetessä se muuttuukin katastrofiprojektiksi, aikataulullisista ja resurssien ylittymisien jälkeen. (Ruuska 2011, 11.)

3.3 Projektin elinkaari

Projektilla on aina elinkaari eli selkeä alkamis- ja päättymisajankohta. Kuviossa 1 on kuvattuna projektin elinkaari, joka jakautuu useisiin eri vaiheisiin. Vaihejako on hyvin yleinen ja sitä esiintyy projektin kohdealueen mukaan erilaisin muunnoksina. Vaihejako puhuttaessa on hyvä ymmärtää se, että vaihejako kattaa kaikki tehtävät projektin käynnistämisestä aina sen päättymiseen saakka. (Ruuska 2001, 20.)



KUVIO 1. Projektin elinkaari (mukaillen Ruuska 2012, 34)

Projektin elinkaari koostuu käynnistysvaiheesta, rakentamisvaiheesta ja päättämism vaiheesta. Seuraavissa luvuissa on tarkemmin käyty näitä projektin elinkaaren vaiheita läpi.

3.3.1 Käynnistysvaihe

Muuttunut lainsäädäntö, vanhentunut tietojärjestelmä, uusi kehitysidea tai visio voivat olla esimerkiksi tarpeita projektin käynnistämiseen. Lopputulos on vielä tässä vaiheessa hyvin abstraktilla tasolla. Lop-

putulos on kuitenkin määriteltävä mahdollisimman tarkasti ennen varsinaisen rakentamisvaiheen aloittamista sekä laadittava tarvittavat suunnitelmat ja nämä tehtävät ajoittuvat projektin käynnistymisvaiheeseen. (Ruuska 2001, 20.)

Kohdealueesta tehdään *esiselvitys* ennen kuin ideaa ryhdytään käytännössä toteuttamaan ja projektia pystyttämään. Esiselvityksen tarkoituksena on kartoittaa hankkeen teknistaloudelliset edellytykset sekä varmistaa, että projektin ennakoitu lopputulos tukee organisaation toiminnallisia tavoitteita. Projektin asettaja saa esiselvityksen tuloksena riittävät tiedot päättää, onko projektin käynnistämiseksi olemassa riittävät edellytykset. Esiselvityksessä pitäisi olla selvitetynä ja kuvattuna karkealla tasolla projektin:

- toiminnalliset ja tekniset tavoitteet
- keskeiset ongelma-alueet
- tavoiteaikataulu
- kustannusarvio
- resurssitarve
- onnistumisedellytykset
- lopputulos (Ruuska 2012, 35-36.)

Ennen esitutkimusta kannattaa tehdä pika-analyysi, jossa katsotaan yleisellä tasolla, onko idea ollenkaan kehityskelpoinen, koska varsinkin isoissa projekteissa esiselvitys voi olla varsin työläs ja aikaa vievä. (Ruuska 2012, 36.)

Linjaorganisaation johto tekee päätöksen projektin asettamisesta ja projekti asetetaan erillisellä *asettamiskirjeellä*. Asettamiskirje on lyhyt, yksi A4 allekirjoituksineen, missä kuvataan projektin tausta, tehtävä, tavoiteaikataulu sekä nimetään projektipäällikkö ja projektin johtoryhmä. Asettamiskirje ei pidä olla liian yksityiskohtainen eikä siinä oteta kantaa teknisiin ratkaisuihin, koska silloin rajataan tarpeettomasti pois valinnan mahdollisuuksia projektissa. (Ruuska 2012, 36.)

Projektisuunnitelmasta vastaa projektipäällikkö ja sen ensimmäinen versio laaditaan tavallisesti asettamisen yhteydessä. Projektisuunnitelman tulee olla tarpeeksi yksityiskohtainen ja kattava. Projektin johtoryhmä hyväksyy projektisuunnitelman. (Ruuska 2012, 37.)

3.3.2 Rakentamisvaihe

Ensimmäinen kohta projektin rakentamisvaihetta on järjestelmän tai tuotteen *määrittely*. Teknisiin ratkaisuihin ei oteta määrittelyvaiheessa kantaa, vaan sen sijaan toimintaan eli kuvataan mitä järjestelmällä tai tuotteella tehdään. Määrittelyvaiheessa rajataan ja kuvataan järjestelmän tai tuotteen toiminnalliset ominaisuudet, tietojoukot ja tietovirrat sekä sidosryhmät (käyttäjät, tiedon tuottajat ja tiedon hyödyntäjät). Määrittelyvaiheen onnistumisen edellytyksenä on hyvä yhteistyö projektiryhmän ja järjestelmän tai tuotteen loppukäyttäjien välillä. Lopputuloksena määrittelyvaiheesta syntyvät kuvaukset, minkä pohjalta järjestelmän tai tuotteen tekninen ja toiminnallinen suunnittelu voidaan aloittaa. (Ruuska 2012, 37-39.)

Seuraava kohta projektin rakentamisvaihetta koskee *suunnitteluvaihetta*, jossa tuotetaan järjestelmälle asetettujen toiminnallisten vaatimusten perusteella tekninen ratkaisu. Suunnitteluvaiheessa kuvataan käytännössä se, miten järjestelmä tai tuote aiotaan yksityiskohtaisesti toteuttaa sisäisen rakenteen, liittymien ja rajapintojen osalta. (Ruuska 2012, 39.)

Testausvaihe on rakentamisvaiheen lopussa oleva erillinen työkokonaisuus, niin silti tuotetta on testattava koko rakentamisvaiheen ajan. Rakentamisvaiheen aikana testauksella varmistetaan se, että tuote tai järjestelmä vastaa asetettuja vaatimuksia sekä toiminnallisesti että teknisesti ja tehdään tarvittavat korjaukset. Projektin aikana välituloksen syntyessä on aina tarkistettava ja hyväksyttävä ennen siirtymistä seuraavaan työvaiheeseen. Tällä varmistetaan se, että työn tulokset ovat vastaavat lopputuotteelle asetetut laadulliset tavoitteet. (Ruuska 2012, 39.)

Käyttöönottovaihe on projektin rakentamisvaiheen viimeinen kohta. Tässä kohtaa varmistetaan se, että uusi järjestelmä tai tuotteen tuotantokäyttö voidaan aloittaa ilman ongelmia. Käyttöönottovaiheessa on hoidettu tarvittava tiedotus, käyttäjille on annettu koulutus, työtila- ja organisointikysymykset on ratkaistu sekä ylläpito- ja tukijärjestelyistä on sovittu. Koekäyttöjakso sisältyy myös yleensä käyttöönottovaiheeseen ja sen tulisikin olla niin pitkä, että tuotteen tai järjestelmän kaikki toiminnot ja ominaisuudet tulevat vielä kerran tarkastettua. Koekäyttöjakson tulosten perusteella toimitus voidaan lopullisesti hyväksyä. (Ruuska 2012, 39.)

3.3.3 Päätämismvaihe

Projektilla on aina selkeä päätepiste ja se pitää muistaa, koska projekteilla on hyvin usein luontainen taipumus jatkua prosessin kuluessa esiin nousseista kehitysehdotuksista, joita ruvetaan käyttöönottoavaiheessa toteuttamaan. Tähän ongelmaan on ratkaisuna se, että näistä tehdään omat projektit tai sovitaan tarvittavat ylläpitojärjestelmät. Kun projektin mukainen lopputuote on otettu käyttöön, projekti tulee lopettaa jämäkästi. Tilaajan hyväksyessä toimitus, sovitaan samalla mahdollisten tuotantokäytössä ilmenevien virheiden korjaamisesta sekä ylläpidosta ja käyttäjätuen järjestelyistä. (Ruuska 2012, 40.)

Asiakirjamateriaalit, mitkä syntyvät projektin aikana, tulee projektipäällikön koota yhteen ja arkistoida sekä hävittää tarpeeton materiaali. Tarvittaville vastuuhenkilöille tulee antaa omat versiot tarvittavista suunnitteludokumenteista ja ohjeistuksista. Projektipäällikön tehtävänä on laatia loppuraportti ennen projektin johtoryhmän viimeistä kokousta. Sen jälkeen, kun kaikki edellä mainitut tehtävät on suoritettu, projekti katsotaan johtoryhmän päätöksellä päättyneeksi ja projektiorganisaatio puretaan. (Ruuska 2012, 40.)

Projektin merkittävimmät tapahtumat dokumentoidaan loppuraporttiin, joka on tarkoitettu asiakirjaksi projektin osallistuneiden kesken sekä sen voi lukea muutkin yrityksessä. Loppuraportin laatii projektipäällikkö ja laatiminen on kirjattava projektisuunnitelmaan. Loppuraportin tulisi sisältää projektin merkittävimmät tapahtumat, mitä opittiin, mitä jatkossa kannattaa tehdä toisin, kenelle raportti jaetaan ja raportin tulisi olla rehellinen sekä raportissa tulisi olla myös seuraavat asiat:

- yleiskuvaus ja toimeksianto
- organisointi
- sisällöllinen onnistuminen ja lopputuotteen kuvaus
- ajallinen onnistuminen ja resurssien käyttö
- taloudellinen onnistuminen (Ruuska 2001, 182-183.)

Projektista saadaan kokemusta ja sitä pitäisi hyödyntää siirtämällä se tehokkaasti koko organisaation käyttöön. Helpoin tapa siirtää projektista saatu kokemus, oppimisprosessi, onkin laatia siitä loppuraportti. (Ruuska 2001, 182.)

3.4 Projektorganisaatio

Projektorganisaatio on projektia varten muodostettu tarkoituksenmukainen organisaatio. Projektorganisaatiossa henkilöt ovat mukana määräajan ja projektin päättymisen jälkeen he siirtyvät takaisin joko linjaorganisaatioon tai seuraavaa projektiin. Henkilömäärä saattaa vaihdella projektin aikana. (Pelin 2011, 63.)

Projektipäällikkö ja johtoryhmä muodostavat yleensä projektin toiminnallisen ydinjohdon. Projektille tulee asettaa realistinen tavoite, joka on samalla haasteellinen. Mikäli projektin tavoite ei ole viisaasti asetettu, hyvälläkään projektipäälliköllä tai johtoryhmällä ei ole kovin paljon tehtävissä. (Rissanen 2002, 72.)

Projektorganisaatio koostuu tietenkin projektipäälliköstä, mutta myös ohjausryhmästä, projektiryhmästä sekä tukiryhmästä ja tarvittaessa työryhmästä. Ohjausryhmä on se ryhmä, joka päättää projektin kokonaistavoitteista, määrittää puitteet ja lähtökohdat sekä päättää niiden mahdollisista muutoksista. Ohjausryhmä antaa myös toimeksiannon projektille projektiehdotuksen muodossa. Projektiryhmä varmistaa, että projekti saavuttaa tarkoituksensa ja tavoitteensa. Projektiryhmän on se, joka vastaa projektin juoksevista työtehtävistä ja yksityiskohdista tehtävistä päätöksistä koko projektin ajan esiselvitysvaiheesta projektin loppuun. Tukiryhmä on käytännössä ryhmä, joka voi tukea projektia esimerkiksi erilaisia asiantuntijoita, mutta he eivät vaikuta suoraan projektin työskentelyyn eikä heillä ole päätöksentekooikeutta. Työryhmiä voi olla useampi, jotka hoitavat projektiin kuuluvia tehtäviä. Työryhmän vastuulla on raportoida suoraan projektiryhmälle. (Löow 2002, 29-32.)

3.4.1 Projektin ohjausryhmä

Ohjausryhmän jäsenillä tulee olla oikeudet tehdä päätöksiä, sillä ohjausryhmä on se ryhmä, joka päättää projektin kokonaistavoitteista, määrittää puitteet ja lähtökohdat sekä päättää niiden mahdollisista muutoksista. Ohjausryhmän vastuulla on tehdä päätökset aikatauluista, resurssisuunnitelmista ja budjeteista. Ohjausryhmä tai toimeksiantaja antaa kirjallisen toimeksiannon projektista, jossa on määritelty projektin puitteet ja se on tuloskeskeinen sekä viitoittaa tietä kohti tavoitteita. Projektipäällikön tehtävänä on toimittaa etukäteen ohjausryhmän päätöksenteon pohjatiedoksi projektin riskianalyysin, projektisuunnitelman ja projektin tilanneraportit. (Löow 2002, 29.)

Ohjausryhmä kokoontuu projektin alussa, jokaisen vaiheen jälkeen sekä projektin päättyessä. Ohjausryhmän tulee hyväksyä projektin eri vaiheiden siirtymisen toiseen ja nämä tulee dokumentoida. Ohjausryhmän vastuulla on projektin seurannan toteuttaminen. (Löow 2002, 30.)

Projektin ohjausryhmää voidaan kutsua myös johtoryhmäksi tai valvontaryhmäksi. Kuitenkin ohjausryhmä on projektin korkein päätöksiä tekevä elin, joka toimii projektin asettajan määrittelemissä rajoissa. Ohjausryhmän tulisi tarkastella projektin tavoitteita laajemmin yrityksen kokonaistoiminnan näkökulmasta ja ottaa ne huomioon päätöksenteossa, tämä edellyttää sitä, että ohjausryhmällä on tietty etäisyys projektiin. (Ruuska 2001, 84.)

Ohjausryhmän kokouksissa ei suunnitella tai ratkota ongelmia, vaan kartoitetaan niitä ja sovitaan toimenpiteistä ja tehdään päätöksiä. Projektipäällikkö on aina ohjausryhmän jäsen. Projektipäällikön tehtävänä on valmistella ohjausryhmän kokoukset, esittelee kokousasiat ja päätettävät asiat sekä toimii kokouksen sihteerinä. Ohjausryhmän tehtävänä on vaatia projektilta säännöllisesti tilannekatsausta myös kokousten välillä, pysyäksen ajan tasalla. Ohjausryhmän yhtenä tärkeänä tehtävänä on myös tukea projektipäällikköä projektin tavoitteiden saavuttamisessa yhteistyön avulla. (Ruuska 2001, 85-86.)

3.4.2 Projektiryhmä

Projektiryhmä vastaa projektin käytännön toteutustyöstä ja projektiryhmän jäsenillä tarkoitetaan kuhunkin projektiin valittuja asiantuntijoita. Projekti tulisi olla ainakin alustavasti suunniteltu ennen henkilöiden lopullista nimeämistä projektiryhmään ja projektipäällikön on nautittava projektiryhmän luottamusta ja saatava ryhmä toimimaan tavoitteellisesti. Projektiryhmän työpanoksen kautta projektipäällikkö saavuttaa projektin tavoitteet. (Ruuska 2001, 98.)

