

Jens Ahlskog

PROJEKTIHALLINNAN KEHITTÄMINEN YRITYKSELLÄ X

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Teknologiaosaamisen johtaminen - koulutusohjelma

Kesäkuu 2014

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

| | | |
|--|------------------------------|-------------------------------|
| Yksikkö Tekniikka, Kokkola | Aika Toukokuu 2014 | Tekijä Jens Ahlskog |
| Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma | | |
| Työn nimi Projektihallinnan kehittäminen yrityksellä X | | |
| Työn ohjaaja KTT Pekka Nokso-Koivisto, TkL Eero Pikkarainen | | Sivumäärä 43 |
| <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdeyrityksen projektihallinnan nykytilannetta ja kehittämismahdollisuuksia. Tutkimuksen teoriaosassa käydään läpi projektin määritelmä ja erilaiset projektityypit. Projektin eri vaiheet käsitellään, kuten myös projektiorganisaation jäsenet, niiden tehtävät ja miten projektiorganisaatio toimii. Lisäksi teoriaosa sisältää tietoa eri projektihallintatyökaluista.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osa on haettu teemahaastatteluista keskeisten henkilöiden kanssa.</p> | | |
| Asiasanat projekti, projektihallinta, projektiorganisaatio, projektipäällikkö, projektityöskentely | | |

SAMMANDRAG

| | | |
|--|------------------------|-----------------------------------|
| Enhet Teknik / Karleby | Tid Maj 2014 | Författare Jens Ahlskog |
| Utbildningsprogram Teknologibaserat ledarskap | | |
| Arbetets namn Projekthallinnan kehittämisen yrityksellä X (övers. Förbättring av projektstyrningsprocessen vid företaget X) | | |
| Handledare Pekka Nokso-Koivisto, Eero Pikkarainen | | Sidantal 43 |
| <p>Detta forskningsarbete går ut på att utreda hur case-företagets projektstyrningsprocess sköts för tillfället och vilken förbättringspotential där finns. Arbetets teoridel granskar projektets definition och olika projektyper. Projektets olika skeden går igenom, likaså projekt-organisationens medlemmar och deras uppgifter. Dessutom behandlas diverse projektstyrningsverktyg.</p> <p>Forskningens empiriska del baserar sig på temaintervjuer med företagets nyckelpersoner.</p> | | |
| Nyckelord projekt, projektarbete, projektchef, projektorganisation, projektledning, projektstyrning | | |

ABSTRACT

| | | |
|---|-------------------------|-------------------------------|
| CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES | Date May 2014 | Author Jens Ahlskog |
| Degree programme Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma | | |
| Name of thesis Development of Project Management at Company X | | |
| Instructor Pekka Nokso-Koivisto, Eero Pikkarainen | | Pages 43 |
| <p>The purpose of this thesis is to investigate the status of the project management at the case company by today as well as investigate how it could be developed. In the theory part of the thesis, basic project definition terms and project types and stages are sorted out. From the literature, there are also ideas about the project organisation, the task of different members and how they work together. Furthermore, the theory part includes information about different project management tools.</p> <p>The investigation of the theses is done by using theme interviews with the main personnel of the case company.</p> | | |
| <p>Key words project, project management, project manager, project organisation, project work</p> | | |

**TIIVISTELMÄ
SAMMANDRAG
ABSTRACT
SISÄLLYS**

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 2 PROJEKTINHALLINTA | 2 |
| 2.1 Taustaa | 2 |
| 2.2 Teoreettinen viitekehys | 3 |
| 2.3 Projektin määritelmä | 4 |
| 2.4 Projektin elinkaari | 7 |
| 2.4.1 Käynnistysvaihe | 8 |
| 2.4.2 Rakentamisvaihe | 9 |
| 2.4.3 Päättämisen vaihe | 10 |
| 2.5 Projektioorganisaatio | 11 |
| 2.5.1 Ohjausryhmä | 12 |
| 2.5.2 Projektipäällikkö | 13 |
| 2.5.3 Ryhmäjäsenet | 14 |
| 2.5.4 Vastuu | 15 |
| 2.6 Projektisuunnitelma | 17 |
| 2.6.1 Projektin tavoite | 17 |
| 2.6.2 Projektin sisältö | 18 |
| 2.6.3 Projektin jakaminen osaprojekteihin | 18 |
| 2.6.4 Projektioorganisaatio | 19 |
| 2.6.5 Aikataulu | 19 |
| 2.6.6 Kustannussuunnittelu | 20 |
| 2.6.7 Projektin tiedottaminen | 22 |
| 2.7 Projektien hallinta | 22 |
| 2.7.1 Tietokoneohjelmat | 23 |
| 2.7.2 Scrum-projektikäytäntö | 24 |
| 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 25 |
| 3.1 Tiedon keruu | 25 |
| 3.1.1 Haastattelumuoto | 25 |
| 3.1.2 Kohdejoukko ja haastateltavien valinta | 26 |
| 3.2 Haastattelu | 26 |
| 4 TUTKIMUSTULOS | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1 Yrityksen projektihallinta nykyhetkellä | 27 |
| 4.2 Projektipäällikön ja osastopäällikköjen roolit | 28 |
| 4.3 Yrityksen käytössä olevat projektinhallintatyökalut | 30 |
| 4.4 Aikataulun laatiminen, noudattaminen ja seuranta. | 31 |
| 4.5 Kustannuslaskennan laatiminen ja seuranta | 32 |
| 4.6 Projektisuunnitelma | 33 |
| 4.7 Vastuunjako | 34 |
| 4.8 Projektiryhmän koostumus | 36 |
| 4.9 Projektikokoukset | 37 |
| 4.10 Projektin tiedotus yrityksen sisällä | 38 |
| 4.11 Tutkimustulosten ja teorian synteesi | 39 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET | 42 |
| LÄHTEET | 43 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys | 3 |
| KUVIO 2. Projektin elinkaari ja vaiheistus (mukaellen Ruuska 1999) | 8 |
| KUVIO 3. Projektioorganisaatio (mukaellen Hjelmqvist, 1995)..... | 11 |
| KUVIO 4. Projektipäällikön rooli (mukaellen Briner, Geddes & Hastings 1999, 33) | 14 |
| KUVIO 5. Vastuumatriisi projektioorganisaatiossa (mukaellen Hjelmqvist, 1995) | 16 |
| KUVIO 6. Esimerkki Gantt-kaaviosta (mukaellen Hjelmqvist, 1995) | 20 |
| KUVIO 7. Periaate projektin kustannuspaikkajaosta (mukaellen Silfverberg 2000, 45) | 21 |
| KUVIO 8. Viestintäsuunnitelma (mukaellen Lööw 2002, 78) | 22 |

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Kuinka hyvin yrityksen projektinhallinta toimii tällä hetkellä? | 27 |
| Taulukko 2. Projektipäällikön ja osastopäällikköiden roolit..... | 28 |
| Taulukko 3. Yrityksen käytössä olevia projektinhallintatyökaluja..... | 30 |
| Taulukko 4. Aikataulun laatiminen ja seuranta..... | 31 |
| Taulukko 5. Kustannuslaskennan laatiminen ja seuranta | 32 |
| Taulukko 6. Projektisuunnitelma | 33 |
| Taulukko 7. Vastuunjako | 35 |
| Taulukko 8. Projektiryhmän koostumus | 36 |
| Taulukko 9. Projektikokoukset | 37 |
| Taulukko 10. Projektin tiedotus yrityksessä | 38 |

1 JOHDANTO

Tämä työssä käsitellään projektinhallintaa ja sen kehittämistä. Lähtökohtana on metallialan caseyritys, jonka toiminta perustuu peräkkäisiin toimitusprojekteihin. Taustayritykselle projektinhallinta on tärkeää, koska yrityksen koko toiminta perustuu projekteihin. On selvää, että onnistunut projektinhallinta on ainoa tie taloudelliseen tulokseen.

Työn taustana on halu selvittää uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia projektihallintaan. Haluan selvittää, millä alueilla yrityksellä on puutteita ja kehitettävää suhteessa ideaalimalliin, jotta on mahdollista panostaa niiden asioiden kehittämiseen.

Seuraavassa luvussa paneudutaan projektinhallinnan teoriaan. Ensin käydään läpi historiallista taustaa ja projektin määritelmä. Sitten käsitellään eri projektityyppejä. Tämän jälkeen esitellään projektin eri vaiheet ja projektihallinnan ideaaliorganisaatiota. Luvun lopussa perehdytään projektisuunnitelman laatimiseen ja projektien hallitsemiseen eri työkaluilla.

Luvussa kolme kerrotaan kohdeyrityksen projektinhallintaan kohdistuneen tutkimuksen lähtökohdista ja toteutuksesta. Luvussa neljä esitellään tutkimustulokset ja luvussa viisi loppupäätelmät.

2 PROJEKTINHALLINTA

2.1 Taustaa

Projektinhallinta nykyisessä muodossaan alkoi vakiintua vain muutama vuosikymmen sitten. 1960-luvulla yritykset ja organisaatiot huomasivat, että työt kannatti jakaa projekteiksi. Tämä projektikeskeinen näkemys organisaatiosta kehittyi edelleen, kun organisaatiot rupesivat ymmärtämään, miten tärkeää on pystyä viestimään työntekijöille ja tekemään yhteistyötä silloin, kun eri osastojen ja ammattilaisten väliset työt integroidaan. (Microsoft 2014b)

Projektityön alkujuuret ovat satoja vuosia vanhoja, mutta teollisuuden projektiperiaatteita pystyy jäljittämään aina 1800-luvun loppupuoliskolle asti, jolloin liikemaailma oli muuttumassa entistä monimutkaisemmaksi. Projektinhallintamenetelmien kehittäminen lähti silloin liikkeelle suuren mittakaavan valtionhallinnon projekteista. Esimerkkinä voi mainita koko Yhdysvaltojen mantereen yli ulottuvan rautatien, jonka rakentaminen aloitettiin 1860-luvulla. Yhtäkkiä yritysjohtajien piti järjestää tuhansien työntekijöiden työt sekä käsitellä ja koota valtava määrä materiaalia. (Microsoft 2014b)

Taylor (1856–1915) aloitti 1900-luvun alussa yksityiskohtaisen tutkimustyönsä. Hän sovelsi tieteellistä logiikkaa työhön ja pystyi näin osoittamaan, että tuottavuutta voidaan analysoida ja parantaa keskittymällä perusosiin. Ennen tätä ainoa keino tuottavuuden parantamiseen oli vaatia työntekijöitä työskentelemään ahkerammin tai pidempään. (Microsoft 2014b)

Taylorin ystävä Henry Gantt (1861–1919) tutki työssä suoritettavien tehtävien järjestystä laivaston alusten rakentamisessa ensimmäisen maailmansodan aikana. Hänen kehittämänsä Gantt-kaavio, joissa käytettiin tehtäväpalkkeja ja välitavoitteiden osoittimia, rajasivat kaikkien prosessin tehtävien järjestyksen ja keston. Gantt-kaavio osoittautui niin tehokkaaksi johtajien analyysityökaluksi, että se on pysynyt samassa muodossa aktiivisena projektinhallintatyökaluna vielä tähänkin päivään asti. (Microsoft 2014b)