Projektiryhmän jäsenen tehtäviä on:

- osallistua projektisuunnitelman laatimiseen oman työalueensa osalta
- huolehtia projektipäällikön antamista tehtävistä
- raportoida työn edistymisestä projektipäällikölle
- noudattaa teknisiä standardeja
- työn tulosten dokumentointi (Pelin 2011, 68.)

Projektiryhmän jäsenen tulee olla yhteistyökykyinen ja hallita oma ammattitaitonsa. Projektin ajaksi voidaan ottaa projektiryhmän jäsenelle projektikohtaiset toimenkuvat. (Pelin 2011, 68-69.)

3.4.3 Projektipäällikkö

Projektipäällikkö vastaa projektista kokonaisuudessaan ja raportoi projektista johtoryhmälle. Projektipäällikön tyypillisiä tehtäviä ovat:

- vastaa projektin suunnittelusta
- vastaa projektin toimeenpanosta ja tehtävien valvonnasta
- vastaa projektisuunnitelman laatimisesta
- valvoo työn edistymistä
- raportoi projektin edistymisestä johtoryhmälle
- vastaa projektin dokumentoinnista
- laatii projektin loppuraportin ja suorittaa projektin päättämisen (Pelin 2011, 67.)

Projektipäällikkö tarvitsee työssään johtamistaitoja, sosiaalisen osaamisen taitoja, neuvottelu- ja yhteistyötaitoa, tiedotushalukkuutta sekä kykyä ottaa yllätykset ja vastoinkäymiset haasteena. Suurissa projekteissa, joissa on käytössä paljon resursseja, korostuu projektipäällikön johtamistaidot ja vastaavasti pienissä projekteissa korostuu projektipäällikön asiaosaamisen piirteet. Mikäli projektipäällikkö omaa hyvän asiaosaamisen, niin se ei vielä riitä viemään projektia kunniakkaaseen lopputulokseen ilman johtajataitoja. (Rissanen 2002, 74-75.)

Yleisesti projektipäälliköiden kehittämistarpeina on:

- luottamuspuula muihin projektin henkilöihin ja delegoimisen puute
- tekninen osaaja unohtaa johtamisen ja motivoinnin
- budjetin ylitys
- ei pysty erottamaan olennaisia asioita toisarvoisista
- projekti myöhästyy
- vallankäytön pyrkimykseen liittyy usein tiedon panttaaminen
- sekoilu (Rissanen 2002, 75.)

Projektipäällikön ei tarvitse olla asiaosaamiseltaan projektin taitavin henkilö, vaan hyvä projektipäällikkö tarvitsee sosiaalisia taitoja, delegointitaitoja, motivointitaitoja sekä henkilöstön innostamistaitoja. Projektipäällikön tehtävänä on tuoda esiin projektin tavoite ja projektipäällikön tehtävänä onkin ajatella enemmän projektin kokonaisuutta kuin yksityiskohtia. (Rissanen 2002, 75.)

3.5 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma on tärkeä ohjauskeino ja se syventää projektiehdotusta. Projekti tulee suunnitella hyvin etukäteen, vaikka projektipäällikölle voi helposti tulla kiusaus päästä varsinaiseen projektiin ja sivuuttaa suunnitteluvaihe. Silloin, jos epäonnistuu suunnittelussa, suunnittelee epäonnistuvansa. (Löow 2002, 62.)

Projektisuunnitelman pitäisi pystyä vastata kolmeen kysymykseen: miksi projekti toteutetaan, mitä tuotoksia projektilla pitäisi saada aikaiseksi ja miten projekti toteutetaan (Silfverberg 1998, 45). Projektiehdotusta syventää projektisuunnitelma ja se muodostaa projektiryhmän jäsenille perustan ja ohjauskeinon. Projektisuunnitelma palvelee projektipäällikköä antaen projektin suuntaviivat. Suunnitteluvaiheessa on erittäin tärkeää määritellä, miten paljon projektiryhmän jäseniltä vaaditaan aikaa, ettei synny tarpeettomia ristiriitoja. Suunnitteluvaiheen aikana voidaan välttää monia koko projektin ongelmia ja vaikeuksia, mikäli suunnitteluvaihe tehdään hyvin. (Löow 2002, 63.)

Projektisuunnitelma sisältää pääpiirteissään seuraavat asiat:

- tausta, tavoitteet ja tarkoitus
- rajaus
- toimenpide ja resurssit
- aikataulu
- projektiorganisaatio
- kustannussuunnittelu
- tiedottaminen (Löow 2002, 63.)

Lisäksi voidaan laatia myös projektisuunnitelmaan yhteenveto, koska esimerkiksi projektirahoituksesta päättävillä ei ole mahdollisuutta syventyä koko projektisuunnitelmaan. Yhteenvedossa on esitetty projektin tarve, tavoitteet, tärkeimmät toteutusta koskevat asiat sekä kuvataan lyhyesti eri osapuolten roolit

ja vastuut. Yhteenvetoa voidaan käyttää hyväksi myös projektin tiedotuksessa ja lisäksi yhteenveto auttaa lukijaa saamaan yleiskuvan hankkeesta ennen syventymistä yksityiskohtiin. (Silfverberg 1998, 49.)

3.5.1 Projektin tausta, tavoitteet ja tarkoitus

Projektisuunnitelman yhtenä kohtana on projektin taustan kirjoittaminen ylös. Projektin taustoja voivat olla erilaisia selvityksiä esimerkiksi, että on hankittu tietoja erilaisista laitteista tai tuotteesta. Muita projektin taustoja voi olla missä esitellään projektin tarpeita, miksi projekti käynnistetään, mitä ongelmia projektissa on ja sidosryhmäanalyysi. (Löow 2002, 64.)

Tarkoituuskohdassa on tarkoitus vastata kysymyksiin: miksi projekti on aloitettu, mitä tarkoitusta varten projekti on aloitettu ja miksi projekti pitää toteuttaa. Lisäksi pitäisi vastata kysymyksiin mihin tilanteeseen ja tarpeeseen projektilla pystytään vastamaan ja miten se tehdään. (Löow 2002, 64.)

Projektissa yhtenä ratkaisevan tärkeänä vaiheena on tavoitteiden määrittely. Mikäli projektin tavoitteet on määritelty hyvin löyhästi, on jälkikäteen mahdotonta arvioida, onko projekti onnistunut vai ei vaikka itse työ olisi tehty hyvin ja moitteettomasti. Projektin lähtökohtana voidaan pitää pyrkimyksenä ratkaista joku tai jotkut ongelmat. Näihin ongelmiin ei pitäisi olla vielä projektin valmistelutöiden aikana tiedossa ratkaisuja vaan tavoitteiden asettamista varten tulisi ensin selvittää ja määritellä ongelma. Ongelmia tulisi tarkastella sen eri puolilta perusteellisesti useista eri näkökulmista, koska pinnallinen käsittely tuottaa pinnallisia tuloksia, joista tuskin on rakennettavissa projektille kunnolliset tavoitteet. (Rissanen 2002, 44-45.)

Projektin tavoitteen määrittelyssä käytetään määrällisiä ja laadullisia mittareita. Näitä molempia mittareita kannattaa käyttää yhdessä, koska jos käytetään pelkästään laadullisia mittareita, päädytään helposti kovin epämääräisiin tavoitteisiin, jolloin projektin loppuraportissa voidaan selittää niin päin kuin sen laatijat haluavat. Projektin tavoitteen määrittelyyn vaikuttaa suuresti projektin perustyyppi. Mikäli projekti on tuotannollinen, niin tavoite on suhteellisen tarkasti määriteltävissä jo paljon ennen projektin valmistumista. Sen sijaan epävarmuustekijöitä sisältyy paljon tutkimus- ja kehittämisprojekteihin, koska niissä tavoitteena on usein jonkun ongelman ratkaisupyrimys. Tutkimus- ja kehittämisprojekteissa tarkkaa projektisuunnitelmaa ei voida näissä hankkeissa luotettavasti tehdä, sillä siitä voisi olla jopa haittaa, mutta projektisuunnitelma tarkentuu hankkeen edetessä. Tuotannollinen projekti etenee hyvin toteutetun suunnitelman mukaan, mutta tutkimus- ja kehittämisprojekti on innovatiivista. (Rissanen 2002, 47-48.)

3.5.2 Projektin rajausta, toimenpiteet ja resurssit

Projekti tulee rajata selkeästi välitavoitteisiin sekä rajata koko projekti. Muuten on pelkona, se että koko projekti karkaa helposti käsistä. Välitavoitteiden saavuttamiselle voidaan esimerkiksi sopia 2-6 viikkoa. Lisäksi laaditaan toimenpide- ja resurssisuunnitelmat. Toimenpidesuunnitelmasta ilmenee, kuka vastaa mistäkin toimenpiteestä ja lisäksi siihen määritellään ajankohta, milloin mikäkin asia tulee olla tehtynä. (Löw 2002, 66-67.)

Toimenpidesuunnitelman laatimisen jälkeen, pystytään laatimaan projektin resurssitarpeen arvioinnin. Resurssitarpeita voi olla esimerkiksi materiaalit, koneet, työtunnit, toimitilat ja raha. (Löw 2002, 67.)

3.5.3 Aikataulu

Kai Ruuska toteaa kirjassaan (2012, 188), ”Ilman joulua ja juhannusta mikään projekti ei koskaan valmistuisi”.

Projektin työmääräarvio on aina arvaus, koska työmäärien arvioimiseen ei ole olemassa mitään patenttiratkaisua. Tehtävän keston vaikuttaa tekijän kokemus ja arviointitaito perustuu kokemukseen ja arvioidun kohteen tuntemukseen. Sen takia projektin aikataulun teossa kannattaakin projekti jakaa hierarkkisiin osiin. Hierarkkinen osittelu voidaan tehdä monella eri tavalla: rakenteellinen, toteutuksellinen ja toiminnallinen osittelu. (Ruuska 2012, 189-190.)

Projektin aikataulun laatiminen on yksi projektin tärkeimmistä kysymyksistä ja aikatauluttaminen koskee yksityiskohtaisten tehtävien määrittelyä ja kokonaisaikataulun luomista. Aikataulun laatiminen on pitkälti arviointia, joka saattaa päivittyä projektin edetessä, tällöin voidaankin puhua aikataulunhallinnasta sekä seurannasta projektin kuluessa. (Karlos, Kujala & Martinsuo 2011, 122.)

Suunniteltaessa projektin aikataulua voidaan perustana pitää työn ositusta ja tehtävien määrittelyä sekä projektin kokonaistavoitteita. Ensimmäiset versiot projektin aikataulusta ovat karkeita arvioita, jotka tarkentuvat suunnittelun edetessä. Aikataulu tarkentuu yleensä kustannusten ja resurssien vahvistuessa, jolloin aikataulu sovitetaan yhteen muiden projektin tavoitteiden kanssa. (Karlos ym. 2011, 122.)

Projektin aikataulutuksessa on perinteisesti käytetty janakaaviota, Gantt-kaaviota, jonka ideana on esittää projektin tehtävät ja aika-akselille sijoitettuna janoina tai pylvänä. Janakaaviossa tehtävät määritetään muutaman viikon kokoisille aikajaksoille. Janakaavio ei ota kantaa tehtävien riippuvuuksiin, joten se ei määritä parasta mahdollista kokonaisuikataulua. Janakaavion suosio piilee siinä, että ne ovat helposti luettavia, yksinkertaisia ja toimivat hyvänä viestinnän välineenä. (Karlos ym. 2011, 123-125.)

3.5.4 Projektioorganisaatio suunnitelmassa

Projektisuunnitelmassa on tärkeä kuvata projektioorganisaation rakenne ja ketkä siihen kuuluvat. Projektin aikana projektioorganisaation ei tarvitse pysyä vakiona, koska miehitys on syytä pitää mahdollisimman tarkoituksenmukaisena. (Lööw 2002, 75-76.)

Projektisuunnitelmassa määritellään projektioorganisaation toteutusvastuut, eri henkilöiden roolit ja työnjako. Suunnitelmassa tulisi myös tunnistaa vastuuhenkilöt. Projektioorganisaatiossa on tyypillisesti: projektipäällikkö, projektiryhmä, projektin johtoryhmä ja tilaaja. On muistettava se, että projektioorganisaatio poikkeaa organisaation pysyvistä rakenteista ja se on väliaikainen organisaatio. (Karlos ym. 2011, 287.)

3.5.5 Tiedottaminen

Projektisuunnitelman yhtenä kohtana on tiedottaminen mihin kirjataan se, miten projektista tiedotetaan projektin kuluessa, jotta kaikki tietävät varmasti mitä projektissa tapahtuu. Mikäli kuulee työpaikalla sanottavan, ettei koskaan saa projektista mitään tietoa, vika löytyy ehkä siitä, ettei tieto kulje oikeita kanavia pitkin. Tiedottaminen pitää aloittaa jo ennen projektin käynnistymistä. Viestintäsuunnitelman ei tarvitse olla monimutkainen, vaan voi käyttää hyvinkin yksinkertaista taulukkoa. (Lööw 2002, 77-78.) Seuraavassa on Monica Lööwin kirjasta mukailtu yksinkertainen viestintäsuunnitelmataulukko:

TAULUKKO 1. Yksinkertainen taulukko projektin viestintäsuunnitelmasta (mukaillen Lööw 2002, 78)

Kohderyhmä	Viestin sisältö	Vastuuhenkilö	Mitä kautta viestitty (sähköposti, intra, muu?)	Onnistuminen

Projektista kannattaa tiedottaa sopivin väliajoin, eikä pelkästään jonkin merkittävän tapahtuman tai välitavoitteen saavuttamisen yhteydessä. Turvallisempaa on tiedottaa projektista vähän liikaa tietoa kuin liian vähän, eikä tuudittautua mielikuvaan, että kaikkihan jo tästä tietävät. (Ruuska 2012, 225.)

3.6 Projektibudjetti ja kustannusvalvonta

Projektille tulee laatia aikaan sidottu projektibudjetti, eikä riitä pelkästään se, että on arvioitu projektin kokonaiskustannukset. Kustannusarvion ja budjetin ero on se, että kustannusarvio on luettelomainen laskelma projektiin sisältyvien töiden kustannuksista ja budjetti taas aikaan sidottu projektin taloudellinen toimintasuunnitelma. Budjetin laatimista varten, projektiaikataulun tulee olla valmis ja projektin tehtävien suoritusjärjestys on analysoitu. Jos projektin aikataulussa tapahtuu muutoksia, heijastuu se suoraan projektibudjettiin. (Pelin 2011, 171.)

Projektin taloudellista toteutusta varmistetaan kustannusvalvonnalla. Kustannusvalvonnan tulee olla säännöllistä, tuoretta tietoa sisältävää ja sen tulee sisältää kaikki kustannukset sekä valvonnan tulee olla projektia ohjaavaa. Kustannusraportointi on suoritettava määrävälejin ja tällöin lasketaan kaikki toteutuneet kustannukset, sopimuksin sidotut kustannukset sekä arvioidaan kustakin kohteesta jäljellä olevat kustannukset, jonka jälkeen niitä verrataan projektin budjettiin. Ainoastaan arvioitaessa realistisesti jäljellä olevia kustannuksia, voidaan projektin kustannuskehitystä ohjata ja pitäisi välttää sitä, että merkitään vain arvio kohtaan budjetin ja käytettyjen varojen erotus. (Pelin 2011, s. 174-175.)

3.7 Dokumentointi

Projektin dokumentoinnissa hakemistorakenteen kannattaa olla johdonmukainen ja selkeä, sillä se helpottaa oikeiden dokumenttien löytämistä. Projektin asiakirjat kannattaa säilyttää yhdessä ja samassa paikassa, sillä silloin ne löytyvät aina samasta paikasta. Mikäli viitataan johonkin dokumenttiin, tulee muistaa viitata aina kunkin dokumentin viimeisimpään versioon. Dokumenttien hallintaa helpottaa se, että yhtä ja samaa dokumenttia ylläpidetään vain yhdessä paikassa. Dokumentinhallinnan vastuut ja vanhentuneiden asiakirjojen arkistoinnista on hyvä etukäteen sopia, jolloin kaikkien asianosaisten tiedossa on pelisäännöt. (Ruuska 2012, 244.)

3.8 Riskit projekteissa

Projektisuunnittelussa kannattaisi katsoa menneisyyteen, mitkä ongelmat ovat toteutuneet aikaisemmissa vastaavissa projekteissa? Nimittäin hyvään suunnitteluun kuuluu riskien selvitys, eikä tulevien ongelmien ennakointi ole vaikeata. Pitäisi ottaa aikaa ja rauhassa miettiä potentiaaliset riskit tulevassa projektissa, nimittäin toisena vaihtoehtona on projektin toteutuksen aikana jatkuvasti painia ongelmien parissa. Mutta silti on hyvä muistaa, että hyvälläkään ennakoinnilla ei siltikään pysty ehkäisemään kaikkia ongelmia, mutta ongelmia tulee vähemmän. (Pelin 2011, 217.)

Projekteissa mahdollisia riskejä aiheuttavia tekijöitä voivat olla:

- tekniset
- aikataulu
- talous
- organisaatio, henkilöstö
- tiedonkulku
- ulkopuoliset hankinnat, toimittajat
- asiakkaaseen liittyvät riskit
- ympäristö, luonnonolosuhteet
- sopimukseen liittyvät riskit
- tuotevastuuriskit
- kansainvälisissä projekteissa kohdemaahan liittyvät riskit (Pelin 2011, 218.)

Ensimmäisenä riskien arvioinnissa tunnistetaan projektin kriittiset alueet. Kriittisiä alueita voi olla esimerkiksi aikataulu, uusi teknologia, avoimet vastuukysymykset, avainresurssien kuormitus ja organisaatorajat. Kriittisten alueiden tunnistamisen jälkeen käydään projektisuunnitelma läpi. Ensin riskit voidaan arvioida hyvin ideoivasti läpi ja vasta sen jälkeen voidaan riskien analysointia ruveta suorittamaan käyttäen erilaisia tarkistuslistoja. Nämä listat perustuvat aikaisempiin toteutuneisiin ongelmiin ja kokemuksiin. (Pelin 2011, 219.)

Riskien analysoinnin jälkeen projektin riskejä tulee torjua. Projektin ongelmien ennakointi on suunnitelmallista tulevien työvaiheiden läpikäyntiä, ongelmakohtien kartoittamista ja etukäteen toiminnan varmistamista. Projektin riskejä voidaan torjua erilaisilla menetelmillä:

- poistamalla tai pienentämällä riski valituilla toimenpiteillä
- siirtämällä riski, esimerkiksi sopimusteknisillä ja muilla keinoilla, siirretään riski toiselle osapuolelle
- muuttamalla projektisuunnitelmaa riskialttiin kohdan suhteen
- hyväksymällä riski ilman mitään ennakkoimenpiteitä
- mikäli riski toteutuu, tehdään toimenpiteet ja varautumissuunnitelma (Pelin 2011, 224.)

Riskien analysoinnin jälkeen riskeille tulee laatia hallintasuunnitelma. Hallintasuunnitelmassa projektin riskit lajitellaan ja niille nimetään vastuuhenkilöt. Projektin aikana pitää kartoittaa aina seuraavan vaiheen riskejä ja sillä varmistetaan projektisuunnitelman onnistuminen, samalla pitää muistaa päivittää riskien hallintasuunnitelma. (Pelin 2011, 230-231.)

3.9 Projektin onnistumisen mittaaminen

Projektin onnistumista arvioidaan lopputuotteen ja tuotantoprosessin näkökulmasta. Projektin tavallisin ongelma on aikataulun venyminen ja kustannusten karkaaminen. Projektin asetettujen tavoitteiden saavuttaminen aikataulussa sovitulla kustannuksilla on helppo todeta ja mitata. Sen sijaan laatu- ja sisältötavoitteiden toteutumista on hankalampi mitata, koska ne ovat enemmän arvostuskysymyksiä. Ja arvostuskysymysten lisäksi ne määritellään lopullisesti projektin ulkopuolella. Projekti on voinut tuottaa täysin määritellyn ja kuvausten mukaisen lopputuotteen, mutta se ei tyydytä käyttäjää, koska määrittely oli puutteellisesti tehty. (Ruuska 2001, 33.)

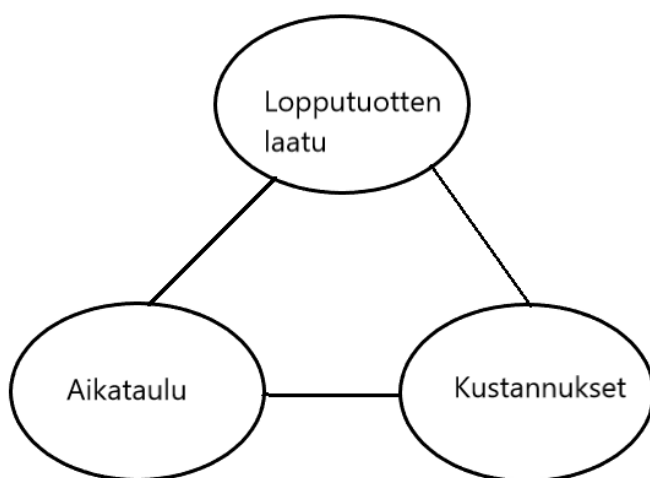
Projekti epäonnistuu silloin, kun projektiin kohdistetut odotukset eivät ole täyttyneet. Jos projektin alussa ei ole määritelty tarpeeksi tarkkaan mitä ja minkä laatuista lopputuotetta ollaan tekemässä, on projektin päättymisvaiheessa odotettavissa vaikeuksia. Eli projektin alkuvaiheen määrittely on erittäin tärkeää ja projektiryhmän, tilaajan ja käyttäjien on päästävä yhteisymmärrykseen projektin lopputuotteen sisällöstä ja ominaisuuksista. (Ruuska 2001, 33-34.)

Projektin tavoitteet voidaan ryhmitellä seuraavasti:

- sisältö
- laatu
- toteutus
- talous
- aikataulu (Ruuska 2001, 35.)

Aikataulun ja kustannusarvion pitävyys on projektin asettajalle tärkeää. Loppukäyttäjää taas kiinnostaa projektista syntyvä tuote ja sen mahdolliset ominaisuudet. Projektiryhmällä saattaa olla toteutuksellisia tavoitteita, jotka voivat liittyä teknisiin ratkaisuihin. Välttämättä eri ryhmien tavoitteet eivät ole aina keskenään sopusoinnussa. (Ruuska 2001, 35.)

Käytännössä projekti voi onnistua yhdellä osa-alueella ja epäonnistua toisella osa-alueella, esimerkiksi talo voi olla moitteettomasti suunniteltu, mutta lopputuloksen laatu on silti kiinni kirvesmiehestä. Projektin aikataulun pettäessä, vaikuttaa se väistämättä enemmän tai vähemmän projektin kustannuksiin ja laatuun. (Ruuska 2001, 35.)



KUVIO 2 Projektin kolmen eri tekijän osa-alueen yhtäaikainen hallinta (mukaillen Ruuska 2001, 36)

Käytännössä projektia tulee hallita samanaikaisesti kolmen eri tekijän osa-alueen yhtäaikaishallinnalla yläpuolella olevan kuvion 2 mukaisesti. (Ruuska 2001, 35).

3.10 Projektin tyypilliset ongelmat

Projektin epäonnistuminen ei yleensä johdu teknisistä syistä vaan, syy on yleensä hallinnan ja menetelmien riittämättömyys. Oireet voivat näkyä teknisellä puolella mutta syy on yleensä projektin huono organisointi ja puutteellinen suunnittelu. (Ruuska 2012, 41.)

Tavanomaisimmat syyt projektin epäonnistumiselle ovat:

- suunnittelun valmistelu on tehty puutteellisesti
- projektiryhmän yhteishengen luomiseen ei ole varattu tarpeeksi aikaa
- projekti on sekava
- projektin valvonta on puutteellista, ohjausryhmä ei valvo eteneekö projekti projektisuunnitelman mukaan
- projektipäällikkö ei innosta eikä motivoi projektiryhmää
- projektin rajaus on tehty huonosti tai ei ollenkaan tai se muuttuu
- projektipäällikkö ei osaa sanoa ei
- projektiryhmässä on liikaa samanlaisia ihmisiä
- projektit ovat liian isoja
- johdon tuki puuttuu
- hurautaminen projekteihin
- näkemuserot, henkilöristiriidat, väärät henkilövalinnat
- epärealistiset tavoitteet
- suunnitteluvirheet, puutteellinen aikataulu ja välitavoitteiden puuttuminen (Löow 2002, 39; Ruuska 2012, 41-52.)

Projekti aloitetaan yleensä nopeasti ja tavoitteenasetteluun kiinnitetään vain vähän huomiota. Jos hanke on yhteiskunnallinen, saattaa päähuomio kiinnittyä rahoituksen saamiseen eikä silloin kiinnitetä huomiota projektin viisaaseen asettamiseen ja ongelman määrittelyyn. Pitkissä projekteissa ongelmia syntyy johtamisessa ja motivoinnissa, kun taas lyhyissä ja suurissa hankkeissa kuormitus ja aikatauluongelmat ovat keskeisiä ongelmia. (Rissanen 2002, 21-22.)

Projekteihin ei pidä hurauttaa ja yrittää hoitaa kaikki tehtävät projekteina. Projektityöskentely on aikaa vievää ja organisaation vahvat puolet jäävät hyödyntämättä, jos kaikki voimavarat sidotaan tilapäisiin projektiryhmiin, tai jos vähäisetkin tehtävät yritetään hoitaa kahden henkilön projekteina. Yleensä organisaatioissa on myös linjatehtäviä, joiden olemassaolo on tunnustettava, vaikka projektit ovatkin tärkeitä. Ruuska (2012, 46) ”Toiminta ei tehostu vain kutsumalla sitä projektiksi”. (Ruuska 2012, 45-46.)

Projektiryhmän jäsenten tulisi täydentää toisiaan ja ryhmän koon olisi hyvä olla korkeintaan 4-8 henkilöä. Projektipäällikön tehtävänä on koota projektiryhmä ottamalla huomioon projektin tavoite, vaatimukset ja lähtökohdat. Sellaiset ihmiset, jotka kyseenalaistavat asioita, vievät projektia eteenpäin. Projektiryhmässä olisi hyvä olla ainakin yksi luova ja ideoiva jäsen, yksi hallinnointiin harjaantunut jäsen ja yksi, joka pitää huolen siitä, että asiat tulevat tehdyksi. Lisäksi ryhmässä tulisi olla henkilö, joka huolehtii ryhmän sisäisestä yhteistyöstä. Yleensä ihmisestä löytyy näitä kaikkia ominaisuuksia, mutta yksi luonteenpiirre saattaa olla selvempi. Projektiryhmällä tulee olla yhteinen tavoite, josta koko ryhmä tuntee vastuuta. (Löow 2002, 43.)

4 TUTKIMUSKYSYMYS JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Luvussa neljä käsitellään ensin tutkimuksen tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen haastattelulomakkeen kysymykset ja kysymysten perustelut, miksi juuri ne kysymykset valittiin haastatteluun. Seuraavaksi käydään läpi haastattelun teoriaa kirjallisuuteen perustuen ja perustellaan haastattelumuodon valintaa, mikä valittiin tähän tutkimukseen. Viimeisenä on tutkimuksen toteutus ja tulosten käsittelyä.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville perusta projektinhallinnan rutiinien parantamiseen. Tutkimuksen tarve nousi esille siitä, että projektien aikataulut eivät useinkaan pidä paikkansa ja lisäksi tunnistettiin muitakin ongelmakohtia projektinhallinnassa. Yritys halusi saada kirjattua nämä projektien suurimmat ongelmakohdat mitä lähdetään kehittämään. Lisäksi haluttiin selvittää, miten yrityksessä voitaisiin paremmin parantaa nykyistä projektinhallintaa siten, että projektit olisivat kokonaisuudessaan paremmin hallussa.

4.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymyksenä oli saada selville perusta projektinhallinnan rutiinien parantamiseen. Tämä selvitettiin puolistrukturoitua menetelmää eli teemahaastattelua käyttäen. Haastattelukysymykset (LIITE 1) muotoiltiin teoriaosuudesta ottaen teemoittain.