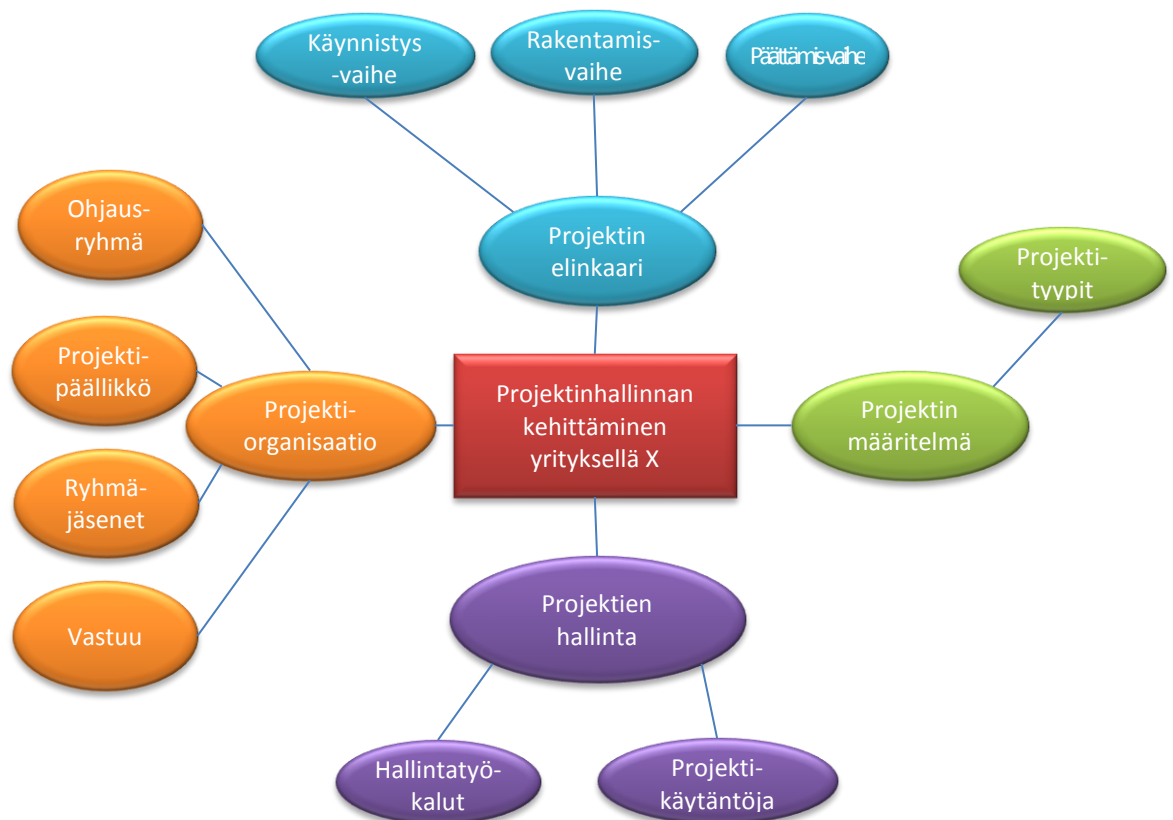
Toisen maailmansodan aikana suuret valtionhallinnon ja armeijan projektit sekä sota-ajan kutistuvat resurssit edellyttivät uusia organisaatorakenteita. Monimutkaiset PERT-

verkkokaaviot ja kriittisen polun menetelmät kehitettiin, mikä teki massiivisten ja monimutkaisten projektien hallinnasta helpompaa niiden johtajille. (Microsoft 2014b)

Yritykset alkoivat 1960-luvulla soveltaa yleisiä järjestelmäteorioita liiketoiminnalliseen vuorovaikutukseen. Richard Johnson, Fremont Kast ja James Rosenzweig vertaavat teoksessaan ”The Theory and Management of Systems” yritystä ihmisen elimistöön, johon kuuluvat luuranko, lihakset, verenkierto, hermosto ja niin edelleen. Tämä vertailu perustuu siihen, että yrityksen selviäminen ja menestyminen edellyttää kaikkien toiminnallisten osien yhteistoimintaa kohti samaa tavoitetta tai samoja projekteja. Vaikka myöhemmin kehittyi useita muita liiketoimintamalleja, niiden kaikkien perusrakenne oli sama: projektipäällikkö hallitsee projektia, kokoaa työryhmän ja varmistaa, että työnkulku integroituu ja että viestintä toimii läpi organisaation kaikkien osastojen. (Microsoft 2014b)

2.2 Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 esitellään työn teoreettinen viitekehys.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Teoria jakaantuu neljään osioon: projektin määritelmään, elinkaareen, organisaatioon ja hallintaan. Projektin määritelmä antaa pohjaa sen ymmärtämiselle, mitä projekti oikein on. Projektin elinkaareen haluttiin keskittyä siksi, että hyvän selkärangan tunnistaminen auttaa projektien hallinnassa. Projektioorganisaatio on suuressa roolissa projektin onnistumiselle, ja tämän takia käsiteltiin perusteellisesti organisaation eri instansseja. Neljäntenä keskeisenä tekijänä onnistuneessa projektissa on hallintatyökalujen tehokas käyttö.

2.3 Projektin määritelmä

Projekti on ehdotus, suunnitelma tai luonnos. Latinalainen sana *prōiectum* tarkoittaa ”heittää jokin ehdotus”. Projektinimestä voi aavistaa kaksi merkitystä; toisaalta merkitys, jossa idea on keskeinen, ja toisaalta merkitys, jossa toteutus on merkittävin tarkoitus. (Hjelmqvist 1995, 13)

Projekti on määritelmällisesti poikkeava työtehtävä, jolle varataan erityisiä resursseja. Projektilla on rajoitettu elinikä, ja työtehtävä poikkeaa normaalista, jatkuvasta työstä linjaorganisaatiossa. Toisaalta voi olla mahdollista, että normaali toiminta perustuu peräkkäisiin projekteihin. Esimerkiksi rakennusyhtiöissä tai konsulttiyrityksissä toiminta koostuu jatkuvasti uusista projekteista. Lyhyesti projektin voisi määritellä seuraavasti: ”Projekti on se työ, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi.” (Pelin 2004, 34)

Projektia luonnehtivat seuraavat asiat:

- Tavoite on asetettu
- Aikaraamit on lyöty kiinni
- Budjetti, eli kustannusraamit, on määritetty
- Resurssikehys on määritetty
- Siihen tarkoitukseen asetettu projektiryhmä on nimitetty. (Hjelmqvist 1995, 18)

Projektityypit

Ruuska luokittelee projekteja aikatauluun perusteella seuraavasti:

- **Normaalit projektit:** Näihin on aikaa varattu riittävästi ja suunnitelmissa on otettu huomioon käytettävissä olevat resurssit ja tavoiteltu laatutaso.
- **Pikaprojektit:** Näissä projekteissa ostetaan aikaa. Lisäämällä projektiin sijoitettavaa pääomaa pyritään nopeuttamaan aikataulua. Laatutavoitteista tingitään.
- **Katastrofiprojektit.** Nimi kertoo hyvin luonteesta, ja näissä melkein mikä tahansa on sallittua. Aikataulusyistä hyväksytään laadullisia puutteita ja intensiivinen työpanos johtaa jyrkkään pääomakustannusten nousuun. (Ruuska 1999, 11)

Aikatauluun perustuva luokittelu kertoo, kuinka tärkeä oikean aikataulun asettaminen on projekteille. Onkin mahdollista, että projekti alkaa normaalina projektina, mutta työtehtävien venymisen vuoksi projekti muuttuu pikaprojektiksi tai pahimmissa tapauksissa katastrofiprojektiksi. Tämä on erityisen ongelmallista, sillä projektin suunnitteluvaiheessa ei olla silloin varattu resursseja tai budjettivaroja katastrofiprojektin kustannusrakenteen mukaan. Tuloksena tästä on projekti, joka on ylittänyt aikarajoja, budjetin ja lisäksi todennäköisesti laadun varmistus ei ole ollut tiukassa aikataulussa mahdollista. (Ruuska 1999, 12)

Toinen yleisesti käytetty jaottelu projektityypeistä, missä jaottelu perustuu siihen, mitkä johtamisseikat kussakin ovat keskeisiä:

Tuotekehitysprojekti

Tuotekehitysprojektin tulos on sarjavalmistukseen soveltuva tuote. Kun tuotekehitysprojekti loppuu, alkaa kyseisen tuotteen valmistus ja myynti. Erityispiirteinä tuotekehitysprojekteissa on tavoitteen määrittelyn vaikeus ja tavoitteen täsmentyminen ja

mahdollinen muuttuminen projektin aikana. Kehitysprojektien ideat syntyvät yleensä suoraan markkinoiden tarpeesta. (Pelin 2004, 35)

Tutkimusprojekti

Tutkimusprojektissa pyritään löytämään tietty ratkaisu tai arvioimaan edellytyksiä taloudelliselle toiminnalle tai tuotteelle. Tutkimusprojektit lähtevät yrityksen strategisista painopistevalinnoista ja tähtäävät useiden vuosien päästä saatavaan hyötyyn. (Pelin 2004, 36)

Toiminnan kehittämisprojekti

Yrityksen sisäisen toiminnan kehittämisprojekti, jonka tavoitteena on saada aikaan johtamisen ja toimintojen tehostuminen. Kehittämisprojekteja ovat:

- organisaation uudistaminen
- tietojärjestelmien parantaminen ja käyttöönotto
- toiminnan järkeistäminen
- uusien työtapojen ja välineiden käyttöönotto
- ohjelmistojen kehittäminen
- laajan koulutuksen valmistelu ja toteutus. (Pelin 2004, 36)

Toimitusprojekti

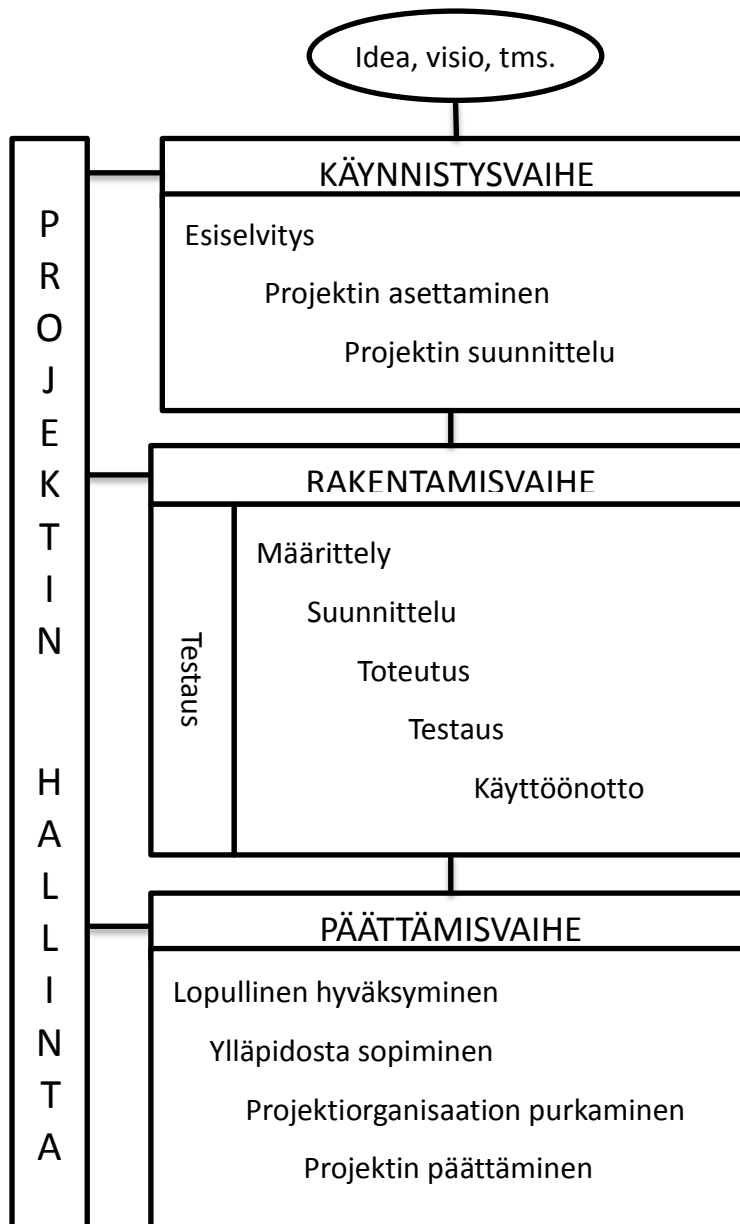
Toimitusprojekti on projekti, jonka yritys tekee toimeksiannosta tietylle asiakkaalle. Toimitusprojekti alkaa sopimusneuvotteluista ja päättyy luovutukseen asiakkaalle. Olennaista on aikataulun pitäminen ja projektin kannattavuuden varmistaminen. (Pelin 2004, 36)