Seuraavilla kysymyksillä selvitettiin työn tutkimusongelmaa ja lisäksi on käyty perustelut läpi, miksi kyseinen kysymys on valittu. Kysymykset on jaoteltu teemoittain.

Teema 1: Projektin elinkaari

- **Kysymys:** Tehdäänkö projektista esiselvitys, ennen kuin ideaa aloitetaan käytännössä toteuttamaan ja projektia pystyttämään?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää, tehdäänkö yrityksessä esiselvitystä ennen projektin aloitusta ja jos tehdään, niin milloin.
- **Kysymys:** Onko projektin aikana käyttöönottovaihetta?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää, onko projektin aikana käyttöönottovaihetta ja miten se tehdään.

- **Kysymys:** Miten projektin päättäminen hoidetaan?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli saada käsitys, miten hyvin projektin päättäminen hoidetaan ja mitä asiakirjoja projektin loppuun tehdään.

Teema 2: Projektiorganisaatio

- **Kysymys:** Muodostetaanko yksittäisen projektin ympärille projektiorganisaatio?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli saada selville, muodostetaanko projektiorganisaatio sekä alustaa haastateltavaa seuraavaan kysymykseen.
- **Kysymys:** Onko projektin roolijaot selkeästi määritelty?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää, onko roolijaot määritelty selkeästi ja onko niitä kirjattu ylös alkuvaiheessa projektisuunnitelmaan.
- **Kysymys:** Onko projektin vastuut jaettu?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää, onko projektin vastuut määritelty ja onko niitä kirjattu ylös alkuvaiheessa projektisuunnitelmaan.

Teema 3: Projektisuunnitelma

- **Kysymys:** Tehdäänkö projektisuunnitelmaa?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää, tehdäänkö projektisuunnitelma ja kartoittaa, missä laajuudessa projektin suunnittelua on tehty.
- **Kysymys:** Jos tehdään, niin osallistuvatko muutkin sen tekoon kuin pelkästään projektipäällikkö esim. projektiryhmä?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli kartoittaa, ketkä kaikki osallistuvat projektisuunnitelman tekoon, mikäli sellainen yrityksessä tehdään.

Teema 4: Projektin budjetti ja kustannusvalvonta

- **Kysymys:** Kuka tekee projektin budjetin ja miten budjettia seurataan?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää projektin budjetin laatimista sekä kustannusvalvontaa.

Teema 5: Aikataulu

- **Kysymys:** Miten aikataulu luodaan ja miten aikataulua seurataan?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää, miten aikataulu luodaan, miten sitä seurataan ja nouseeko siitä jotain ongelmia.

Teema 6: Projektin dokumentointi

- **Kysymys:** Löydätkö helposti projektiin liittyvät dokumentit?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin projektin dokumentinhallinta on yrityksessä hallinnassa.
- **Kysymys:** Tallennetaanko yhteen paikkaan projektiin liittyvät dokumentit?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin projektin dokumentinhallinta on yrityksessä hallinnassa.
- **Kysymys:** Poistetaanko vanhentuneet asiakirjat?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin projektin dokumentinhallinta on yrityksessä hallinnassa.

Teema 7: Riskit ja onnistumisen mittaaminen

- **Kysymys:** Tehdäänkö projektisuunnittelussa riskien selvitystä? Esim. aikataulu, uusi teknologia, avoimet vastuukysymykset, avainresurssien kuormitus
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää, onko projektien riskejä pyritty ennakoimaan ja välttämään tulevilla projekteilla.
- **Kysymys:** Miten projektin onnistumista mitataan?
 - **Perusteet:** Tarkoituksena oli selvittää, miten projektin onnistumista mitataan projektin päättymisen jälkeen.

Teema 8: Tyypilliset ongelmat

- **Kysymys:** Mikä on ollut mielestäsi tyypillisin ongelma projekteissa?
 - **Perusteet:** Tällä kysymyksellä annettiin vastaajalle vapaasti kertoa, mikä hänen mielestään oli tyypillisin ongelma yrityksen projektinhallinnassa.

Teema 9: Onnistumiset

- **Kysymys:** Missä on onnistuttu projekteissa?
 - **Perusteet:** Tämän kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, missä yrityksen projektinhallinnassa onnistutaan tyypillisesti ja mikä on ollut yhteinen nimittäjä projektissa, missä on onnistuttu hyvin.

Seuraavaksi käydään läpi haastattelun teoriaan ja haastattelumuotoa sekä kohdejoukkoa.

4.2 Haastattelun teoriaa

Haastattelu on menetelmä, joka soveltuu erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa voidaan olla vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä luo tilanteen suunnata tiedonhankinnan itse tilanteessa. Haastattelun etuihin kuuluu, että haastattelun avulla halutaan selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja. Haastattelutilanteessa henkilö, jota haastatellaan, on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelutilanteessa voidaan tarvittaessa kysyä tarkentavia kysymyksiä ja voidaan halutessa tutkia arkoja tai vaikeita aiheita. Haastattelun huonoja puolia on, että haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta sekä se on aikaa vievää. Haastattelijalle ja myös haastateltavalle voi sattua tilanteessa virheitä, joka heikentää luotettavuutta. Vapaamuotoisen aineiston analysointi on myös ongelmallista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35)

Lomakehaastattelu on käytetyin haastattelulaji ja siinä kysymysten ja väitteiden muoto on täysin määrittä. Lomakehaastattelussa oletetaan myös se, että kysymysten merkitys on kaikille sama. Lomakehaastattelu sopii silloin, kun halutaan testata muodollisia hypoteeseja ja kerätty aineisto halutaan helposti ilmaista. Lisäksi lomakehaastattelun aineistosta halutaan kerätä tietoa ja tiedetään etukäteen millaista tietoa mahdollisesti tutkittavat voivat antaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44)

Strukturoimaton haastattelu eli avoin haastattelu, kliininen haastattelu, syvähaastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu tai keskustelunomainen haastattelu on haastattelun muoto, jossa käytetään avoimia kysymyksiä. Avoimen haastattelun aihe on väljä ja aiheesta toiseen siirtyminen tapahtuu haastateltavan ehdoilla. Tässä haastattelija syventää haastateltavan vastauksia ja rakentaa haastattelun jatkoa. Haastattelu muistuttaa keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45)

Teemahaastattelu tai puolistukturoitu haastattelumenetelmä pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin julkaisemaan kirjaan, *The Focused Interview*, kirja on alun perin julkaistu vuonna 1956 ja siitä on tehty uusintapainos vuonna 1990. Teemahaastattelun ominaispiirteinä ovat se, että haastateltavat ovat kokeneet tietyt tilanteet ja haastattelija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeitä osia. Haastattelija on alustavasta selvityksestä selvittänyt tietyt piirteet mitkä ovat vaikuttaneet haastateltaviin. Haastattelija tekee haastattelurungon alustavan selvityksen mukaan ja viimeiseksi haastattelu suunnataan haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, jotka haastateltava on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47)

Teemahaastattelu ei etene yksityiskohtaisten kysymysten varassa vaan haastattelussa edetään keskeisten teemojen varassa, tämän takia teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa teema-alueet ovat kuitenkin kaikille samat. Haastattelu ottaa huomioon haastateltavien tulkinnat asioista ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47)

4.2.1 Haastattelumuoto ja kohdejoukko

Tämän tutkimuksen haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, koska teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ei ole niin jäykkä, kuin lomakehaastattelu, kun taas strukturoimaton haastattelu on liian avoin.

Haastateltaviksi tulisi valita niin monta henkilöä, että saa tarvitsemansa tiedon. Mikäli haastateltavien joukko on liian pieni, ei pysty tekemään tilastollisia yleistyksiä. Kun taas liian suuren haastateltavien joukon ollessa kyseessä, aineistosta ei pysty tekemään syvällisiä tulkintoja. Tavallisin kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä on 15 henkilöä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58)

Tähän tutkimukseen otin mukaan kaikki, jotka työskentelevät Stormossenilla projektien parissa. Tämän takia, koska Stormossenilla työskentelee kaikkiaan n. 40 henkilöä ja jos olisin alkanut rajamaan kohdejoukkoa jotenkin muuten, olisi haastateltavien joukko pienentynyt liian pieneksi. Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kahdeksaa henkilöä.

4.2.2 Tutkimuksen toteutus ja tulosten käsittely

Tutkimuksen haastattelut pidettiin 14.2.-21.2.2019 välisenä aikana. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen haastattelu litteroitiin. Litterointitapana oli sanasta sanaan litterointi, ensin erikseen jokaisen henkilön haastattelu Word-asiakirjaan. Kun jokaisen henkilön haastattelu oli litteroitu, niin sen jälkeen kysymykset siirrettiin Excel-työkirjaan, ja jokaiselle kysymykselle tehtiin oma taulukkosivu. Jokaisen saman kysymyksen alle siirrettiin jokaisen haastatellun henkilön vastaukset rinnakkain, jolloin pystyi vertaamaan helpommin henkilöiden vastauksia toisiinsa. Lisäksi melkein jokaisesta vastauksesta koostettiin taulukko, ainoastaan kahdesta viimeisestä vastauksesta ei tehty taulukkoa, koska nämä kysymykset olivat vapaamuotoisemmat.

5 TUTKIMUSTULOKSET

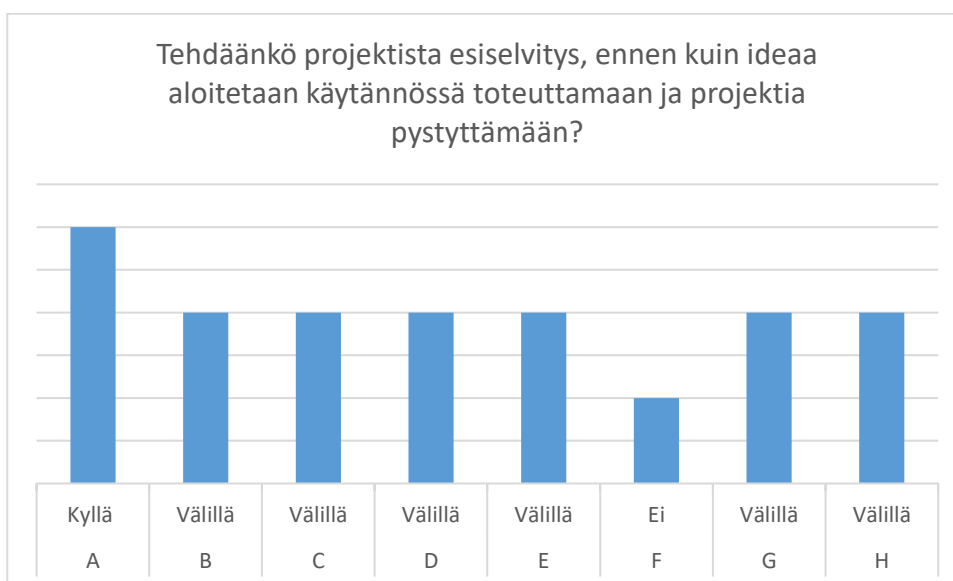
Haastattelumuotona oli teemahaastattelu eli puolistukturoitu haastattelumuoto ja haastateltavia oli yhteensä kahdeksan henkilöä. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 17 kappaletta yhdeksän eri teeman ympäriltä, jotka pohjautuivat projektinhallinnan teorian ympärille. Kysymykset valitsin tietoisesti teoriaan pohjautuvasti siten, että tulisi mahdollisimman kattavasti käytyä läpi yrityksen projektinhallinta ja sieltä nousisi esiin projektinhallinnan ongelmat. Yhdeksän eri teemaa olivat: projektin elinkaari, projektiorganisaatio, projektisuunnitelma, budjetti ja kustannusvalvonta, aikataulu, dokumentointi, riskit ja onnistumisen mittaaminen, tyypilliset ongelmat ja projektin onnistumiset.

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen kysymykset ja vastaukset. Viimeisenä on tulosten yhteenveto mihin koostin tutkimuksen keskeiset asiat esille.

5.1 Esiselvitys

Alla olevassa taulukossa on kuvattu vastaukset henkilöittäin esiselvityskysymykseen.

TAULUKKO 2 Esiselvityksen vastaukset on koottu henkilöittäin



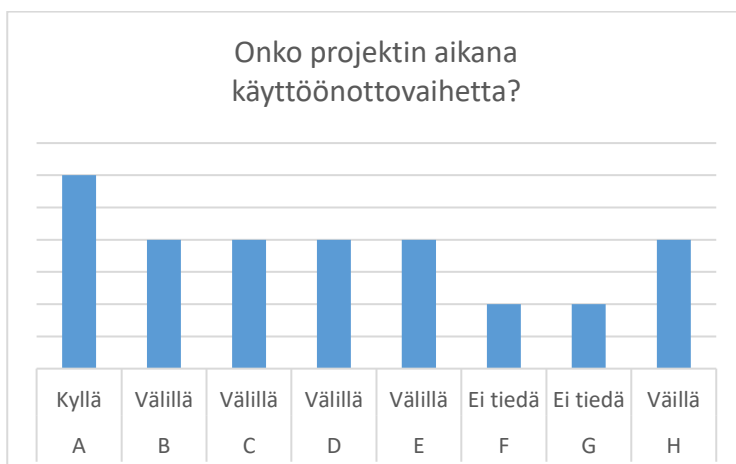
Kuten taulukosta 2 voidaan päätellä, että projekteista tehdään esiselvitys aina välillä. Haastatteluista kävi ilmi se, että esiselvitys tehdään silloin, kun on kyse isoimmista projekteista tai kun viranomainen tai yhtiön hallitus sitä vaatii. Käytännössä esiselvitystä ei tehdä pienemmistä projekteista, esimerkiksi laitoksen muutostöistä. Mutta kirjallinen esiselvitys tehdään isoissa projekteissa, jotka ovat investoinneiltaan suuria. Haastatteluista kävi myös ilmi, että vaikka ei tehdä kirjallista esiselvitystä tai ei tehdä mitään syvällisiä esiselvityksiä, niin saatetaan tehdä projektista riippuen ja ongelmasta riippuen jonkin näköisiä esiselvityksiä.

Haastatteluissa listattiin seuraavia asioita, milloin esiselvitys tehdään: suuri projekti, viranomainen vaatii, tehdään tutkimus missä mitä se projekti tarkoittaa, on olemassa konkreettinen ongelma, johon haetaan ratkaisua, uusi toiminta, uusi tekniikka tai uusi laitos. Mutta näitä kaikkia yhdisti haastatteluissa se yksi yhdistävä tekijä, että investoinneiltaan projekti on aina suuri. Esiselvityksiä ei siis tehdä pienemmistä projekteista. Yksi haastateltavista puhui hyvin siinä, että silloin kun syntyy idea projektista, pitäisikin aina ottaa askel taakse päin ja katsoa miten idea istuu yrityksen toiminnan tavoitteisiin sekä palata strategiaan ja katsoa onko idea linjassa siihen. Koska, jos palataan esiselvityksen teoriaan, niin esiselvityksen tarkoituksena on kartoittaa, että projektin ennakoitu lopputulos tukee organisaation toiminnallisia tavoitteita.

5.2 Käyttöönottovaihe

Alla olevassa taulukossa on kuvattu vastaukset henkilöittäin käyttöönottovaihekysymykseen.

TAULUKKO 3 Käyttöönottovaiheen vastaukset on koottu henkilöittäin

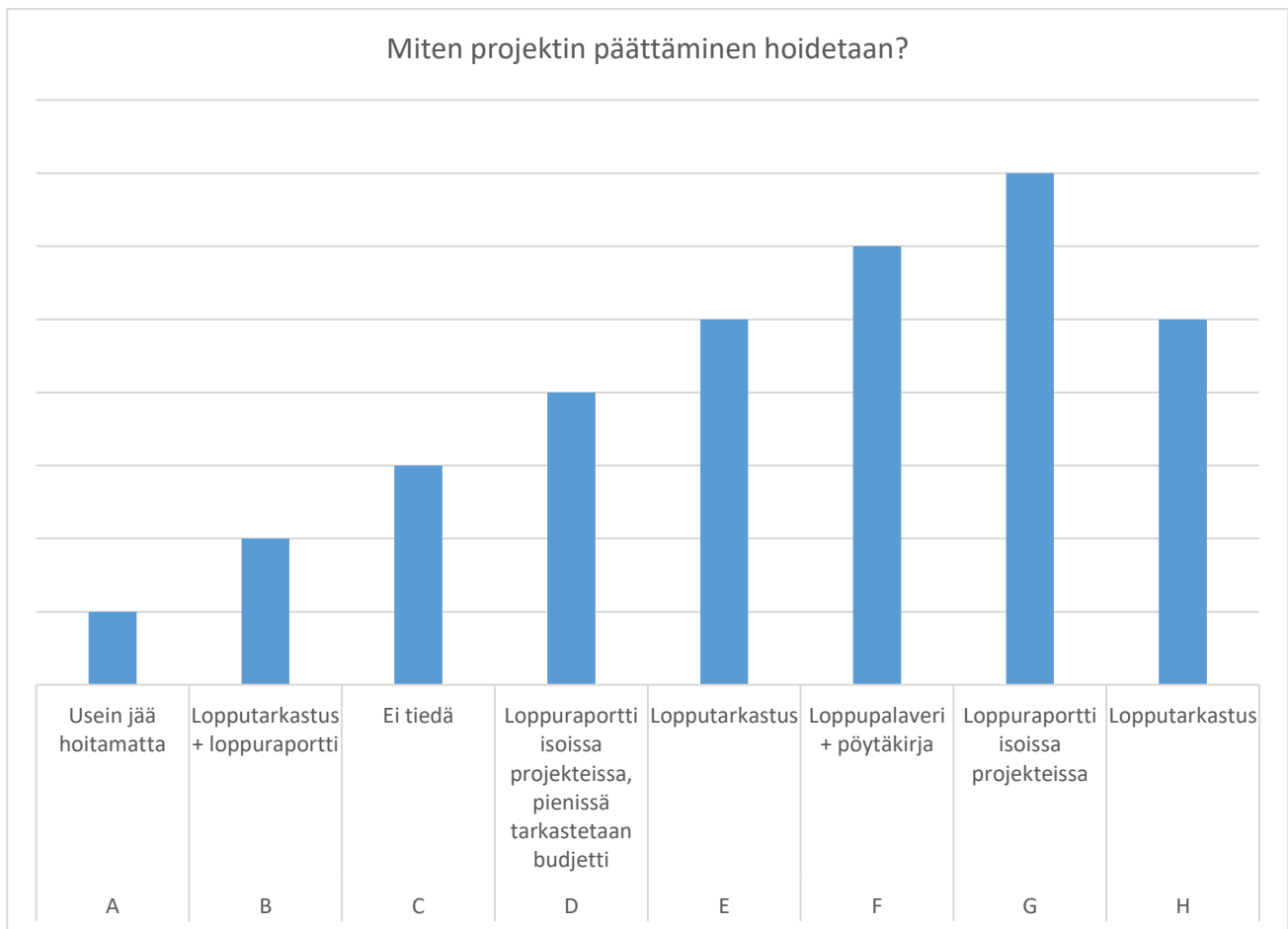


Vastauksista kävi ilmi, että isoimmissa projekteissa on käyttöönotto vaihe ja työntekijöille järjestetään koulutuksia sekä hoidetaan asianmukaiset tarkastukset ja lopputarkastukset. Pari henkilöä kertoi, että pienempien projektien kohdalla käyttöönotto vaihe on yleensä hoidettu siten, että työntekijät ovat olleet mukana koko sen projektin aikana, jolloin työntekijät tietävät jo laitetta otettaessa käyttöön, miten sitä pitää käyttää tai mitä se tarkoittaa. Pienemmissä projekteissa ainakin joissain tapauksissa olisi hyvä, että olisi ollut käyttöönotto vaihe ja oltaisiin varmistettu työntekijöiden asianmukainen koulutus.

5.3 Projektin päättäminen

Taulukossa 4 on kuvattu vastaukset henkilöittäin projektin päättämiseen liittyvään kysymykseen.

TAULUKKO 4 Projektin päättämisen vastaukset koottu henkilöittäin.



Niin kuin taulukosta 4 voidaan huomata kysymykseen, miten projektin päättäminen hoidetaan, saatiin monta eri vastausta. Tämä kertoo siitä, että yrityksessä ei ole yhtä tapaa hoitaa projektin päättäminen ja projektin päättäminen saattaa olla monesti hukassa ja projektit eivät tule päätettyä jämäkästi. Isoissa projekteissa tuli selväksi se, että se missä ollaan selvitysvelvollisia, niin niissä tehdään kunnolliset loppuraportit. Pienempien projektin kohdalla projektin päättäminen ontuu.

Seuraavanlaisia vastauksia tuli:

- jää usein hoitamatta
- ei tiedoteta projektin loppumisesta
- ”ihmetellään myöhemmin, jos jotain sattuu”
- isommissa projekteissa tehdään lopputarkastus ja loppuraportti
- pienissä todetaan, että kyllä se nyt toimii ja budjetti tarkastetaan
- pienissä budjetin seuranta ontuu
- isot projektit ovat kyllä hanskassa
- se mistä me ollaan maksettu, se loppuu siihen (projekti), mutta sitten se yhteistyö jatkuu
- ei oo tarkkaa käytäntöä

Yksi henkilö totesi, että pienempien projektien kohdalla projektien päättämistä ei hoideta kunnolla, todetaan vaan, että kyllä se nyt toimii. Projektista tarkistetaan kustannukset, mutta jo projektin käynnistysvaiheessa olisi pitänyt paremmin päättää projektin aikataulu ja budjetti, on vain keskitytty itse ongelmaan. Pitäisikin paremmin jo projektin käynnistysvaiheessa hoitaa projektin käynnistäminen ja saada kaikki ymmärtämään, miten projektit viedään eteenpäin. Jolloin projektin päättäminen tulisi myös hoidettua kunnolla.

5.4 Projektioorganisaatio

Taulukossa 5 on kuvattu vastaukset henkilöittäin projektin projektioorganisaatioon liittyvään kysymykseen.

TAULUKKO 5 Projektioorganisaation vastaukset on koottu henkilöittäin

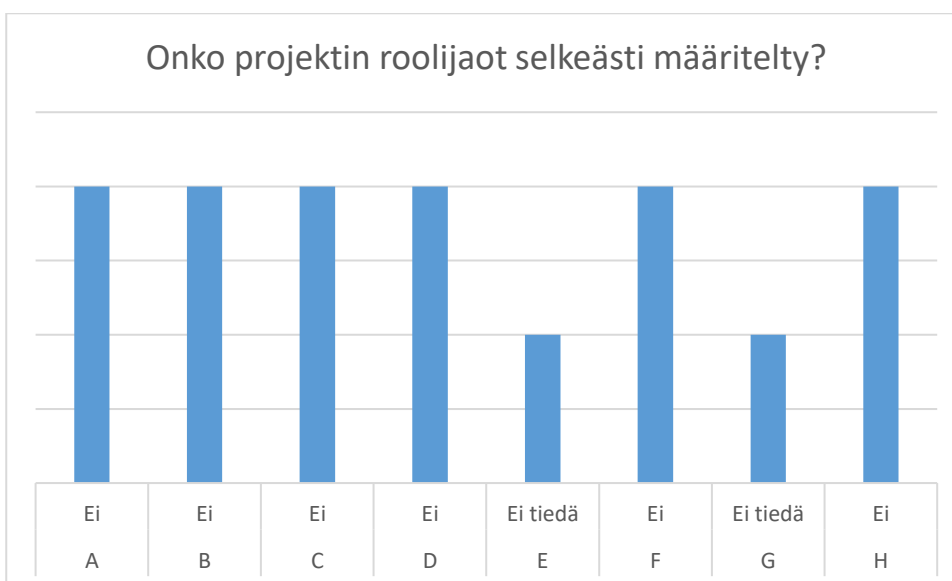


Projektien ympärille muodostetaan yleensä projektiorganisaatio. Se vähän vaihtelee tapauksesta riippuen, mutta yleisesti projektiorganisaatiossa on mukana projektipäällikkö ja kyseisen osaston esimies sekä muut aiheeseen liittyvät henkilöt. Projektiorganisaatio muodostetaan varsinkin silloin, kun kyseessä on isommista projekteista.

5.5 Projektin roolijaot

Taulukossa 6 on kuvattu vastaukset henkilöittäin kysymykseen, onko projektin roolijaot selkeästi määriteltä.

TAULUKKO 6 Projektin roolijaon vastaukset on koottu henkilöittäin

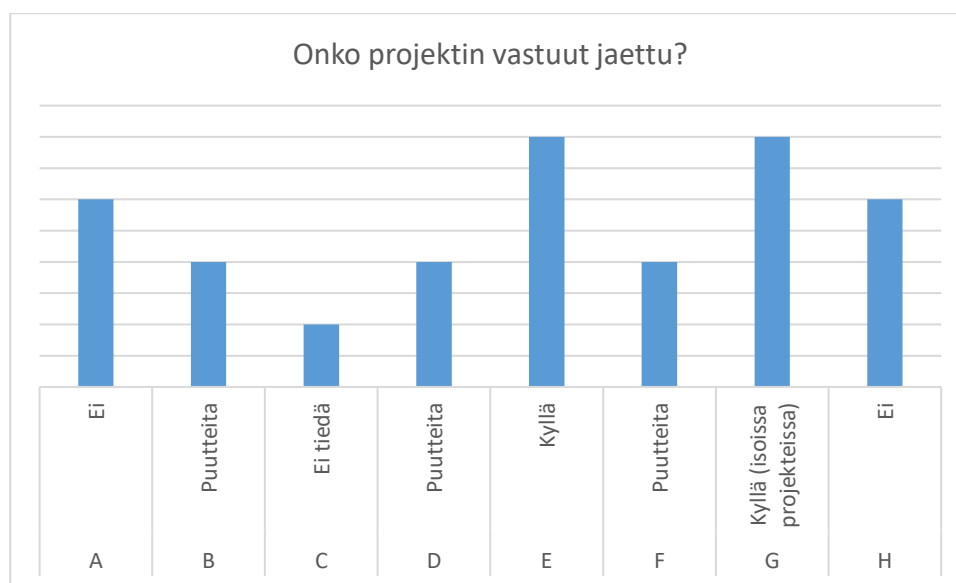


Projektin roolijaot eivät ole selkeästi määritelty. Haastatteluissa tuli ilmi se, että toivottiin määriteltävän projektin roolijaot selvemmin ja se, että roolijaot eivät kantaudu kentälle. Projektin käynnistysvaiheessa ei ole määritelty selkeästi roolijakoa. Ulkopuolisen tahon kanssa toimiessa roolijako on selkeä silloin kun asiasta on keskusteltu, koska heidän työpanoksestaan maksetaan ja kummankin kuuluu tietää mitä toinen tekee ja mitä kuuluu ulkopuolisen vastuulle tehdä. Projektin roolijakoa ei ole selkeästi määritelty ja kirjattu projektisuunnitelmaan.

5.6 Projektin vastuut

Alla olevassa taulukossa on kuvattu vastaukset henkilöittäin kysymykseen, onko projektin vastuut jaettu.

TAULUKKO 7 Projektin vastuunjakokysymyksen vastaukset on koottu henkilöittäin



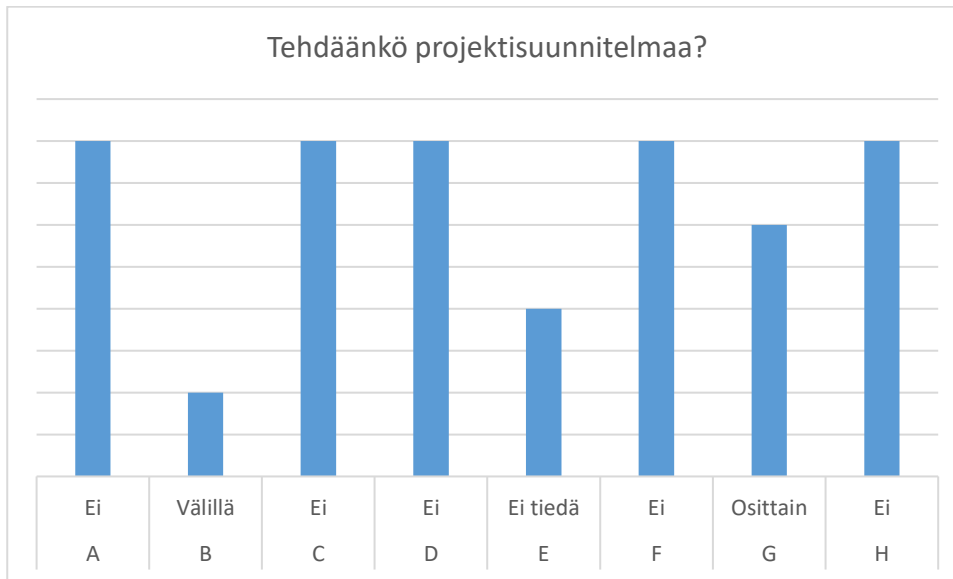
Projektin alkuvaiheessa ei ole tarkkaan jaettu projektin vastuuta. Projektipäällikön vastuuta pidettiin selkeänä, mutta muiden henkilöiden vastuuta ja rooleja pidettiin epäselvänä, eikä niitä oltu aina niin selkeästi määritelty. Projektin vastuuta ei ole kirjattu projektisuunnitelmaan.