Investointiprojekti

Investointiprojektin tuloksena on tuottava teollisuuslaitos, sen osa, rakennus tai muu käyttöomaisuus. Toimitusprojekti voidaan ajatella tilaajan kannalta katsottuna investointiprojektiksi. Projektipäätöstä edeltävät investointi- ja tuottolaskelmat sekä projektin kannattavuuden arviointi. Tavallisesti investointiprojektiin liittyy useita osaprojekteja ja toimittajia. (Pelin 2004, 36)

2.4 Projektin elinkaari

Projektilla on aina selkeä alkamis- ja lopetusajankohta, eli elinkaari. Projektin elinkaari jakautuu useisiin eri vaiheisiin, ja tämä jako vaihtelee paljon projektin tyypistä ja kohdealueesta. Yleisin käytetty on esitetty alla olevassa kuviossa. Usein tarkoitetaan rakentamisvaiheen sisäisiä vaiheita kun puhutaan projektin vaiheistuksesta, mutta vaihejako pitää kuitenkin ymmärtää laajemmin siten, että se kattaa koko projektin elinkaaren käynnistämisestä päättämiseen. Alla oleva kuvio esittää, miten projektinhallinta koskee kaikki projektin vaiheita, eli käynnistys-, rakentamis- ja päättämisvaihetta. (Ruuska 1999, 20)



KUVIO 2. Projektin elinkaari ja vaiheistus (mukaellen Ruuska 1999)

2.4.1 Käynnistysvaihe

Käynnistysvaiheessa selvitetään projektin tausta ja motiivit. On tärkeää arvioida markkinatilannetta, onko mahdollista saada projekteille kilpailurakoa jossain. Projektin toteuttamiseen kuuluva paikka on syytä kartoittaa, sillä esteitä voi esimerkiksi syntyä viranomaisten tai paikallisväestön kielteisestä suhtautumisesta projektiin. Projektin alkuvaiheessa tutkitaan myös mahdollisuuksia know-hown, lisenssien ja patenttien

käyttöön eri vaiheissa. Ympäristön vaikutus voi hankkeessa olla erittäin kohtalokasta, ja sen takia on ympäristön sosiaalinen ja uskonnollinen hyväksyntä selvitettävä. On terveellistä kysyä, onko tuote tervetullut. Lisäksi on tarpeellista tarkastella projektiin saatavia resursseja: raaka-aineita, infrastruktuuria, sekä henkilöresursseja. Ideavaiheessa lasketaan ensimmäiset budjetit ja arvioidut investointikustannukset. Viimeiseksi on syytä myös selkeästi todeta, mikä on projektin toivottu tulos. (Hjelmqvist 1995, 24)

Käynnistysvaiheessa esitetään idea- ja esiselvitysvaiheen dokumentaatio päätösvalle. Jos idea on toteutettavissa, organisaation johto asettaa projektin, ja tätä tehdään yleensä erillisellä asettamiskirjeellä. Ennen projektisuunnitelman laatimista projektipäällikön olisi syytä tarkentaa asettamiskirjettä omilla mielipiteillään toimeksiannon sisällöstä. Tällä tavalla varmistetaan, että projektipäälliköllä ja johdolla on samanlainen näkemys projektin tavoitteista. (Ruuska 1999, 22)

Käynnistysvaiheen viimeinen osio on projektin suunnittelua. Tämä lähinnä konkretisoituu kirjoitettuun projektisuunnitelmaan. Projektisuunnitelman ensimmäinen versio tehdään yleensä projektin asettamisen yhteydessä ja suunnitelman laatimisesta vastaa projektipäällikkö. Projektin johtoryhmän tehtävä on hyväksyä suunnitelma, ja tämän jälkeen projektisuunnitelma on toimeksianto projektipäällikölle. (Ruuska 1999, 22)

2.4.2 Rakentamisvaihe

Ruuska toteaa, että määrittelyvaiheessa ei vielä oteta kantaa teknisiin toimintaratkaisuihin, vaan keskitytään toimintaan eli **mitä** järjestelmän tulisi tehdä. Tämän tuloksena syntyvätkin sellaiset kuvaukset, joiden perusteella järjestelmän tekninen suunnittelu voidaan aloittaa. Suunnitteluvaiheessa suoritetaan järjestelmälle asetettujen toiminnallisten vaatimusten perusteella tekninen ratkaisu eli kuvataan, **miten** järjestelmä aiotaan toteuttaa. Toteutusvaiheessa valmistetaan järjestelmä joka perustuu suunnitteluvaiheen kuvauksiin, sekä laaditaan tarvittavat dokumentit. (Ruuska 1999, 23)

2.4.3 Päättämisvaihe

Projektien lopussa on suuremman katselmuksen paikka, ennen kun projekti lopullisesti päätetään ja projektiryhmä puretaan. Tällöin tarkastetaan esimerkiksi projektin dokumentit, määrittelyt, prototyypit ja testitulokset ja näiden pohjalta tarkastellaan projektia kokonaisuutena: onko tehty oikeita asioita, onko muutoksia markkinoilla tapahtunut, ovatko asiakastarpeet edelleen samanlaiset, onko tuotteen kustannuslaskelmissa tapahtunut muutoksia, mikä on projektin todennäköinen valmistuminen, jne. (Pelin 2004, 99)

Päättämisvaiheeseen kuuluu dokumentoinnin viimeistely ja arkistointi sekä projektin loppuraportin laatiminen. Päätämiskokouksessa kokoontuvat taas projektin tilaaja, johtoryhmä ja projektiryhmä ja projektin tulokset hyväksytetään ja siirretään tilaajalle. Kun on määritelty, kuka vastaa projektin jälkihoidosta ja mahdollisista takuuasioista, voidaan lopuksi projektiorganisaatio purkaa.

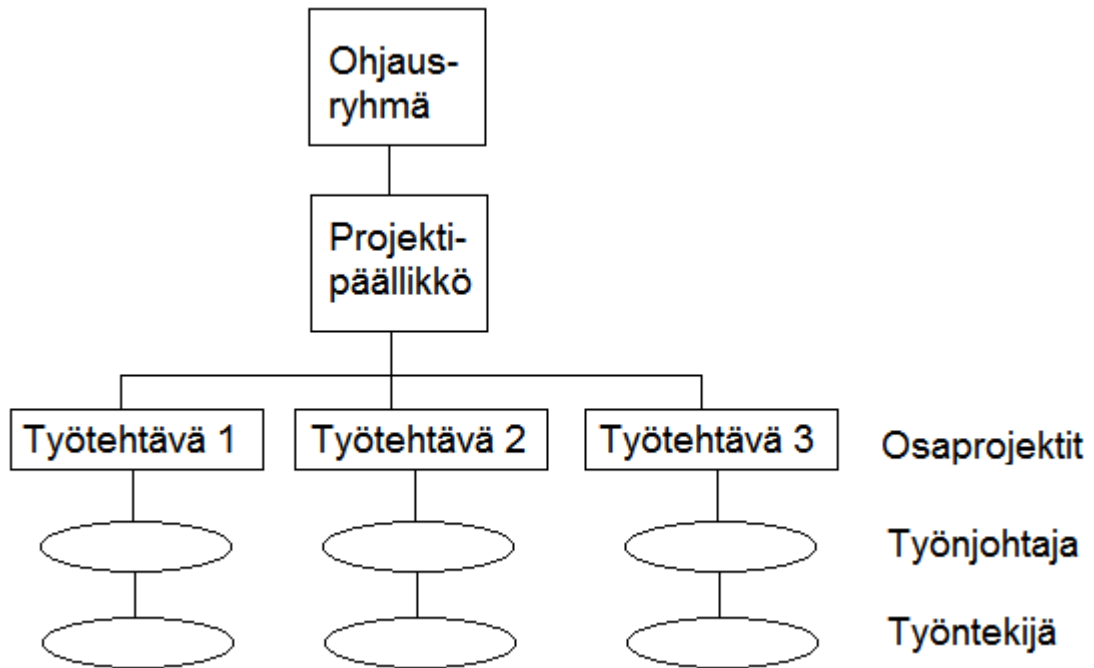
Tavallisimpia ongelmia päättämisvaiheessa ovat:

- Henkilöt siirtyvät liian nopeasti uusiin projekteihin, vaikka entiset eivät ole valmiita
- Dokumenttien viimeistely ja arkistointi jää kesken
- Ei palkita hyvistä suorituksista
- Ei tiedoteta päättämisestä ja tuloksista
- Projekti loppuu kun rahat loppuvat
- Projektin päättymistä ei ole rajattu selkeästi

Koska projektilla on luontainen taipumus jatkua, vaikka tavoitteet ovat saavutettuja ja tulos on valmis, on myös projektin päättäminen tehtävä nopeasti ja ryhdikkäästi. Selkeä kuri projektille saavutetaan, kun määritellään loppuraportin sisältö ja laatimishetki jo projektisuunnitelmassa. (Pelin 2004, 342)

2.5 Projektioorganisaatio

Projektin ympärille perustetaan projektiryhmä, jonka koostumus ja koko vaihtelee erittäin paljon riippuen projektin luonteesta ja koosta. Projektioorganisaation rakenne on kuitenkin aina samanlainen, vaikka pienimmissä projekteissa yksi henkilö voi hoitaa useampaa tointa. (Hjelmqvist 1995, 8)



KUVIO 3. Projektioorganisaatio (mukaellen Hjelmqvist, 1995)

Kuviossa 3 esitetään miten projektioorganisaatio on rakennettu, ylhäällä on ohjausryhmä kytkettynä projektipäällikköön. Projektipäällikön alaisuudessa on taas erilaisia työtehtäviä tai osaprojektit, niiden työnjohtajat ja työntekijät.