Mikäli on mukana jokin ulkopuolinen taho, esimerkiksi ulkopuolinen valvoja, yhteistyökumppani tai yliopisto niin, silloin muodostetaan projektin alkuvaiheessa selkeä projektiorganisaatio ja projektin vastuut on jaettu. Projektin vastuut on myös kirjoitettu ylös.

5.7 Projektisuunnitelma

Alla olevassa taulukossa on kuvattu vastaukset henkilöittäin kysymykseen, onko tehty projektisuunnitelmaa.

TAULUKKO 8 Projektisuunnitelman vastaukset on koottu henkilöittäin



Projektisuunnitelman osa-alueita tehdään ennen projektin aloitusta, luomalla aikataulu ja projektin budjetti, mutta varsinaista projektisuunnitelmaa ei tehdä. Projektin tavoitteita tai taustaa ei ole kirjattu ylös projektisuunnitelmaan. Projektisuunnitelman tekoon ei ole olemassa mitään määrättyä mallia, miten sen pitäisi yrityksessä tehdä. Yrityksessä ei tehdä projektisuunnitelmaa, mikä vastaisi kysymykseen miksi projekti toteutetaan, mitä projektilla saadaan aikaiseksi ja miten projekti saadaan toteutettua.

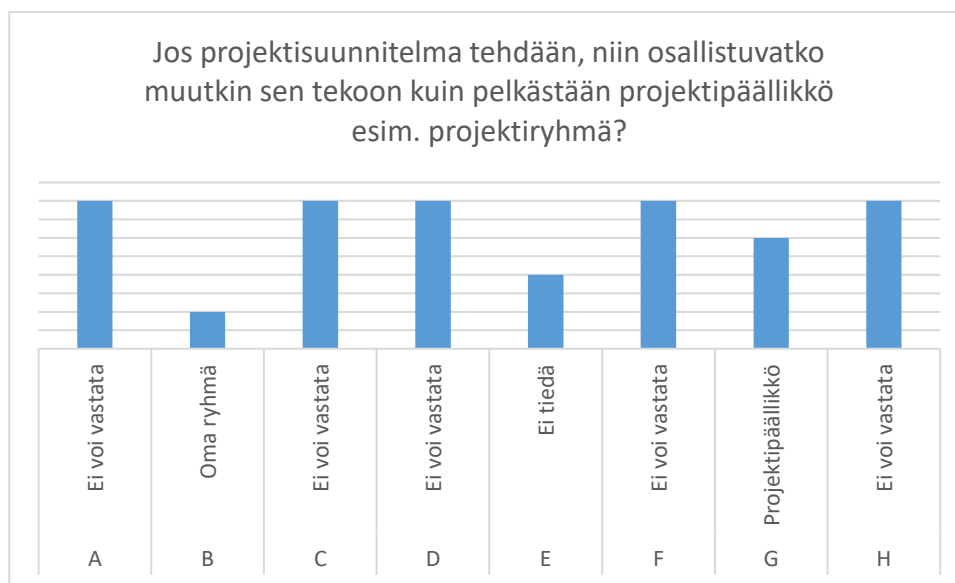
Ulkopuolisissa hankkeissa, esimerkiksi jos on mukana yliopisto, niin silloin projektisuunnitelma on normaalisti tehty.

Projektisuunnitelman tekoa pidettiin tärkeänä, koska se koettiin tärkeäksi työkaluksi projektinhallinnassa. Suunnittelun tärkeyttä pidettiin erittäin tärkeänä projektin ohjauskeinona.

5.8 Projektisuunnitelmaan tekoon osallistuvat ihmiset

Alla olevassa taulukossa on kuvattu vastaukset henkilöittäin kysymykseen, osallistuvatko muutkin projektisuunnitelman tekoon kuin pelkästään projektipäällikkö.

TAULUKKO 9 Projektisuunnitelman tekoon osallistuvien ihmisten kysymykseen vastaukset henkilöittäin



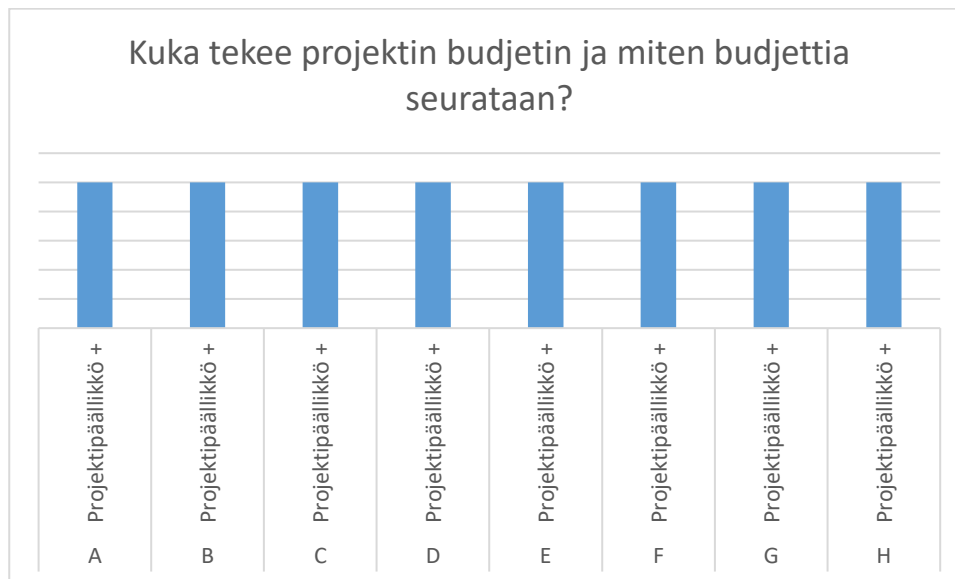
Taulukossa 9 vastaus ”Ei voi vastata” tarkoittaa sitä, että kun projektisuunnitelmaa ei yrityksessä heidän mukaansa tehdä, niin he eivät voi vastata tähän kysymykseen. Koska projektisuunnitelmaa ei laadita, niin sen tekoon ei myöskään osallistu muut ihmiset. Varsinkaan, kun projektisuunnitelmaa ei laadita siinä laajuudessa, kuin sillä teoriassa tarkoitetaan.

Muutamassa tuli esille se, että projektisuunnitelman teko ei kuulu projektiryhmälle, vaan projektiryhmä on enemmän vain seurantaryhmä, joka seuraa eri projekteja. Oman ryhmän vastauksen kohdalla tarkoitettiin sitä, että projektille on perustettu oma ryhmä, mutta siellä ei varsinaista teoriaan pohjautuvaa projektisuunnitelmaa tehdä.

5.9 Projektin budjetti

Taulukossa 10 on kuvattu vastaukset henkilöittäin kysymykseen, kuka tekee projektin budjetin ja miten budjettia seurataan.

TAULUKKO 10 Projektin budjetin tekoon ja seurantaan vastaukset koottuna henkilöittäin



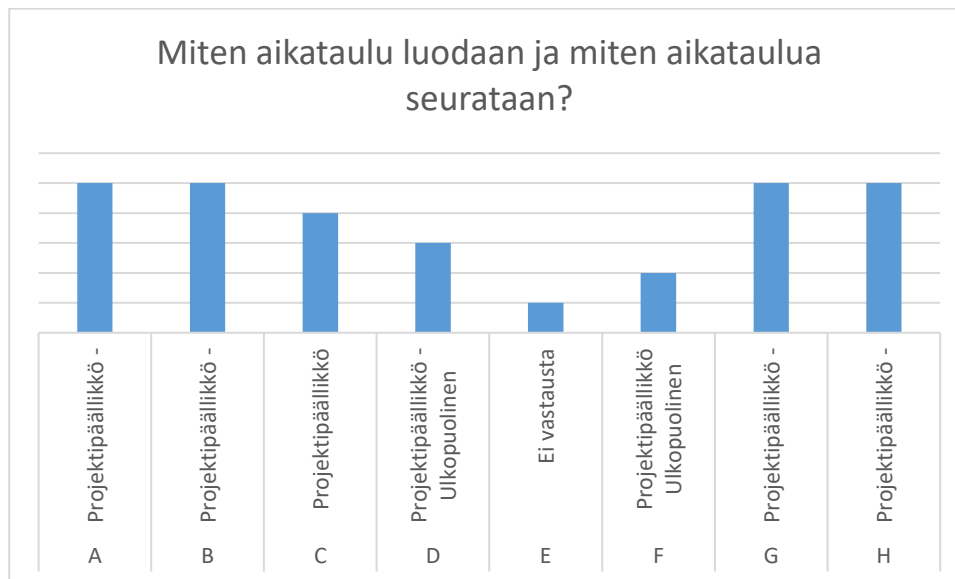
Taulukossa 10 on kuvattuna se, että kaikki vastaajat vastasivat, että projektin projektipäällikkö tekee projektin budjetin. Haastattelussa kysyttiin myös se, miten budjetin seuranta tapahtuu ja se koostettiin taulukkoon siten, että sanan ”projektipäällikkö” perään lisättiin + -merkki viittaamaan sitä, että haastatelluiden henkilöiden mielestä projektin budjetin ja investointien seuraaminen tapahtui säännöllisesti ja niistä raportoidaan. Projektien taloudellinen katsaus käydään läpi säännöllisesti kuukausittain projektiryhmässä.

Tuli ilmi, että pienten projektien osalta budjetin laatiminen ontuu, koska ei selvitetä tarkkaan mitä kokonaiskustannukset tulevat olemaan. Lisäksi tuli ilmi, että projektin aikana, kun selviää, että asiaa ei voidakaan toteuttaa jollain tietyllä tapaa, pitäisi aina muistaa muuttaa projektin budjettia ja aikataulua, koska nämä tapahtumat vaikuttavat myös budjettiin sekä aikatauluun.

5.10 Aikataulu

Taulukossa 11 on kuvattu vastaukset henkilöittäin kysymykseen, miten aikataulu luodaan ja miten aikataulua seurataan.

TAULUKKO 11 Aikataulun luomisen ja seurannan vastaukset



Aikataulun luominen koettiin hankalana ja vaikeana asiana. Taulukossa 11 on sanallisesti kuvattuna se henkilö, joka yleensä luo projektin aikataulun. Mikäli taulukossa 11 on esimerkiksi sanan ”projektipäällikkö” jälkeen miinus (-) merkki, tarkoittaa se sitä, että aikataulun seuranta on heikkoa.

Aikataulun seurannasta esitettiin seuraavanlaisia asioita:

- jos aikataulu venyy vähän, on se aika pieni asia, lopputulos ratkaisee
- mikäli projektiin liittyy muita osapuolia, aikataulun pitäminen on hyvin tärkeää
- aikataulu on aina vaikea tehdä, koska ei tiedä kauanko jokin kestää
- aikataulu on alustava ajatus
- ei seurata varsinaisesti, ellei projekti ole myöhässä
- pienemmissä projekteissa saa joustaa ja venyä
- pitäisi pyrkiä tekemään realistia aikatauluja ja pyrkiä noudattamaan niitä
- aikataulu on vaan pistetty sinne

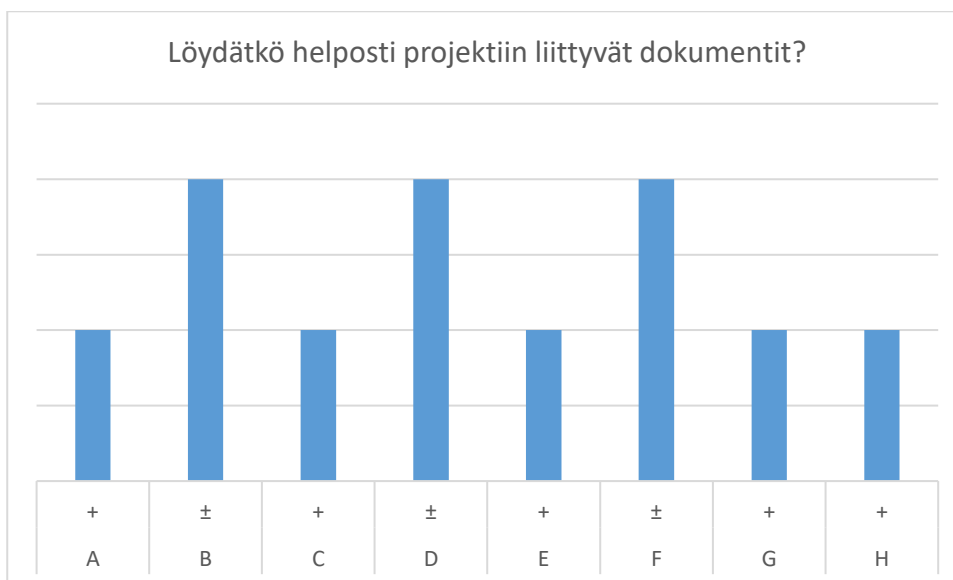
Aikataulun tekeminen ja siinä pysyminen koettiin hankalana asiana. Aikataulua ei seurata projektin aikana aktiivisesti. Monien mielestä aikataulun seuraamattomuus oli huono asia.