Kun projekti on jaettu pienempiin osaprojekteihin, saavutetaan useampi hyöty:

- On pakko eritellä sisältö ja työtehtävät jokaisessa osaprojektissa
- Nostetaan esille jokaisesta työtehtävästä ja osaprojektista vastuussa oleva henkilö kun organisaatiokaavio laaditaan

- Yllä mainittujen erittelyjen avulla tulee työstä haasteellista ja mielenkiintoista; vaatimukset antavat työniloa, paremmat tulokset ja tehokkaammat työsuoritukset. (Hjelmqvist 1995, 8)

2.5.1 Ohjausryhmä

Yritys vastaa loppujen lopuksi projektin kustannuksista, joten se haluaa myös valvoa projektin toimintaa. Tätä varten projektille perustetaan ohjausryhmä, jonka tehtävänä on valvoa projektin etenemistä, aikataulua, kustannuksia ja resurssien käyttöä, sekä tehdä tarvittaessa niihin liittyviä päätöksiä. Ohjausryhmä on projektin korkein päätöksiä tekevä elin, joka toimii projektin perustajan määrittelemissä rajoissa. Ohjausryhmän kuuluisi myös tarkastella projektin tavoitteita laajemmin yrityksen kokonaistoiminnan näkökulmasta, ja tämä edellyttää tietynlaista etäisyyttä projektiin. (Ruuska 1999, 85)

Ohjausryhmä antaa projektiryhmälle toimeksiannon, eli selkeän projektiehdotuksen. Jotta projektiryhmän pystyy toimimaan asetetuissa rajoissa ja saavuttaa tavoitteet, toimeksiannon on oltava erittäin selkeä. Ohjausryhmän pitää antaa selkeä kirjallinen toimeksianto, joka määrittää rajat, keskittyy tuloksiin ja johtaa projektiryhmää kohti tavoitteita. Toimeksiannossa voidaan kuvailla myös päätöksentekojärjestystä, luetella mahdollisia vaatimuksia muiden toimijoiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä sekä esitellä ratkaisuehdotusten arviointiperusteet. (Löow 2002, 29)

Projektipäällikkö on aina ohjausryhmän jäsen, ja hänen tehtäviinsä kuuluu valmistella ohjausryhmän kokouksia, esitellä käsiteltävät ja päätettävät asiat sekä toimia ryhmän sihteerinä. Ohjausryhmän kokousten onnistuminen riippuu pitkälle projektipäälliköstä ja hänen kyvystään hyödyntää ohjausryhmää. (Ruuska 1999, 85)

Ohjausryhmän vastuuseen kuuluu projektin seurannan toteuttamista, sekä hyväksyminen siirtymisestä projektivaiheesta seuraavaan. Ohjauksen jäsenillä pitää olla päätöksentekovaltuudet, ja luonnollisesti myös päätöksentekoon tarvittavaa osaamista. (Löow 2002, 30)

2.5.2 Projektipäällikkö

Projektipäällikkö on projektin operatiivinen johtaja, jolle kuuluu projektin päivittäisjohtaminen (Ruuska 1999, 87). Projektipäällikkö vastaa siitä, että projektia toteutetaan oikealla laadulla, oikeaan aikaan ja oikeilla kustannuksilla. Lisäksi hän on suurelta vastuussa kaikista päätöksistä projektin määritellyn tavoitteen asettamisessa rajoissa. Hänen valtuutuksensa on yhdenmukainen tämän vastuun kanssa. (Hjelmqvist 1995, 48)

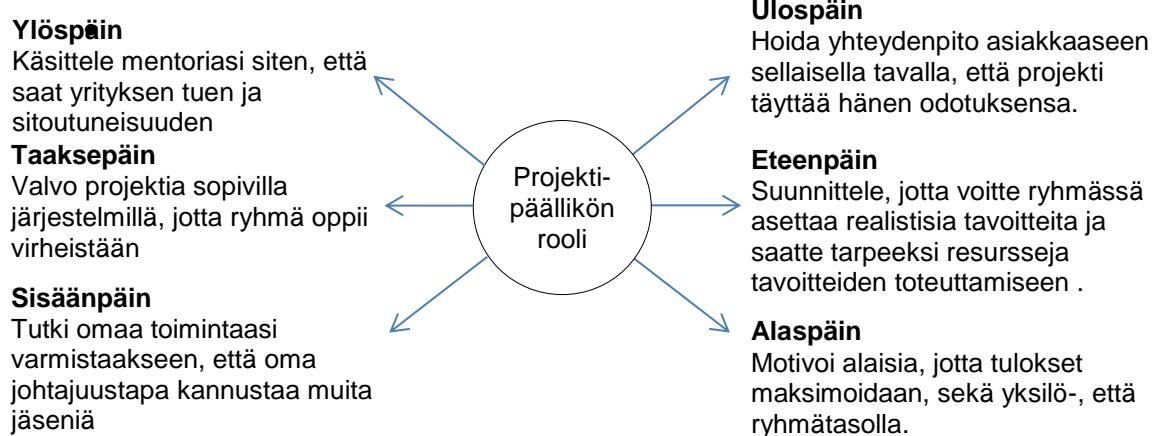
Projektipäällikölle delegointikyky on välttämätön taito. Delegoinnissa projektipäällikkö antaa jollekin projektiryhmän jäsenelle osan tehtävistään ja tehtävien hoitamiseen tarvittavan toimivallan. Kun delegointi toimii parhaiten, projektipäällikkö osoittaa vastuualueet ja antaa projektiryhmän hoitaa tehtävät itsenäisesti, mutta motivoi myös osoittamalla luottamusta. Jotta delegoinnista tulisi kattava, niin ettei mikään tehtävä jää tekemättä tai sama tehtävä tehdään monessa paikassa, on delegointi hyvä tehdä yhteisissä projektikokouksissa. (Hjelmqvist 1995, 88)

Tärkeä osa projektipäällikön tehtävää on pystyä erottamaan erilaisten intressiryhmien tavoitteet projektin kokonaistavoitteesta. Eri ryhmät tuovat erillä tavalla omat odotukset esille ja jokainen ryhmä yrittää vaikuttaa projektiin siten, että nimenomaan heidän ryhmänsä tavoitteet huomioitaisiin. Projektipäällikön on pystyttävä pitämään pää kylmänä tässä ristitulella, eikä hän saa antaa minkään yksittäisen ryhmän ohjata projektin kulkua. (Hjelmqvist 1995, 89)

Projektipäällikön roolissa on pystyttävä kääntymään kuuteen suuntaan; ylöspäin, ulospäin, eteenpäin, taaksepäin, alaspäin ja sisäänpäin.

- Ylöspäin – Projektipäällikön esimies tai projektin omistaja on samalla projektin mentori. Mentori suojelee projektia tarvittaessa. Projektipäällikön on syytä selvittää mentorin syyt projektin toteuttamiseen, jotta olisi mahdollista onnistua projektissa. On tärkeää katsoa ylöspäin ja pitää tiivistä yhteyttä mentoriin projektin eri vaiheissa.
- Ulospäin – Jokaisella projektilla on asiakas sekä mahdollisesti muita kiinnostuneita (esimerkiksi toimittajia tai alihankkijoita). Näillä osapuolilla on myös odotuksia, joita projektipäällikön pitää yrittää täyttää.

- Eteenpäin ja taaksepäin – Projektipäällikön on koko ajan tutkittava miten ja miksi tuli tehtyä virheitä, sekä miten on mahdollista välttyä tulevaisuudessa näiltä.
- Alaspäin – Johtajalle kuuluu vastuu alaisista ja alaisten tuloksista, sekä yksilöiden että yhteisistä tuloksista.
- Sisäänpäin – Helposti projektipäällikkö sitoutuu projektin päivittäisiin tehtäviin, mutta on muistettava, että oma suoriutuminen vaikuttaa mitä suurimmissä määrin projektin etenemiseen. (Briner, Geddes & Hastings 1999, 32)



KUVIO 4. Projektipäällikön rooli (mukaellen Briner, Geddes & Hastings 1999, 33)

2.5.3 Ryhmäjäsenet

Projektiryhmän jäsenet ovat osaprojektin asiantuntijoita, jotka ovat vastuussa osaprojektin käytännön toteutustyöstä oman erityisalueensa osalta. Kun projektiryhmää valitaan, lähtökohdaksi tulee olla tehtävä ja sen asettamat vaatimukset. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että projekti pitää olla alustavasti suunniteltu ennen henkilöiden lopullista nimeämistä. (Ruuska 1999, 98)

Suosittelaa myös, että ryhmäjäsenien valinta tapahtuu ennen projektisuunnitelman tekoa, ja että ryhmäjäsenet osallistuisivat projektisuunnitelman tekoon. Se lisää motivaatiota ja vastuuntuntoa. Projektiryhmän kokoa projektipäällikkö ottaen huomioon projektin tavoitteet, vaatimukset ja lähtökohdat. On tärkeää, että jokaisella ryhmäjäsenellä on oma,

mielenkiintoinen rooli ja tehtävä. Lisäksi on tärkeää hyödyntää oikeita osaamisalueita ja selventää, kuka tekee mitäkin. (Löow 2002, 43)

Pelin kiteyttää: ”Projektitiimi on yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jonka jäsenet tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa ja joka aikaansaa korkeatasoisia tuloksia tehokkaasti.” (Pelin 2004, 243)

2.5.4 Vastuu

Päätökset projektinteossa tapahtuu vaatimustason mukaisesti. Hjelmqvist jakaa päätöksenteon kolmeen tasoon :

- Ylin vastuu
- Projektinjohtovastuu
- Tehtävävastuu (Hjelmqvist 1995, 47)

Ylimmän vastuun hoitaa ohjausryhmä, ja ylimpään vastuuseen kuuluu:

- Mihin tuloksiin on päästävä
- Toimintavaatimukset
- Aika-, kustannus-, ja resurssikehykset
- Aloitus- ja lopetusajankohta
- Muutokset yllä mainittuihin (Hjelmqvist 1995, 47)

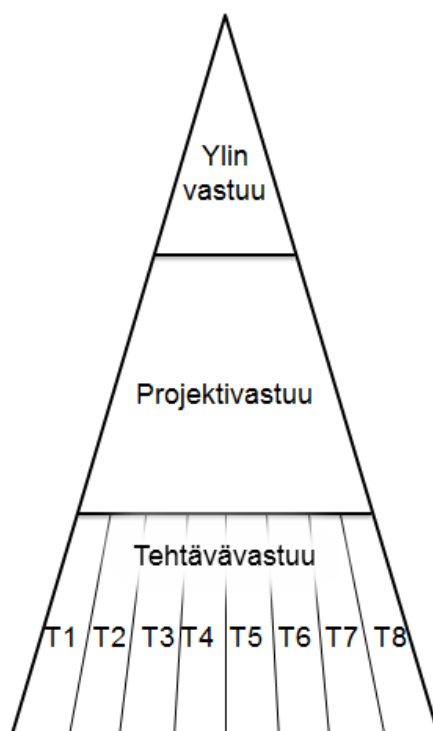
Projektipäällikkö vastaa projektinjohtovastuusta, velvollisuuksiin kuuluu projektin toteuttaminen annetuissa tavoitteissa ja kehyksissä. Projektinjohtovastuuseen kuuluu mm.

- Komponentit ja laitteet
- Työtapa ja missä järjestyksessä mitäkin tehdään
- Laadun taso
- Erityistoimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi (Hjelmqvist 1995, 47)

Tehtävävastuussa ovat osaprojektinjohtajat tai työnjohtajat. Ne päättävät rajoitetuissa aika- ja kustannuskehyksissä esimerkiksi:

- kuka tehtävän suorittaa
- tarkat aloitus- ja lopetusajankohdat tehtäville
- Ylimääräiset toimenpiteet jotta pysytään kehyksissä (Hjelmqvist 1995, 47)

Kuviossa 4 kuvataan vastuun jakamista projekteissa kolmionmuotoisena. Ylimpänä on ohjausryhmän ylin vastuu. Keskellä on leveämpänä projektipäällikön projektivastuu ja alimpana kuvattuna on kapeat vierekkäiset tehtävävastuut.



KUVIO 5. Vastuumatriisi projektiorganisaatiossa (mukaellen Hjelmqvist, 1995)

2.6 Projektisuunnitelma

Sopimusta projektijohtajan tai projektipäällikön ja tilaajan (useimmiten työnantajan) välillä kutsutaan yleensä projektisuunnitelmaksi. Projektisuunnitelma luodaan yleensä idea- ja alkuvaiheen jälkeen, ja toteutus perustuu projektisuunnitelman sisältöön. Projektisuunnitelma on myös keino kouluttaa osallistujia projektin aikana. (Hjelmqvist 1995, 37)

Projektisuunnitelma on tärkeä ohjauskeino, jota toisaalta voi verrata karttaan, joka palvelee projektipäällikköä samalla tavalla kuin maastokarttaa suunnistajaa. Projektisuunnitelma helpottaa ajan, resurssien, toimintojen ja tulosten asettaminen tärkeysjärjestykseen. Tavallisin virhe projektisuunnitelmassa on ajan väärinarviointi. (Löow 2002, 63)

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan projektisuunnitelman sisältämät moduulit.

2.6.1 Projektin tavoite

Tässä määritellään projektin tekniset ja taloudelliset tavoitteet. Tavoitteet on oltava lyhyesti ja selkeästi esitetty, jotta projektin aikana pystyy oikeita päätöksiä tekemään kriittisissä tilanteissa. Yleensä projektissa joutuu ns. policy-päätöksiä tekemään, ja silloin projektin sisäinen tarkoitus on oltava selvänä, jotta päätöksistä tulisi optimoituja. Sanotaan, että jos projektin tavoitteet ovat hyvin määriteltyjä, niin toteutusvaiheen päätöksistä tulee miltei itsestäänselvyksiä. (Hjelmqvist 1995, 38)

Tavoitteiden puuttumisen voi tulkita siten, että joko millään ei ole projektissa mitään väliä, tai kaikki on yhtä tärkeää eli ei ole osattu tehdä eroa olennaisen ja epäolennaisen välillä. Projektityhteyksissä on eriteltävä tuote- ja projektitavoitteet. Tuotetavoitteiden määrittäminen on tilaajan vastuulla, kun taas projektitavoitteet ovat projektijohtajan vastuulla. Projektitavoitteena jokaisessa projektissa on oltava aika- ja budjettitavoite, mutta lisäksi on hyvä asettaa muita projektitavoitteita, esimerkiksi suunnitteluvirheiden väheneminen. (Ahlin ym. 2007, 112)

Tavoitteiden on ennen kaikkea oltava mitattavia, realistisia, keskenään riidattomia sekä ankkuroituja. Mitattavia siksi, että ne olisi ohjaavia. Tavoitetta, jota ei mitata, ei voida

myöskään saavuttaa. Jos tavoite on ”parempi” tai ”suurempi”, tavoite on liian epäselvä, eikä johda tulokseen. Jos jonkun asian on siis oltava ”parempi”, määritellään se esimerkiksi siten, että montako prosenttiyksikköä enemmän tuottoa, montako vikaa vähemmän tai montako pistettä enemmän tyytyväisyyttä asiakaskyselyssä projekti saa aikaan. (Ahlin ym. 2007, 113)

Tavoitteiden realistisuus lisää motivaatioita. Tavoitteiden on oltava saavutettavissa ja ne pitää pystyä jakamaan osatavoitteisiin. Kolmanneksi, tavoitteet eivät saa olla keskenään ristiriitaisia, ja niinpä esimerkiksi varastotavoitteiden on myös täsmättävä toimituspalvelutavoitteisiin. Neljänneksi, tavoitteiden ankkuroiminen tarkoittaa sitä, että kaikki projektiin liittyvät henkilöt tuntevat, ymmärtävät ja hyväksyvät tavoitteet ja suhtautuvat niihin vakavasti. (Ahlin ym. 2007, 114)

2.6.2 Projektin sisältö

Tässä kohdassa tulee olla selitys projektista. Mahdollisimman yksinkertaisin lausein selitetään projektin sisältö. Tässä kerrotaan esim. historiallisista taustoista, tämänhetkinen tilanne ja parannustoiveet, jne. Tässä kohdassa kuvataan myös muut taustatiedot, kuten tuotantodataa ja pinta-aloja. (Hjelmqvist 1995, 39)

2.6.3 Projektin jakaminen osaprojekteihin

Tämä kohta on yksi projektisuunnitelman tärkeimmistä kohdista. Tehtävä on loogisella tavalla jakaa projekti erilaisiin osiin niin, että jokaisen osa pystyy hyvin rajoittumaan ja sen sisältö määrittämään. Jokaisella osaprojektilla on oma vastuuhenkilönsä joka yleensä hallitsee hyvin osaprojektin teknistä osaamista. Projektin jako osaprojekteihin jaetaan tämän takia yleensä projektin oman organisaation ja resurssien mukaan. (Hjelmqvist 1995, 39)

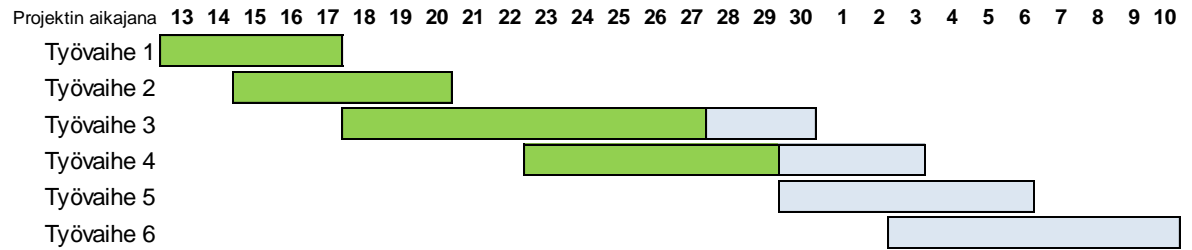
2.6.4 Projektiorganisaatio

Projektipäällikkö ehdottaa tässä kohdassa projektin resurssointia. Kun projekti on jaettu osaprojekteihin, helpottuu projektijäsenten ja vastuuhenkilöitten valinta. Tässä kohdassa voi myös ehdottaa projektille muita ohjaavia ryhmiä, kuten ohjausryhmä, referenssi- ja neuvontaryhmät, johtoryhmä. Ilman selkeää organisaatiosuunnitelmaa projekti ei onnistu. Projektiorganisaation pitää selvittää projektin hierarkkinen rakenne ja päätöstiet. (Hjelmqvist 1995, 40)

2.6.5 Aikataulu

Tähän kohtaan tulee ensimmäinen arviointi projektivaiheiden kokonaisaikataulusta. Tämän yleiskatsauksellisen aikasuunnittelun sisältö ei voi paneutua yksityiskohtiin, vaan aktiviteetit ryhmitellään, ja lähdetään osaprojektien määrittelyistä liikkeelle. On saatava esille todennäköisyydet suorittaa toiminnot määrättyssä ajassa, ilman että on käytettävissä tarkkoja resurssianalyysyjä. Tämä vaatii paljon kokemusta. Yleensä yrityksillä on paljon osaamista tähän arvioimiseen, mutta aikataulun luomiseen saatetaan tarvita myös ulkopuolisia konsultteja. (Hjelmqvist 1995, 41)

Yleiskatsauksellisen aikataulun tavoite on todentaa johdon asettaman aikataulun toteutettavuus. Voiko projektia nopeuttaa tai joudutaanko hyväksymään pitempi toimitusaika? Aikataulu toteutetaan yleensä Gantt-kaaviona, eli suosittuna janakaaviona, joka esittää projektin ja sen työvaiheiden edistymistä suhteessa aikaan. Kuviossa 5 on esitetty esimerkki Gantt-kaaviosta, missä eri työvaiheet listataan vaakasuorina palkkeina suhteessa aikajanaan. Siitä selviää milloin eri työvaiheet on tarkoitus toteuttaa, ja kuinka paljon on tehty. Palkin vihreä väri kertoo kuinka paljon on jo tehty, ja vaaleansininen väri indikoi arvioitua jäljellä olevaa aikaa. (Hjelmqvist 1995, 42)



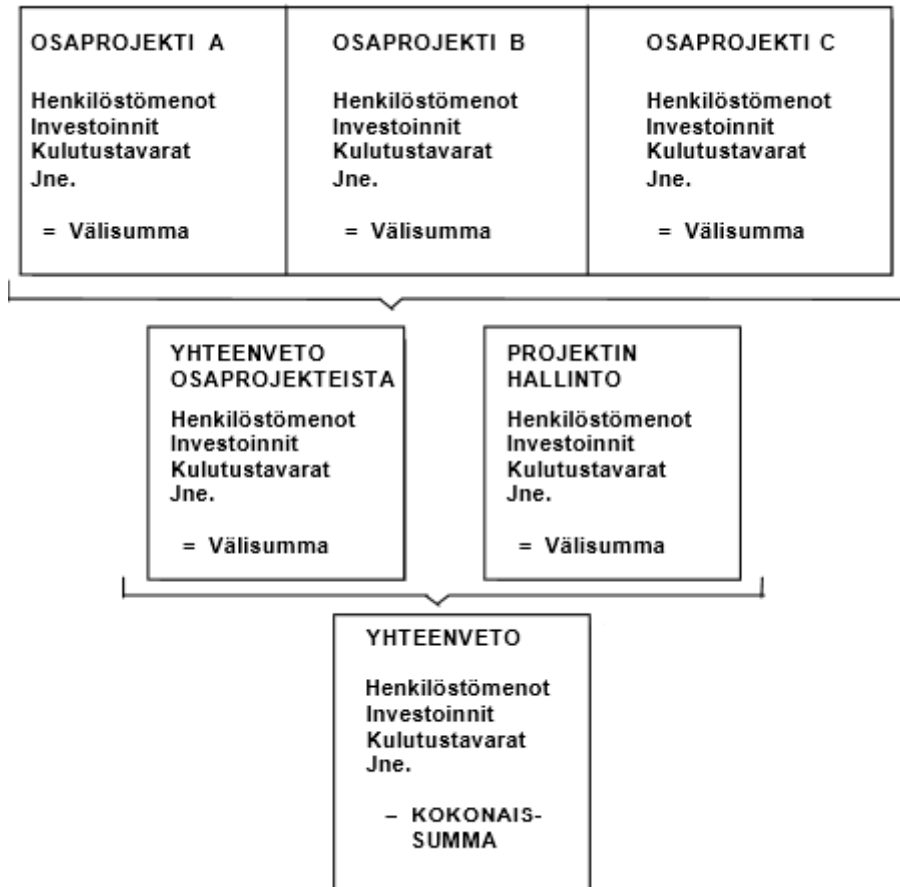
KUVIO 6. Esimerkki Gantt-kaaviosta (mukaellen Hjelmqvist, 1995)

Aikataulun on oltava sopivan skeptinen, kun taas projektivision on oltava optimistinen. Hyvä aikataulu ottaa huomioon, että monet seikat eivät tapahdu ihanneolosuhteissa. Aikataulut mahdollistavat sitoutumisen työhön, auttavat sijoittamaan oman osuuden kokonaisuuden osaksi ja mahdollistavat projektin etenemisen seuraamisen. Arvonsa on myös niillä aikatauluilla, joita ei ole pystytty pitämään. (Berkun 2006, 48-50)

2.6.6 Kustannussuunnittelu

On syytä projektin alkumetreillä selvittää karkea budjetti. Projektisuunnitelmassa olisi kuitenkin jo hyvä saada tarkempi ja luotettavampi kustannusbudjetti. Periaatteena budjetin laadinnassa on, että kaikki tärkeimmät kuluerät jaetaan omiin kustannuspaikkoihin sekä projektin tärkeimpiin kustannuslajeihin, esimerkiksi asiantuntijapalkkiot, investoinnit, kulutustavarat, työkustannukset, muut projektin kulut, hallintokulut, ym. (Silfverberg 2000, 45)

Alla olevassa kuviossa on esitetty periaate projektin kustannusjaosta. Siinä esitellään osaprojektien kustannukset eriteltynä, kukin osaprojekti omassa laatikossaan. Osaprojektien yhteenveto-laatikossa summataan kustannukset samalla kustannuslajikejaolla, ja viereen lasketaan projektin hallintokulut. Lopuksi listataan kaikki projektin kustannukset, eriteltynä kustannuspaikoittain.