Urakoitsijan kanssa tehdyt aikataulut ja maksusuunnitelmat seurataan sekä ulkopuolisen yhteistyökumppanin kanssa tehtävissä projekteissa aikataulua seurataan aktiivisemmin. Mikäli on ostettu palvelu esimerkiksi ulkopuoliselta taholta ja hän toteuttaa projektina yritykselle esimerkiksi tuotteen tai palvelun, niin aikataulun seuraaminen tapahtuu silloin tiiviisti keskustelemalla ulkopuolisen tahon kanssa. Mutta silloin aikataulu on yleensä luotu ulkopuolisen tahon toimesta ja Stormossen maksaa ulkopuolisen tahon palveluksista, jolloin aikataulun seuraaminen on tärkeää.

5.11 Dokumentit

Alla olevassa taulukossa on kuvattu vastaukset henkilöittäin kysymyksen, löydätkö helposti projektiin liittyvät dokumentit.

TAULUKKO 12 Vastaukset henkilöittäin kysymyksen kuinka helposti löydät projektiin liittyvät dokumentit



Taulukossa 12 on kuvattu vastausta, ”kyllä löydän projektiin liittyvät dokumentit” plusmerkkisellä (+) vastauksella.

Sellaisissa tapauksissa taulukossa 12 merkitty vastaukseksi plusmiinusmerkkiä (\pm), kun henkilö on vastannut seuraavanlaisia asioita:

- jos itse on tallentanut löytää dokumentit, mutta ei välttämättä löydä, jos joku muu on tallentanut
- dokumentit ovat tallennettu eri puolelle, palvelimelle ja osa saattaa olla mapeissa
- ei ole yleistä käytäntöä mihin tallennetaan
- itse löytää tarpeeksi helposti, kun on itse sen tallentanut, mutta kukaan muu ei välttämättä

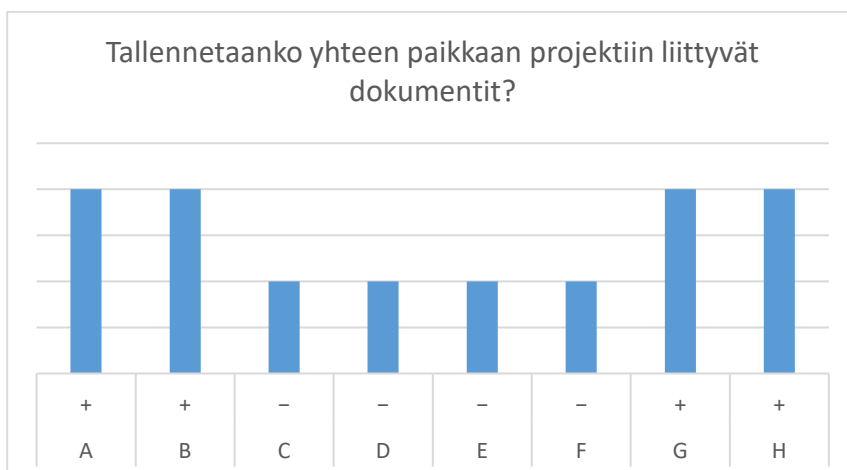
Projektien dokumenttien tallennuksessa koettiin se, että ei ole luotu mitään sääntöä, mihin dokumentit pitäisi tallentaa. Lisäksi säännön puuttuessa ei ole luotu ohjeita, miten dokumentit tulisi tallentaa, jolloin dokumentteja on toisten hankala löytää. Tuotiin sellainenkin asia esiin esimerkiksi, jos henkilö jäisi pitkälle sairauslomalle, ei hänen tallentamiensa dokumentteja välttämättä toinen henkilö löytäisi, ainakaan kovin helposti.

Toiset henkilöt taas kokivat, että dokumentit löytyvät palvelimelta heidän tarvitsemansa projektien dokumentit helposti. Tai arvelivat löytävänsä tarvitsemansa, mikäli heidän tarvitsisi etsiä jotain tiettyä projektiin liittyvää dokumenttia.

5.12 Dokumenttien tallennus

Taulukossa 13 on kuvattu vastaukset henkilöittäin kysymykseen, tallennetaanko yhteen paikkaan projektiin liittyvät dokumentit.

TAULUKKO 13 Vastaukset henkilöittäin kysymykseen tallennetaanko dokumentit yhteen paikkaan



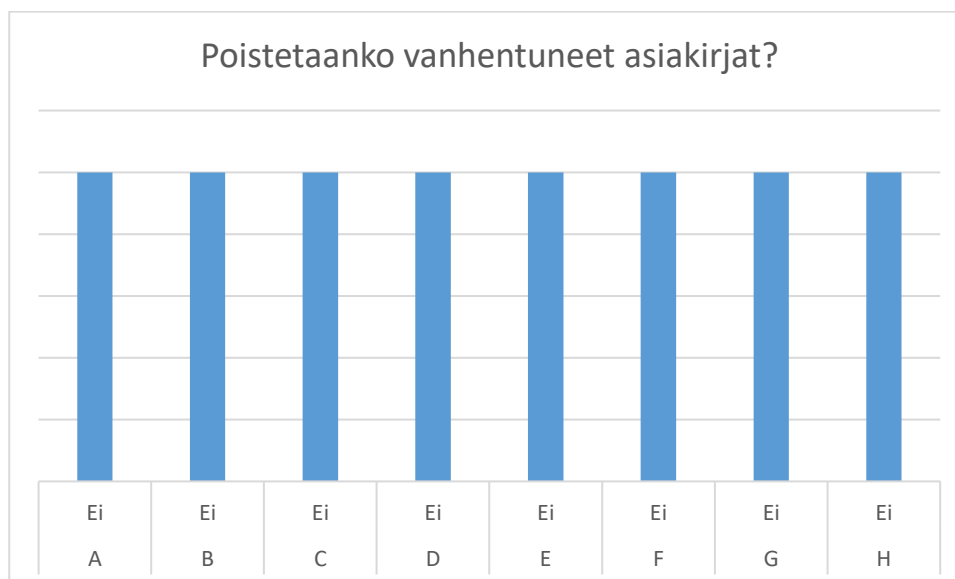
Taulukon 13 plusmerkkinen (+) vastaus tarkoittaa sitä, että projektin dokumentit tallennetaan yhteen paikkaan. Miinusmerkkinen (-) vastaus taas tarkoittaa sitä, että dokumentit ei tallenneta yhteen paikkaan.

Koettiin, että projektit tulisi tallentaa yhteen paikkaan. Riippuen projektista ja henkilöstä kuka tallentaa, niin projektin dokumentit saatetaan tallentaa kahteen eri paikkaan. Joidenkin projektien kohdalla projektin dokumentit tallennetaan selkeästi projektimappiin ja sieltä löytyvät projektin dokumentit.

5.13 Vanhat asiakirjat

Alla olevassa taulukossa on kuvattu vastaukset henkilöittäin kysymykseen, poistetaanko vanhentuneet asiakirjat.

TAULUKKO 14 Vastaukset henkilöittäin kysymykseen poistetaanko vanhat asiakirjat



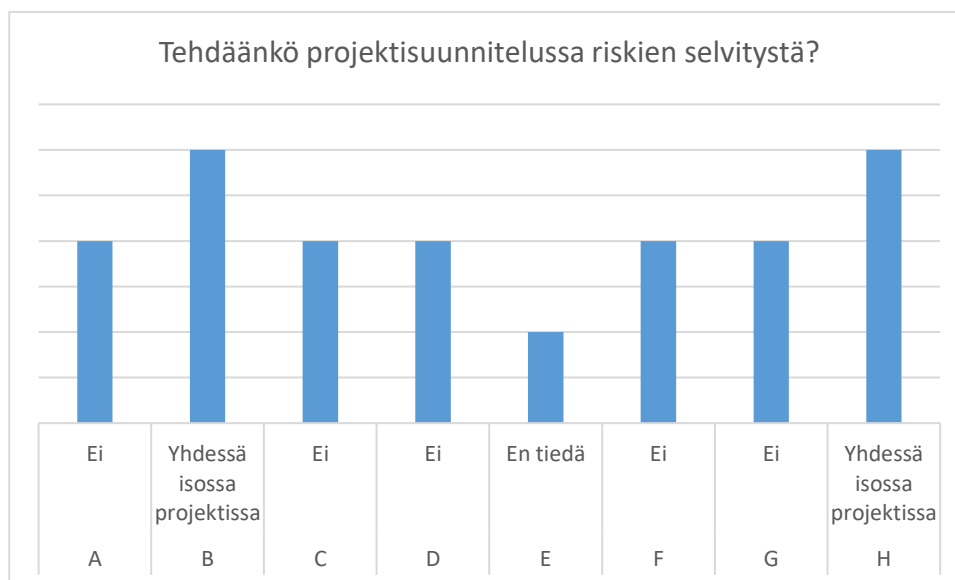
Kaikkien vastaajien mielestä vanhoja asiakirjoja ei poisteta, vaan ne jäävät poistamatta. Syitä miksi vanhoja asiakirjoja ei poisteta, lueteltiin muun muassa siksi, että yrityksen laatujärjestelmän takia, vanhat asiakirjat tulee säilyttää, että nähdään mikä projektin aikana on muuttunut. Mutta esimerkiksi vanhoja piirustuksia ei poisteta tai laiteta erikseen. Toinen henkilö kertoi tekevänsä vanhoille asiakirjoille tai piirustuksille erillisen mapin mihin merkitsee vanhat versiot ja pyrkii laittavansa sinne vanhat versiot sinne säännöllisesti, mutta kaikki eivät niin tee. Mutta, joskus asiakirjoja on niin paljon, että on vaikea

tietää mikä on viimeisin versio ja mitkä ovat vanhentuneita. Vanhentuneissa asiakirjoissa nähtiin myös se ongelma, että henkilö voi vahingossa ottaa vanhentuneen dokumentin ja käyttää sitä, vaikka se ei enää ole voimassa.

5.14 Riskien selvitys

Taulukossa 15 on kuvattu vastaukset henkilöittäin kysymykseen, tehdäänkö projektisuunnittelussa riskien selvitystä.

TAULUKKO 15 Vastaukset henkilöittäin kysymykseen tehdäänkö riskien selvitystä projektisuunnittelussa

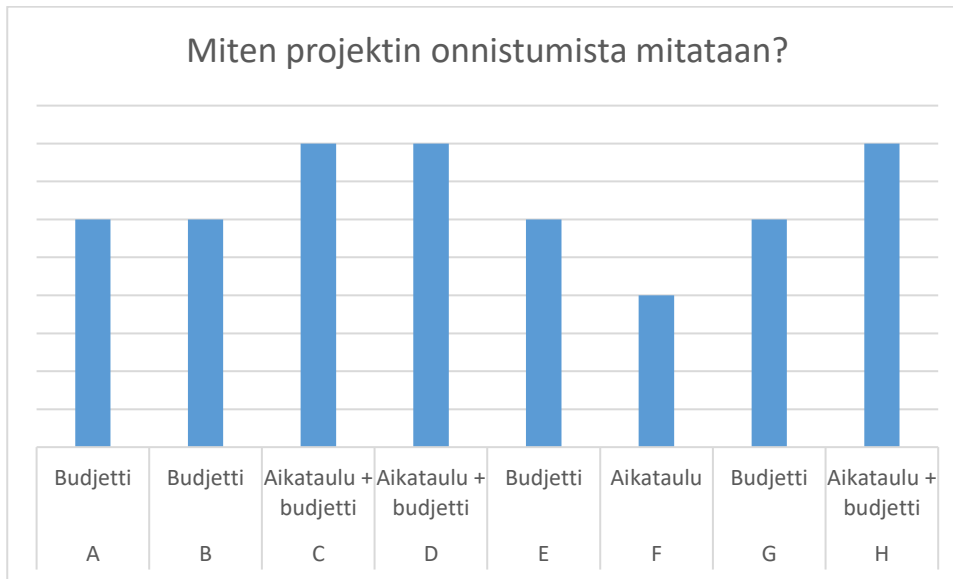


Yhdessä isosta projektista, joka itse asiassa koostui kahdesta erillisestä projektista, tehtiin riskien selvitystä projektisuunnittelun aikana. Muuten riskien selvitystä ei ole tehty mikä liittyisi projektisuunnitteluun. Riskien selvityksestä mainittiin mikä tehtiin tuohon projektiin, että sen olisi voinut tehdä vielä perusteellisemmin.

5.15 Projektin onnistumisen mittaaminen

Alla olevassa taulukossa on kuvattu vastaukset henkilöittäin kysymykseen, miten projektin onnistumista mitataan.

TAULUKKO 16 Vastaukset henkilöittäin kysymykseen, miten projektin onnistumista mitataan



Projektin onnistumista mitataan tällä hetkellä, onko projektin pysynyt budjetissa ja onko projektin aikataulu pysynyt. Muuten projektin onnistumista ei mitata.

Projektin muiden osa-alueiden, kuin aikataulun ja budjetin, onnistumisen tulosta ei katsottu katsottavan riittävästi. Ei olla katsottu, onko projektille asetetut tavoitteet saavutettu ja miten projekti eteni. Muita mittareita ei olla asetettu eikä kirjoitettu ylös, kuin aikataulu- ja budjettimittari.

5.16 Tyypillisimmät ongelmat projekteissa

Kysyttäessä mitkä ovat tyypillisimmät ongelmat yrityksen projektinhallinnassa lueteltiin seuraavanlaisia asioita:

- tiedonkulku
- erilaisia budjettiongelmia
- aikatauluongelmat

- projektisuunnitelma puuttuu
- ikuisia projekteja
- vanha laitos
- tehdään liikaa itse

Tiedonkulun ongelmista mainittiin, että projektien etenemisestä ei tiedetä juuri mitään ja projektien eri työvaiheista tiedotetaan liian harvoin. Lisäksi ei välttämättä tiedä milloin joku projekti on valmistunut.

Budjettiongelmiä oli projektinhallinnassa muutamia erilaisia. Projektille luotaessa budjettia, joudutaan budjettia karsimaan ennen projektin käynnistämistä, aikataulun pettäessä budjetti ylittyy, kustannusten hallinnan pettäminen sekä onko projekti pysynyt budjetissa, nähtiin projektinhallinnan ongelmakohtiksi.

Aikataulun pettäessä vaikuttaa se projektin budjettiin ja sitä kautta aiheuttaa projektille ongelmia. Yrityksessä mainittiin olevan lisäksi ikuisia projekteja, jotka vain jatkuvat.

Projektisuunnitelman puuttuminen mainittiin tyypilliseksi ongelmaksi muutama kertaan. Ja projektisuunnitelman tekoa ja kunnollista esisuunnittelua pidettiin tärkeänä millä pystyttäisiin välttämään tyypillisiä ongelmakohtia.