KUVIO 7. Periaate projektin kustannuspaikkajaosta (mukaellen Silfverberg 2000, 45)

Kustannusarviossa kannattaa käyttää seuraavia kustannuslajeja:

- Toteutuskustannukset
- Henkilöstökustannukset
- Hankinnat
- Toimituskulut
- Investoinnit
- Korjaaminen, rakentaminen
- Laitehankinnat
- Käyttö- ja kunnossapitokulut

- Seuranta- ja arviointikulut. (Silfverberg 2000, 46)

2.6.7 Projektin tiedottaminen

Projektisuunnitelman viimeiseen osioon kuvataan, miten projektista tiedotetaan ja miten mainostetaan projektin kuluessa, jotta varmasti kaikki tietävät alusta pitäen, mitä projektissa tapahtuu. Usein kuulee työntekijän sanovan, ettei koskaan saa mitään tietoa, ja mahdollinen virhe voi olla myös tiedotuskanavien valinnassa. Tiedottaminen ja projektin mainostaminen on merkittävä myös projektiin osallistujien kannalta. On motivoivaa, kun tulokseen kiinnitetään huomiota ja sitä arvostetaan. (Löow 2002, 77)

Yksinkertainen viestintäsuunnitelma on kuvattuna alla. Taulukko perustuu siihen, että sarakkeisiin kirjataan kohderyhmä, viesti, vastuuhenkilö, kanava sekä miten viestintä onnistui. (Löow 2002, 78)

| Kohderyhmä | Viesti | Vastuuhenkilö | Kanava | Miten onnistui? |
|------------|--------|---------------|--------|-----------------|
| | | | | |
| | | | | |

KUVIO 8. Viestintäsuunnitelma (mukaellen Löow 2002, 78)

2.7 Projektien hallinta

Projektihallinnassa on tärkeää pystyä käsittelemään projektia erilaisten hyviksi todettujen työkalujen avulla. Koska projektit ovat kertaluonteisia, on mahdotonta ennustaa lopputulosta kovinkaan tarkasti. Projekti edustaa aina tietynlaista riskiä organisaatiolle. Projekteille on myös ominaista se, että ne kuluttavat rahaa, mutta tuottavat sitä vasta myöhemmin. Tämän vuoksi projektien ohjaamiseen ja valvontaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Ruuska 1999, 16)

Kustannusnäkökulma ja työprosessin ainutkertaisuus asettavat projektin hallinnalle ja johtamiselle erityisvaatimuksia, jotka poikkeavat linjaorganisaation normaaleista

työskentelytavoista. Linjaorganisaatio pyrkii yleensä toiminnassaan stabiiliin kehitykseen ja ennustettavuuteen. Projektissa jatkuvat muutokset ja odottamattomat tilanteet ovat kuitenkin pysyvä olotila, sillä projekti on aina omalla tavallaan hyppy tuntemattomaan. Projektin alkuperäinen tavoite ei kuitenkaan yleensä muutu merkittävästi. Projektin hallinnalta vaaditaan jatkuvaa ennakointia, jotta muutospaineisiin voidaan nopeasti vastata ja korjaavien toimenpiteiden avulla palauttaa projekti uuden tilanteen mukaiseksi.

(Ruuska 1999, 17)

Määritelmän mukaan projektin hallintaan kuuluu:

- Suunnittelua
- Päätöksentekoa
- Toimeenpanoa
- Ohjausta
- Tehtävien koordinointia
- Valvontaa
- Suunnan näyttämistä
- Ihmisten johtamista. (Ruuska 1999, 18)

Projektin hallinnan avulla määritellään tietyn tehtävän suorittamiseen tarvittavat toimenpiteet ja tavoitteet sekä organisoidaan joukko henkilöitä toimimaan siten, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan ja työ saadaan päätökseen. Projektin hallinnassa on mitä suurimmissa määrin kysymys henkilöresurssien johtamisesta. (Ruuska 1999, 18)

2.7.1 Tietokoneohjelmat

Suosituin projektinhallintaohjelmisto, Microsoft Project, on uusimman trendin, eli pilvipalvelujen avulla, viety uusille tasoille. Aikaisemmin työkalusta käytettiin lähinnä aikataulun ja resurssien seurantaan. Tuotteessa on helppo määritellä kriittiset tehtäväpolut

(englanniksi CPM - Critical Path Management), eli tehtävät joiden myöhästymiset vaikuttavat suoraan koko projektin myöhästymiseen.

Uudessa Microsoft Project Online-sovelluksessa projektin kaikki tiedot on viety pilvipalveluihin (Office 365), joten ajan tasalla oleviin tietoihin pääsevät kaikki ryhmän jäsenet mistä tietokoneesta tahansa, jossa on nettiyhteys. Viestintäongelma on ratkaistu siten, että ryhmäjäsenet pääsevät sovelluksessa keskustelemaan, jakamaan tietoja ja avustamaan työryhmää.

Muita suosittuja tietokoneohjelmia projektinhallintaan ovat Matchware MindView, Project Kickstart, RationalPlan Multi Project sekä Basecamp (Mohamed, 2014). Suomalaisia projektinhallintaohjelmistoja löytyy myös useampia, esimerkiksi Project-TOP Roadmap, Improlicity Project, Cenno tai Oscar Projektinhallinta.

2.7.2 Scrum-projektikäytäntö

Scrum on oikeastaan yksi ohjelmistokehityksessä yleisesti käytetty projektinhallinnan menetelmä, mutta sitä voidaan soveltaa myös yleisesti projektinhallinnassa. Menetelmän nimi viittaa rugbyyn, sillä menetelmä toimii samalla tavalla kuin rugby-joukkue; koko ryhmä pyrkii etenemään yksikkönä. (Juselius 2012, 13)

Scrumissa työskennellään noin 7 henkilön tiimeissä toistuvasti ennustettavuuden optimoimiseksi ja riskien kontrolloimiseksi. Tavoitteena oleva tuote kehittyy hiljattain valmiimmaksi useiden kehitysjaksojen, eli sprinttien, aikana. Sprintti on yleensä 30 päivän mittainen aikaraja, jonka sisällä tuotetaan ”valmiin” määritelmän täyttävä ja käyttökelpoinen tuoteversio. Jokaisen sprintin tavoite sovitaan sprintin aloituspalaverissa ennen sprintin alkua. Sprintin lopuksi järjestetään sprinttikatselmus, jossa kehitystiimi esittelee sprintin konkreettiset saavutukset tuoteomistajalle. Ennen seuraavan sprintin aloittamista pidetään vielä loppukatselmus, jossa selvitetään prosessin näkökulmasta mikä sujui hyvin ja mitä voitaisiin parantaa seuraavassa sprintissä. (Juselius 2012, 13)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tiedon keruu

Haastattelu on hyvin joustava tapa kerätä tietoa, ja se sopii erityisen hyvin tämän tutkimuksen aineiston keruuseen. Haastattelussa on suora vuorovaikutus tutkittavan ja tutkijan välillä, ja tämä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse tilanteessa. Samalla on mahdollista kerätä syvempääkin tietoa ja selvittää taustalla olevia motiiveja. Ei-kielelliset viestit auttavat ymmärtämään tutkittavan viestin sellaisessakin tapauksissa, missä tutkittavan ilmaisutaito onkin heikko. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34)

3.1.1 Haastattelumuoto

Haastattelumuodot hieman vaihtelevat, ja yleinen jako on (Hirsjärvi & Hurme 2009, 45):

- Lomakehaastattelu: Strukturoitu haastattelu, pitäydytään lomakkeen kysymyksiin ja vastausvaihtoehtoihin, haastattelu tehdään yleensä puhelimitse
- Teemahaastattelu: Puolistrukturoitu haastattelu, missä vastaukset eivät ole sidottuja vaihtoehtoihin
- Strukturoimaton haastattelu: Haastattelu, missä käytetään avoimia kysymyksiä ja haastatteliija yrittää syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatkon niiden varaan.

Tämän tutkimuksen tiedonkeruun haastattelumuodoksi on valittu teemahaastattelu, sillä lomakehaastattelu ei olisi sopiva haastattelumuoto sen jäykkyyden takia, kun taas strukturoimattoman haastattelun täysi vapauskaan ei ole paras mahdollinen, koska haastattelu voisi tässä tapauksessa eksyä epäolennaisuuksiin. Tulosten pitää olla myös keskenään vertailukelpoisia, ja pitää olla mahdollista luoda tulosten kautta yhtenäinen näkemys tutkimuskohteesta.

Teemahaastattelun hyöty on, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkea. Vaikka kysymykset ovat kaikille samat, voi kuitenkin haastatteliija vaihdella niiden sanamuotoa kysymysten selkeyttämiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47)

3.1.2 Kohdejoukko ja haastateltavien valinta

Yleinen ohje haastateltavien määrästä on, että pitää haastatella niin monta henkilöä, että saa tarvitsemansa tiedon. Jos haastateltavien määrä on liian niukka, aineistosta ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä tai vertailla ryhmien välisiä eroja. Jos haastateltavia on liian monta, aineistosta ei voi tehdä syvällisiä tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58)

Haastateltavien valinnassa on huomioitava, mitä haastateltavat ymmärtävät aiheesta ja miten he sen käsittävät. Kohdejoukko vaikuttaa siihen, miten haastattelua käytetään ja ketä valitaan haastateltaviksi. Hirsjärvi & Hurme ehdottavat myös ”snowball sampling” -menetelmää, missä haastateltavia pyydetään ehdottamaan muita henkilöitä, joita saattaisivat puhua täydentäen jo saatua tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 60)

3.2 Haastattelu

Haastattelu toteutettiin niin, että ensin esitettiin kysymys joko suomeksi tai ruotsiksi, ja vastaukset kirjattiin paperille. Haastattelut suoritettiin keväällä 2014. Haastattelutulokset on jouduttu salaamaan liikesalaisuuden säilyttämiseksi. Haastateltujen vastauksista muodostettiin käsitys siitä, miten yritys X:n projektinhallinta vastaa teoriaosassa esitettyä käsitystä hyvästä projektinhallinnasta.

4 TUTKIMUSTULOS

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen projektinhallinnasta tehtyjä kysymyksiä ja vastaukset on esitelty vastaajittain taulukkomuodossa

4.1 Yrityksen projektihallinta nykyhetkellä

Yrityksen projektihallinnan nykyhetkeä selvitettiin seuraavalla kysymyksellä: Kuinka hyvin yrityksen projektinhallinta toimii tällä hetkellä? Vastaukset on esitelty vastaajittain taulukossa 1.

Taulukko 1. Kuinka hyvin yrityksen projektinhallinta toimii tällä hetkellä?

| |
|--------------------------------|
| Poistettu liikesalaisuussyistä |
|--------------------------------|

Ylläolevista vastauksista kävi ilmi, että projektihallinta yrityksessä on nykyhetkellä hieman sekava ja rutiinit hajanaisia. Yrityksen projektinhallintaprosessi on kokenut suuren muutoksen organisaatiomuutosten takia, mutta aikaisemmat rutiinit roikkuvat osittain edelleen mukana, ja uusien käytäntöjen sisäänajo ei ole täysin onnistunut ja vakiintunut.

Projektinhallinta yrityksessä on kuitenkin nykyään prosessinomaisempi ja laadullisesti korkeammalla tasolla kuin aikaisemmin. Projektinhallinnan prosesseja on huonosti dokumentoitu, eikä niistä ole tarpeeksi keskusteltu ja sovittu. Erilaisten osastojen ja roolien vastuut olisi tärkeää selvittää ja selventää. Projektinhallintaprosessia kiitetään siitä, että se ulospäin toimii hyvin samanlaisesti kaikkien asiakkaiden kanssa.

4.2 Projektipäällikön ja osastopäällikköjen roolit

Projektiryhmän roolijakoa tutkittiin kysymyksellä: Mitä olet mieltä projektipäällikön ja osastopäälliköiden rooleista? Taulukko 2 esittää vastaukset.

Taulukko 2. Projektipäällikön ja osastopäälliköiden roolit

Poistettu liikesalaisuussyistä

Haastattelussa selvisi, että yrityksessä on pari vuotta sitten perustettu sisäiset osastot, jotka ovat itse talous- ja aikatauluvastuussa projektien toteuttamisessa. Osastopäälliköt budjetoivat myyntivaiheessa omien osastojen kustannukset, ja ovat myös vastuussa projektien toteuttamisesta sovittujen osastotarjousten perusteella.

Kuten aiemmin todettiin, Hjelmqvistin (1995, 48) mukaan projektipäällikkö vastaa siitä, että projektia toteutetaan oikealla laadulla, oikeaan aikaan ja oikeilla kustannuksilla. Lisäksi hän on vastuussa kaikista päätöksistä projektin määritellyn tavoitteen asettamisrajoissa. Hjelmqvist mainitsee myös, että osaprojekteihin vastuuta jakamalla työstä tulee haasteellista ja mielenkiintoista; vaatimukset antavat työniloa, paremmat tulokset ja tehokkaammat työsuoritukset. (Hjelmqvist 1995, 8)

Yrityksen vastuujako on tässä kohden osoittautunut erittäin toimivaksi. Projektipäällikön vastuu ja valtuudet eivät ole pienentyneet, mutta osastopäälliköiden vastuun lisääminen on saanut aikaan koko organisaation läpäisevän sitoutumisen aikatauluun ja kustannuksiin. Lisäksi osastopäälliköt nauttivat kovasti siitä, että saavat suuremman vapauden ja työrauhan oman osaston kehittämiseen.

Laadunvalvonta ja -seuranta on myöskin sisällytty osastojen vastuuseen siten, että osastot itse mittaavat laatua ja korjaavat mahdolliset laatu-poikkeamat.

Projektikaaviossa osastopäälliköt raportoivat projektipäällikölle, kun taas organisaatiokaaviossa sekä osastopäälliköt että projektipäällikkö ovat samalla viivalla ja raportoivat toimitusjohtajalle.

Haastatteluissa korostettiin, että projektipäällikön olisi hyvä olla tehokas, vahva ja omistaa kyky nähdä pitkälle tulevaisuuteen.

4.3 Yrityksen käytössä olevat projektihallintatyökalut

Kysymyksellä ”Mitä projektihallinta-työkaluja käytetään tällä hetkellä ja mitä muita työkaluja voisi ottaa käyttöön?” pohdittiin käytössä olevia projektihallintatyökaluja. Vastaukset on listattuja taulukossa 3.

Taulukko 3. Yrityksen käytössä olevia projektihallintatyökaluja

| Poistettu liikesalaisuussyistä |
|--------------------------------|
|--------------------------------|

Vastaajat kertoivat, että tärkeä työkalu on yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, joka on räätälöity juuri tähän yritykseen. ERP-ohjelmaan on integroitu projektin budjetin ja aikataulun laatiminen ja seuranta.

Yrityksen muut yleiset ohjelmat ovat itse sommiteltuja Office-ohjelmia erilaisiin tehtäviin ja rutiineihin. Lisäksi käytetään Ms Projectia aikataululaadintaan ja seurantaan. Tällä hetkellä koetaan, että käytössä olevat työkalut riittävät hyvin projektihallintaan eikä ole

tarpeellista lisätä ohjelmistoa. Haastatteluissa kuitenkin painotettiin, että tärkein ei ole itse ohjelma, vaan se, että olisi toimiva prosessi - miten projektinhallinnan ydinasiat dokumentoidaan, niistä tiedotetaan ja niitä seurataan (kustannukset, työn projektin erittely, aikataulu, resurssit, tietovirta, laadunvarmistus jne.).

4.4 Aikataulun laatiminen, noudattaminen ja seuranta.

Oleellinen osa projektinhallintaa on aikataulun laatiminen ja seuranta. Tätä seikkaa pohdittiin seuraavan kysymyksen avulla: Kuka vastaa aikataulun laatimisesta ja sen noudattamisesta? Kysymykseen vastattiin taulukon 4 kuvaamalla tavalla.

Taulukko 4. Aikataulun laatiminen ja seuranta

| Poistettu liikesalaisuussyistä |
|--------------------------------|
|--------------------------------|

Haastateltavat kertoivat, että ohjausryhmä laatii johdon ja myynnin ehdotusten perusteella karkean aikataulun, josta selviää osastojen aloittamiset ja lopettamiset. Osastovetäjät tarkentavat ja laativat työtehtävätasolla omia aikatauluja. Aikatauluseuranta tapahtuu

osastojen sisäisessä päivittäisessä työssä, ja projektikokouksissa raportoidaan poikkeavista aikatauluista. Projektipäällikkö vastaa kokonaisaikataulusta, ja tämän takia olisi hyvä, että projektipäällikkö seuraisi ja kyseenalaistaisi osastokohtaiset aikataulut projektikokousten välissäkin, mikä nopeuttaisi ongelmiin tarttumista. Projektipäälliköltä odotetaan hieman kovempia otteita tilanteissa, jossa viivästys uhkaa tai esiintyy.

Projektityöskentelyn eräs tärkeä työkalu on kokoushuoneeseen asetettu seinän mittainen Gantt-projektiaikataulu. Kaikkien projektien aikataulut on siihen merkitty karkealla tasolla, ja se antaa yrityksen toimintaan tietynlaista selkärankaa.

4.5 Kustannuslaskennan laatiminen ja seuranta

Seuraavassa vaiheessa arvioitiin kustannuslaskelmaan liittyvää prosessia kysymällä: Kuka vastaa budjetin laatimisesta ja sen noudattamisesta? Haastateltujen vastaukset on esitettyjä taulukossa 5.

Taulukko 5. Kustannuslaskennan laatiminen ja seuranta

Poistettu liikesalaisuussyistä

Yrityksen sisäiset osastot vastaavat itse omista kustannuksistaan, joten on äärimmäisen tärkeää, että osastot itse budjetoivat ja pystyvät seuraamaan kustannuksia reaaliaikaisesti projektin aikana. Tällä hetkellä reaaliaikainen seuranta tapahtuu toiminnanohjausjärjestelmän kautta, kun taas kirjanpidosta tulevat joka kuukausi tarkennetut luvut. Tietynlainen eroavuus näitten välillä saattaa olla, ja tämä on ongelma, joka pitää korjata. Kirjanpidollinen raportti on se, johon osastotulokset perustuvat, joten olisi varmistettava, että toiminnanohjausjärjestelmään saadaan kaikki kulut oikein kohdistettuna. Osastovetäjät kokevat, että projektipäällikkö voisi vahvemmin seurata ja ottaa kantaa osastojen kustannusten seurantaan. Pieni puute löytyy myös siinä, ettei tarpeeksi selkeästi esitetä lisätöiden vaikutusta osastobudjetteihin.

4.6 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma on tärkeä apuväline onnistuneessa projektissa, ja tätä selvitettiin tutkimuksessa kysymyksellä: Mitä mieltä olet esitetystä projektisuunnitelmasta ja kuinka hyvin sitä hyödynnetään yrityksessä? Vastaukset ovat listatut taulukossa 6.

Taulukko 6. Projektisuunnitelma

Poistettu liikesalaisuussyistä

Poistettu liikesalaisuussyistä

Haastateltujen henkilöiden näkökulmasta projektisuunnitelma toimii hyvin yrityksessä, mutta suurena heikkoutena on, ettei sitä ole muodollisesti kirjattuna paperille. Vaikka kaikki projektisuunnitelman osa-alueet tehdään ja hyödynnetään, saattaa nykyinen projektisuunnitelma hiljattain muuttua ajan mittaan. Jos projektisuunnitelmasta tehdään tarkempi, muodollinen sopimus, se on myös paremmin mietitty ja todennäköisemmin toteutuu sellaisenaan. Lisäksi jokainen projektisuunnitelma olisi samannäköinen ja varmistuisi, että kaikki näkökannat otetaan huomioon projektin alkuvaiheessa.

Osastopäälliköiden mielestä projektisuunnitelmassa olisi lisäksi tarpeellista sopia yksityiskohtaisemmin miten tarkkaan projekteja suunnitellaan, sillä tämä vaikuttaa olennaisesti kuinka paljon aikaa ja resursseja tarvitaan työtehtävien suorittamiseen. Jotkut projektit saattavat alkuvaiheessa olla hieman epämääräisiä, ja niiden laajuutta on siten vaikea arvioida. Tämä on haasteellinen tilanne, ja olisi pantava erityinen huomio siihen, että tällaiset riskit minimoidaan.

4.7 Vastuunjako

Haastateltavia pyydettiin myös esittämään mielipiteensä teoriassa kuvatusta vastuumatriisista. Kysymys kuului: Mitä mieltä olet esitetystä vastuumatriisista ja miten se on toteutettu yrityksessä? Taulukkoon 7 kerättiin vastaukset.

Taulukko 7. Vastuunjako

| Poistettu liikesalaisuussyistä |
|--------------------------------|
|--------------------------------|

Projektin ohjausryhmä on haastateltavien näkemyksen mukaan yrityksessä aktiivisessa käytössä, ja tärkeää on, että ryhmä pystyy kokouksissaan suhtautumaan projektiin kokonaisvaltaisesti, pidemmältä etäisyydeltä. Siksi on hyvä ja olennaista, että seurataan laadittua agenda ohjausryhmän kokouksissa, ja että agenda on nimenomaan laadittu etäisemmästä kokonaisnäkökulmasta.

Haastatteluissa painotettiin, että yrityksen johdon rooli ja vastuu projekteissa olisi syytä selkeyttää. Muuten koetaan projektin vastuualueita selkeiksi ja hyväiksi. Osastoissa on vastuun toteuttamisessa otettava huomioon tehtävien erilaisuus; toisessa osastossa vastuu on lähinnä resurssien aikatauluttamisessa kun taas toisessa vastuu toteutetaan komponenttien aikatauluissa.

4.8 Projektiryhmän koostumus

Haastattelun seuraavassa vaiheessa pyydettiin kuvaamaan ihanteellista projektiryhmää vastaamalla kysymykseen: Mistä koostuu hyvä projektiryhmä? Tulokset koottiin alla olevaan taulukkoon 8.

Taulukko 8. Projektiryhmän koostumus

| |
|--------------------------------|
| Poistettu liikesalaisuussyistä |
|--------------------------------|

Projektiryhmän koko ja koostumus voi yrityksen projekteissa vaihdella projektien kokojen ja haasteellisuusasteen mukaan, kertoivat yrityksen avainhenkilöt. Olisi toivottavaa, että projekteihin laadittaisiin kirjallisesti sopimus, ketkä projektiryhmään kuuluu ja mitkä niiden tehtävät ovat. Projektipäällikön ja osastovetäjien roolit ovat selkeät, mutta ryhmään voi lisäksi tarvita ylimääräisiä asiantuntijoita, tukihenkilöitä, etc.

Tuotiin myös esille näkemys, että projektiryhmään voisi kuulua myös ammattitaitoisia henkilöitä tuotantohenkilökunnasta. On olennaista ottaa huomioon sekä sitä, mitä henkilön osaaminen voi tuoda projektille mutta myös sitä, miten osallistuminen projektiryhmään voisi lisätä henkilön työmotivaatiota ja oppimishalua.

4.9 Projektikokoukset

Projektikokousten intervallia ja kokoonpanoa käsiteltiin seuraavan kysymyksen avulla: Kuinka usein olisi hyvä pitää projektikokouksia, ja kenen kuuluisi niihin osallistua? Vastaukset löytyvät taulukosta 9.