Asioita tehdään liikaa itse, vaikka voitaisiin ostaa palvelu tai tuote ulkopuolelta. Lisäksi vanhaan laitokseen on ongelmallista kytkeä uusi laitos ja saada ne toimimaan yhteen.

5.17 Onnistumiset projekteissa

Seuraavanlaisia vastauksia lueteltiin kysyttäessä, missä on onnistuttu projekteissa:

- ammattitaitoinen urakoitsija
- työn laatu ja jälki hyvää
- tarve on vastannut suunniteltua
- kommunikointi toimi hyvin, tiedotus
- työnjohto oli hyvä
- projektin suunnitelmat olivat hyvät

- hyvä yhteistyökumppani
- säännölliset kokoukset
- hyvä valvonta
- riittävästi resursseja käytetty
- alkuvaiheen esisuunnittelu tehty riittävän hyvin

Projektissa missä oltiin onnistuttu hyvin oltiin suunnitelmat tehty hyvin, tiedotus ja kommunikointi toimi hyvin. Lisäksi valvonta ja työnjohdollinen osuus projektissa koettiin, että oli ollut hyvää. Projektin aikana pidettiin säännöllisiä kokouksia.

Projektin onnistumisen kannalta pidettiin tärkeänä, että alkuvaiheen esisuunnittelu on tehty riittävän tarkasti ja projektiin käytetään riittävästi resursseja. Lisäksi viimeaikojen projektien lopputuloksien koettiin vastanneen tarpeita.

5.18 Tulosten yhteenveto

Esiselvitys tehdään isoimmissa projekteissa, mutta pienemmistä projekteista esiselvityksen teko puuttuu. Esiselvityksen tarkoituksena on kartoittaa, että projektin ennakoitu lopputulos tukee organisaation toiminnallisia tavoitteita.

Projektit sisältävät yleensä käyttöönottovaiheen. Isoissa projekteissa käyttöönottovaihe on selkeästi järjestetty, mutta pienemmissä projekteissa käyttöönottovaihe voi olla hieman epäselvä vaihe. Pienten projektien kohdalla käyttöönottovaihe saattaa olla järjestetty siten, että työntekijät ovat olleet mukana koko sen projektin aikana, jolloin työntekijät tietävät jo laitetta otettaessa käyttöön, miten sitä pitää käyttää tai mitä se tarkoittaa. Pienemmissä projekteissa ainakin joissain tapauksissa olisi hyvä, että olisi ollut käyttöönottovaihe ja oltaisiin varmistettu työntekijöiden asianmukainen koulutus.

Projektin päättämiseksi ei ole yhtä tapaa hoitaa projektin päättäminen. Isompien projektien kohdalla projektin päättäminen hoidetaan yleisesti asianmukaisesti, mutta pienempien projektien kohdalla projektien päättäminen ontuu.

Projektiorganisaatio yleensä muodostetaan, mutta projektien roolijakoa ei olla selkeästi määritelty. Silloin kun toimitaan ulkopuolisen tahon kanssa, projektin roolijaot ovat selkeät, kun asiasta on keskusteltu. Projektin roolijakoa ei ole selkeästi määritelty ja kirjattu projektisuunnitelmaan. Projektipäällikön vastuuta pidettiin selkeänä, mutta muiden henkilöiden vastuuta ja rooleja pidettiin epäselvänä, eikä niitä oltu aina niin selkeästi määritelty.

Projektisuunnitelman osa-alueita tehdään ennen projektin aloitusta, varsinkin isoimmista projekteista, mutta projektisuunnitelmaa ei tehdä. Projektisuunnitelman tekoa pidettiin erittäin tärkeänä, koska koettiin, että projektien esisuunnittelu ja kaikki mikä liittyy projektisuunnitelmaan, olisi erittäin tärkeä saada kirjattua, että pystyttäisiin välttämään projektin edetessä tulevat ongelmat. Ulkopuolisissa hankkeissa, esimerkiksi yliopiston kanssa, sen sijaan projektisuunnitelma normaalisti tehdään.

Pienten projektien kohdalla projektin budjetin laatiminen ontuu, koska ei selvitetä tarkkaan mitä kokonaiskustannukset tulevat olemaan. Ilmeni myös, että mikäli projektin aikana selviää, että asiaa ei voida toteuttaa jollain tietyllä tapaa, pitäisi aina muistaa muuttaa projektin budjettia ja aikataulua, koska nämä tapahtumat vaikuttavat myös budjettiin sekä aikatauluun.

Aikataulun luomisessa koettiin olevan ongelmia ja aikataulun seuranta projekteissa on heikkoa. Aikataulun seuraamattomuus koettiin huonona asiana. Silloin kun projektit toteutetaan ulkopuolisen tahon kanssa, aikataulua seurataan paremmin. Aikataulun tekeminen koettiin vaikeaksi ja koettiin, että on hankala tietää kauanko projekti kestää.

Projektien dokumenttien tallennuksesta ei ole luotu mitään sääntöä mihin dokumentit tulisi tallentaa tai miten ne tulisi tallentaa. Osa vastaajista koki, että mikäli oli itse tallentanut dokumentin, se löytyy, mutta muut eivät välttämättä löydä hänen tallentamaansa projektin dokumenttia. Tästä voi joissain tapauksissa syntyä ongelma. Vanhoja dokumentteja ei poisteta, jolloin henkilö voi vahingossa käyttää sitä tai mikäli dokumentteja on paljon, on hankala tietää mikä on uusin dokumentti.

Riskien selvitystä projektisuunnittelussa ei tehdä. Ainoastaan yhdessä projektissa oltiin tehty riskien selvitystä, mutta senkin projektin kohdalla mainittiin, että se olisi voitu tehdä vielä perusteellisemmin.

Projektin onnistumista mitataan tällä hetkellä ainoastaan sillä, että onko projekti pysynyt budjetissa ja aikataulussa. Projektin onnistumiselle ei ole asetettu mitään muita mittareita, eikä jälkepäin käydä läpi, miten projektin tavoitteet saavutettiin.

Tutkimuksessa vastaajat kokivat projektien tyypillisimmiksi ongelmiksi tiedonkulun, budjettiongelmat, aikataulun, projektisuunnitelman puuttumisen, projektit venyvät, laitos on vanha ja tehdään liikaa asioita itse. Silloin kun oltiin onnistuttu projekteissa hyvin, oltiin tehty suunnitelmat hyvin, valvonta pelasi, tiedotus toimi ja projektin aikana pidettiin säännöllisesti kokouksia.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville perusta projektinhallinnan rutiinien parantamiseen haastatteleamalla projekteihin osallistuvia henkilöitä yrityksessä. Yhteensä yrityksestä haastateltiin kahdeksaa ihmistä ja heille esitettiin projektinhallintaan liittyviä kysymyksiä, jotka pohjautuivat projektinhallinnan teoriaan ja tätä kautta saatiin selville yrityksen projektinhallinnan ongelmakohtia.

Suurimmiksi ongelmakohtiksi tutkimuksessa selvisi esisuunnitelmien heikkoudet tai puuttuminen, aikatauluongelmat ja budjettiongelmat. Kokonaisuutena isommat projektit onnistuvat paremmin kuin pienemmät projektit, pienemmissä projekteissa on enemmän heikkouksia. Tutkimuksessa selvisi, että silloin kun projektin alussa oli suunnitteluun panostettu ja käytetty riittävästi resursseja sekä valvonta ja työnjohto oli kunnossa, niin projektit onnistuivat hyvin.

Esiselvityksen tarkoituksena on kartoittaa projektin teknistaloudelliset edellytykset sekä varmistaa, että projektin ennakoitu lopputulos tukee organisaation toiminnallisia tavoitteita. Esiselvityksessä on kuvattuna karkealla tasolla sekä selvitettyinä yleensä seuraavat asiat: toiminnalliset ja tekniset tavoitteet, keskeiset ongelma-alueet, tavoiteaikataulu, kustannusarvio, resurssitarve, onnistumisedellytykset ja lopputulos (Ruuska 2012, 35-36). Varsinkin pienissä projekteissa esiselvitystä ei tehty mikä ilmeni tutkimuksesta ja monessa haastattelun kohdassa suunnittelun tärkeyttä nostettiin esille. Tutkimuksesta ilmeni, että isoissa projekteissa tehdään esiselvitys. Pienissä projekteissa esiselvityksen teolla voitaisiin välttää projektin ongelmakohtia, koska jo tässä vaiheessa tulisi mietittyä aikataulua, kustannusarviota, tulevia ongelmakohtia, mitä resursseja projekti vaatii. Esiselvitys on työkalu minkä avulla päätetään, onko projekti sellainen, että projektin käynnistämiseksi on riittävät edellytykset.

Projektilla pitäisi olla selkeä päätepiste ja projekti pitäisi lopettaa jämäkästi. Tutkimuksesta ilmeni, että isojen projektien kohdalla projektin päättäminen hoidetaan lopputarkastusten ja loppuselvitysten osalta asianmukaisesti. Pienten projektien kohdalla projektien päättämisessä on parantamisen varaa, ettei käy niin, että projekteja ei päätetä vaan ne vaan jatkuvat jatkumistaan. Yrityksessä ei ole yhtenäistä tapaa, miten projektin päättäminen hoidetaan eikä välttämättä projektin päättymisestä tiedote. Sekä isoissa, että pienissä projekteissa olisi hyvä laatia loppuraportti missä on raporttiin kuuluvat asiat mutta myös asiat, missä mietittäisiin mitä opittiin, mitä jatkossa kannattaa tehdä toisin ja tärkeimmät tapahtumat. Loppuraportin tulisi olla myös rehellinen.

Projektisuunnitelma on projektin tärkeä ohjauskeino. Tutkimuksen mukaan yrityksessä ei tehdä projektisuunnitelmaa, ei ainakaan yhtä kattavasti mitä teoriassa projektisuunnitelmalla tarkoitetaan. Projektisuunnitelman teolla pystyttäisiin kirjallisesti projektin tausta, tavoitteet, tarkoitus ja rajaamaan projekti. Tämän avulla pystyttäisiin myös projektin myöhemmässä vaiheessa mittaamaan projektin onnistumista, kun projekti on päättynyt, kun projektille olisi selkeästi määritelty tavoitteet mihin peilata. Projektin mittaamista mietittiin myös, miten muuten voitaisiin mitata kuin pelkästään budjettia ja aikataulua, tässä olisi yksi keino mitata projektin onnistumista.

Projektisuunnitelmaan kirjaamalla tulisi myös projektiorganisaatio mietittyä ja sitä kautta roolijako sekä vastuut kirjattua. Suunnitelmassa tulisi mietittyä myös projektin aikainen tiedottaminen ja sitä kautta tämäkin saataisiin paremmin hallintaan. Suunnitteluvaiheessa pystytään välttämään monia projektin ongelmia ja vaikeuksia, mikäli se tehdään hyvin ja projektisuunnitelma sisältääkin aikataulun sekä kustannussuunnittelun. Tutkimuksen aikana aikataulu ja varsinkin pienten projektien budjetti nousi ongelmaksi, niin projektisuunnitelman teko voisi ratkaista näitä ongelmia. Projekti tuleekin suunnitella hyvin etukäteen, eikä hypätä suoraan itse projektiin.

Projektien dokumentteja tallennetaan tällä hetkellä pariin eri paikkaan ja se oli riippuvaista siitä, kenestä henkilöstä oli kyse. Tästä voi koitua ongelma siinä vaiheessa, kun henkilö tarvitsee projektiin liittyvää dokumenttia ja toinen henkilö on sen tallentanut. Tähän voi olla ratkaisuna se, että projektin alkuvaiheessa luodaan sääntö mihin kyseisen projektin dokumentit tallennetaan ja tämä sääntö kirjataan ylös ja myös on tärkeää kirjata ylös, miten dokumentit tulee tallentaa. Varsinkin kun on kyse isommista projekteista. Vanhoja asiakirjoja ei tällä hetkellä poisteta, mutta olisi syytä käydä läpi niitä aika ajoin ja tarvittaessa poistaa tai nimetä asiakirjat siten, että kaikille on selvää, että asiakirja on vanha. Ettei kukaan käytä vahingossa vanhaa asiakirjaa.

LÄHTEET

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Karlos, A., Kujala, J., Martinsuo, M. 2011. Projektiliiketoiminta. 1.-3.painos. Helsinki: WSOY
- Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: WS Bookwell.
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7., uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. 7. painos. Vantaa: Hansaprint.
- Ruuska, K. 2001. Projekti hallintaan. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Silfverberg, P. 1998. Ideasta projektiksi. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Stenlund, H. 1986. Projektin ohjaus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Haastattelukysymykset:

1. Projektin elinkaari
 - Tehdäänkö projektista esiselvitys, ennen kuin ideaa aloitetaan käytännössä toteuttamaan ja projektia pystyttämään?
 - Onko projektin aikana käyttöönottovaihetta?
 - Miten projektin päättäminen hoidetaan?
2. Projektioorganisaatio
 - Muodostetaanko yksittäisen projektin ympärille projektioorganisaatio?
 - Onko projektin roolijaot selkeästi määritelty?
 - Onko projektin vastuut jaettu?
3. Projektisuunnitelma
 - Tehdäänkö projektisuunnitelmaa?
 - Jos tehdään, niin osallistuvatko muutkin sen tekoon kuin pelkästään projektipäällikkö esim. projektiryhmä?
4. Projektin budjetti ja kustannusvalvonta
 - Kuka tekee projektin budjetin ja miten budjettia seurataan?
5. Aikataulu
 - Miten aikataulu luodaan ja miten aikataulua seurataan?
6. dokumentointi
 - Löydätkö helposti projektiin liittyvät dokumentit?
 - Tallennetaanko yhteen paikkaan projektiin liittyvät dokumentit?
 - Poistetaanko vanhentuneet asiakirjat?
7. Riskit ja onnistumisen mittaaminen
 - Tehdäänkö projektisuunnittelussa riskien selvitystä? Esim. aikataulu, uusi teknologia, avoimet vastuukysymykset, avainresurssien kuormitus
 - Miten projektin onnistumista mitataan?
8. Tyypilliset ongelmat
 - Mikä on ollut mielestäsi tyypillisin ongelma projekteissa?
9. Onnistumiset
 - Missä on onnistuttu projekteissa?