Taulukko 9. Projektikokoukset

| |
|--------------------------------|
| Poistettu liikesalaisuussyistä |
|--------------------------------|

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että projektikokoukset ovat tärkeitä projektityöskentelyssä, ja parasta olisi, jos projektiryhmä kokoontuisi joka viikko projektin alussa. Kun vaikeimmat ja haastavimmat asiat ovat ratkaistuja, ja projektilla on hyvä rytmi päälle, projektikokousten intervalli voi pidentyä. Projektikokousten lisäksi tuotiin esille toivomus, että kerran kuussa olisi suurempi projektikokous, mihin kutsuttaisiin myös kaikki työnjohtajat ja suunnittelijat. Projektipalaverissa on tärkeää hyvissä ajoin esitellä osastojenvälistä resurssien synkronointia, esimerkiksi työvaihetta, mihin useampi osasto osallistuu.

Aloituspalaverin järjestämistä pidettiin erittäin tärkeänä, ja aloituskokouksen olisi syytä olla laaja ja paneutua yksityiskohtiin niin paljon kun mahdollista. Projektikokousten lisäksi osastoilla on omat osastojen sisäiset tiimikokoukset tarpeen mukaan, ja näissä paneudutaan enemmän yksityiskohtiin.

Ohjausryhmän kokoontumista säännöllisesti pidetään tosi tärkeänä. Ohjausryhmä pystyy lyhyestikin kokoontumaan, mutta tärkeää on, että jokainen ohjausryhmän jäsen on valmistellut kokousta etukäteen.

4.10 Projektin tiedotus yrityksen sisällä

Lopuksi haastattelussa pyydettiin arvioimaan projektin tiedotuksen toimivuutta. Kysymys kuului: Kuinka hyvin toimii projektin tiedotus sisäisesti? Vastaukset näkyvät vastaajittain taulukossa 1.

Taulukko 10. Projektin tiedotus yrityksessä

Poistettu liikesalaisuussyistä

Haastateltavien mukaan tieto ei tällä hetkellä tahdo kulkea, ja tämän nähdään johtuvan siitä, ettei ole määriteltyä tapaa, miten tieto tallennetaan ja levitetään. Olisi parannettava tapa, miten projektin aikana tapahtuvat muutokset dokumentoidaan, jotta ne eivät jäisi viime hetkeen. Eräs toimiva tapa tähän on ollut juokseva kokousmuistio, mihin kaikki projektia koskevat päätökset ovat kirjatut.

Päätös tiedottamisen olemassaolosta, tiedotusmuodoista ja tiheydestä on sovittava ohjausryhmässä. Olisi hyvää, jos on mahdollista lisätä kahdensuuntaista tiedotusta, eli palautteen keräämistä tiedotustilaisuuksien yhteydessä. Henkilökunnalle pidettäviä tiedotustilaisuuksia pidetään ensiarvoisen tärkeänä, ja näissä toivotaan projektipäällikön nostavan esille miten projekti on mennyt sekä lähitulevaisuudessa tapahtuvat asiat.

4.11 Tutkimustulosten ja teorian synteesi

Yrityksen projektit, jotka toimivat tämän tutkimuksen pohjana, olivat ainoastaan toimitusprojekteja. Yrityksessä on toisinaan muitakin projektityyppejä, kuten kehittämisprojekteja ja investointiprojekteja, mutta näin pienessä organisaatiossa ei niiden projektien ympärille perusteta projektiryhmiä eivätkä niiden aikataulut ole niin tarkkoja.

Teorian mukaan olennaista toimitusprojekteissa on aikataulun pitäminen ja projektin kannattavuuden varmistaminen (Pelin 2004, 36). Tutkimuksessa kävi ilmi, että aikataulun ja budjetin pitämisen lisäksi on erittäin tärkeää, että dokumentointi tehdään kunnolla seuraavien projektien auttamiseksi. Lisäksi yrityksen johto odottaa, että projektit täyttävät asiakkaan vaatimukset ja mielellään ylittävät ne, sillä paras markkinointitapa kohdeyrityksen alalla on saada aikaan onnistuneita projekteja ja tyytyväisiä asiakkaita.

Toimitusprojektien vaiheet jakautuvat hyvin teoriassa esitetyllä tavalla. Luvussa 2.4 esitetään käynnistys-, rakentamis- ja päättämisvaiheen osat ja näistä olennaista faktatietoa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että erityisesti rakentamisvaiheen alkusuunnittelussa olisi syytä tihentää projektikokouksia ja osallistuttaa koko projektiryhmää.

On suositeltavaa, että projekti jaetaan pienempiin osaprojekteihin ja vastuuta siirretään alaspäin organisaatiossa. Kun projekti on jaettu pienempiin osaprojekteihin, silloin on nimittäin pakko eritellä osaprojektien sisältö ja työtehtävät ja eritellä jokaisen osaprojektin

vastuuhenkilö. Tämän takia työstä tulee haasteellisempi ja mielenkiintoisempi, sillä vaatimukset antavat työniloa, paremmat tulokset ja tehokkaammat työsuoritukset (Hjelmqvist 1995, 8). Kohdeyrityksessä on koettu erittäin toimivaksi projektien ja koko toiminnan jakaminen talousvastuullisiin osastoihin, ja tämä on osoittautunut motivoivaksi. Osastopäälliköt nauttivat kovasti siitä, että saavat suuremman vapauden ja työrauhan oman osaston kehittämiseen ja osastopäälliköiden vastuun lisääminen on saanut aikaan koko organisaation läpäisevän sitoutumisen aikatauluun ja kustannuksiin.

Projektipäällikkö on projektin operatiivinen johtaja, jolle kuuluu projektin päivittäisjohtaminen (Ruuska 1999, 87). Projektipäällikkö vastaa siitä, että projektia toteutetaan oikealla laadulla, oikeaan aikaan ja oikeilla kustannuksilla. Lisäksi hän on suurelta vastuussa kaikista päätöksistä projektin määritellyn tavoitteen asettamisessa rajoissa. (Hjelmqvist 1995, 48)

Kohdeyrityksessä projektipäällikön rooli on enemmän kokoava kuin johtava. Nähdään tärkeänä, että projektipäällikön olisi hyvä olla tehokas, vahva ja omistaa kyky nähdä pitkälle tulevaisuuteen. Projekteissa osastopäälliköt toivoisivat enemmän apua siinä, että tulee varmuus siitä, mitä projektiin kuuluu ja mitä ei. Projektikaaviossa osastopäälliköt raportoivat projektipäällikölle, kun taas organisaatiokaaviossa sekä osastopäälliköt että projektipäällikkö ovat samalla viivalla ja raportoivat toimitusjohtajalle.

Tärkeä osa projektipäällikön tehtävää on pystyä erottamaan erilaisten intressiryhmien tavoitteet projektin kokonaistavoitteesta. Projektipäällikkö ei saa antaa minkään yksittäisen ryhmän ohjata projektin kulkua (Hjelmqvist 1995, 89). Osastojaon takia on olennaista pystyä erottamaan, missä kulkee ristiriidat kokonaistavoitteiden ja osastotavoitteiden välillä. Tämä onnistuu ainoastaan jos projektisuunnitelmaan on tarkkaan ja selkeästi määritelty projektin tavoitteet.

Projektisuunnitelma on tärkeä ohjauskeino, joka helpottaa ajan, resurssien, toimintojen ja tulosten asettamista tärkeysjärjestykseen (Löow 2002, 63). Projektisuunnitelmaan tulisi lisäksi määritellä projektin tavoite, sisältö, jakaminen osaprojekteihin, projektiorganisaatio, aikataulu, kustannussuunnittelu ja projektin tiedottamisesta (Hjelmqvist 1995, 38).

Kohdeyrityksessä projektisuunnitelma toimii hyvin, mutta heikkoutena pidetään, ettei sitä ole muodollisesti kirjattuna paperille. Osastopäälliköiden mielestä projektisuunnitelmassa

olisi lisäksi tarpeellista sopia yksityiskohtaisemmin miten tarkkaan projekteja suunnitellaan, sillä tämä vaikuttaa olennaisesti siihen kuinka, paljon aikaa ja resursseja tarvitaan työtehtävien suorittamiseen.

Projektien tiedotuksessa ilmeni tutkimuksessa ongelmia. Projektien sujuvuuden varmistamiseksi asiaan on syytä kiinnittää huomiota. On motivoivaa, kun tulokseen kiinnitetään huomiota ja sitä arvostetaan (Löow 2002, 77). Siksi myös projektin johtoryhmästä ulkopuolella olevat henkilöt ansaitsevat parempaa tiedottamista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusaiheena oli projektihallintaprosessin nykyhetken selvittäminen ja kehittäminen kohdeyrityksessä hyvän teoriapohjan valossa. Tutkimus suoritettiin tutkimalla aiheesta kirjoitettua materiaalia, sekä haastattelemalla kohdeyrityksen avainhenkilöt.

Tutkimuksessa ilmeni, että yrityksen projektihallinta tällä hetkellä on hieman epämääräinen, eikä rutiineja ole tarpeeksi tarkkaan lyöty lukkoon. Projektin ylin päättävä elin, eli ohjausryhmä, toimii kohdeyrityksessä hyvin ja pystyy pitämään oikean etäisyyden toimintaan. Projektiorganisaation erinäiset roolit ja vastuut eivät kohdeyrityksessä vastanneet teoriaa, vaikkakin periaate oli sama. Kohdeyrityksessä osastopäälliköt (osaprojektipäälliköt) vastaavat itse osastonsa taloudesta ja aikataulusta, joten projektipäällikön rooli painottuu enemmän asiakashallintaan ja kokonaisvaltaisempaan projektivastuuseen. Tärkeänä kehittämisasiana esitettiin kirjoitetun projektiohjelman puute. Myös tiedotuksen parantaminen olisi hyödyksi.

Tutkimuksen suoritustapa räätälöitiin kohdeyritystä varten, eikä sitä voida sen takia suoraan soveltaa muihin yrityksiin. Pienillä muutoksilla otoksessa ja haastattelukysymyksissä voitaisiin kuitenkin soveltaa tätä tutkimusmenetelmää muihin kohteisiin.

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan haastattelemalla kohdeyrityksen kaikki avainhenkilöt. Otos on loppujen lopuksi suhteellisen kapea, joten on mahdollista, että henkilökohtaiset mielipiteet ja mielialat vaikuttavat negatiivisesti tutkimuksen reliabiliteettiin.

Olisi erittäin mielenkiintoista jatkaa tutkimusta parin vuoden päästä ja tutkia saman kohdeyrityksen tilanteen muuttumista.

LÄHTEET

- Ahlin, A., Arnesson, K. & Marcusson, L. 2007. Råd om projekt – Erfarenheter från projektarbete och projektledning, Tenta Förlag, Kalmar
- Berkun, S. 2006. Projektihallinnan taito, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Briner, W., Geddes, M. & Hastings, C. 1999. Projektledaren, Svenska förlaget, Stockholm
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, Helsinki
- Hjelmquist, E. 1995. Projekthantering, Graphic Systems AB, Malmö
- Juselius, T. 2012. Scrum-projektinhallintamenetelmä, Laurea Ammattikorkeakoulu, Leppävaara
- Löow, M. 2002. Onnistunut projekti: Projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja, Tietosanoma Oy, Helsinki
- Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Silfverberg, P. 2000. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän opas, Konsulttitoimisto Planpoint Oy, Työministeriö, Helsinki

Sähköiset julkaisut:

- Microsoft 2014. Projekti- ja salkunhallinta – Microsoft Project <http://office.microsoft.com/fi-fi/project>. Luettu 11.1.2014
- Microsoft 2014. Microsoft - Projektihallinnan historiatiedot lyhyesti <http://office.microsoft.com/fi-fi/project-help/projektinhallinnan-historiatiedot-lyhyesti-HA010351563.aspx>. Luettu 25.1.2014
- Mohamed, A. 2014. <http://www.computerweekly.com/feature/Project-management-software-Essential-Guide>. Luettu 1.2.2014