

Opinnäytetyö YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Katri Holttinen

JOLLAS INSTITUUTIN PROJEKTIHALLINNAN KEHITTÄMINEN

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittäminen

2020 | 54 sivua, 10 liitesivua

Katri Holttinen

JOLLAS INSTITUUTIN PROJEKTIHALLINNAN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen Jollas Instituutin projektinhallinnan nykytilaa ja kuinka sitä tulee kehittää. Kohdeyrityksessä projektit ja projektinomainen työskentely ovat kasvavassa roolissa, ja yrityksen liiketoiminta koostuu enenevässä määrin projekteista, mikä asettaa tarpeen projektinhallinnan nykytilan ja kehittämistarpeiden tutkimiselle.

Tutkimuskysymyksiin vastattiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin hankitulla aineistolla ja kirjallisuuden avulla. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen projektipäälliköitä sekä johtoa. Haastatteluilla haluttiin selvittää, mikä on projektipäälliköiden näkemys projektinhallinnan nykytilasta ja millaista tukea he kaipaavat työskentelynsä tueksi sekä mitkä ovat johdon tavoitteet projektinhallinnan kehittämiseksi. Työn teoreettinen viitekehys koostuu osa-alueista, joissa käsitellään projektinhallintaan ja projektityöskentelyyn liittyviä työkaluja ja menestystekijöitä sekä kuinka niitä voidaan kehittää.

Haastattelut osoittivat, että projektinhallinnan kehittämiseksi Jollas Instituutissa oli tarve. Projektien lisääntyessä ja ollessa jo nyt merkittävin osa kohdeyrityksen liiketoiminnasta, oli projektityöskentelystä tehtävä systemaattisempaa, jotta voidaan varmistaa tehokkuus, tuottavuus ja liiketoiminnan kannattavuus. Tulosten analysoinnin perusteella tehtiin päätös seuraavista kehittämistoimenpiteistä: yrityksen projektin tunnusmerkit määritellään, yritykselle luodaan projektimalli, johon sisältyy projektinhallinnan dokumentit ja ohjeet niiden käyttämiselle sekä projektijohtamisen ja projektityöskentelyn osaamista kasvatetaan yrityksessä.

ASIASANAT:

projektit, projektinhallinta, projektityö, projektijohtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Business Development

2020 | 54 pages, 10 in appendices

Katri Holttinen

DEVELOPING PROJECT MANAGEMENT AT JOLLAS INSTITUTE

The aim of the thesis was to find out the current state of project management in the target company Jollas Institute and how it should be developed. In the target company, projects and project-like working play an increasing role, and the company's business increasingly consists of projects, which makes it necessary to study the current state of project management and development needs.

The research questions were answered by material obtained from the methods of qualitative research and with the help of literature. The research material was collected by interviewing the company's project managers and management. The purpose of the interviews was to find out what the project managers' view of the current state of project management is and what kind of support they need at their work, as well as what are the management's goals for developing project management. The theoretical framework of the work consists of areas that deal with tools and success factors related to project management and project work, and how they can be developed.

The interviews showed that there was a need to develop project management at Jollas Institute. As the number of projects increase and they are already the most significant part of the target company's business, project management had to be made more systematic in order to ensure efficiency, productivity and business profitability. Based on the analysis of the results, a decision was made on the following development measures: the characteristics of the company's project are defined, a project model, which includes project management documents and instructions for their use, is created for the company, and project management and project working skills are increased in the company.

KEYWORDS:

projects, project management, project work, project leadership

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	7
2 ONNISTUNUT PROJEKTIHALLINTA YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ	9
2.1 Projektityöskentely	9
2.2 Toimiva projektiorganisaatio on menestyksekkään projektin avaintekijä	13
2.3 Projektin vaiheet ja projektinhallinta sen eri vaiheissa	15
2.3.1 Projektin valmisteluvaihe ja projektinhallinta valmisteluvaiheessa	16
2.3.2 Projektin suunnitteluvaihe ja projektinhallinta suunnitteluvaiheessa	17
2.3.3 Toteuttamisvaihe ja projektinhallinta projektin toteuttamisvaiheessa	20
2.3.4 Projektin päättäminen	21
2.4 Projektinhallinnan työkaluja	22
2.4.1 Projektidokumentointi projektinhallinnan tukena	29
2.5 Miksi projektimalli?	30
2.6 Projektkulttuurin ja projektinhallinnan kehittäminen organisaatiossa	31
3 PROJEKTIHALLINNAN NYKYTILA JA KEHITYSTARVE JOLLAS INSTITUUTISSA	34
3.1 Tutkimustyön tulosten analysointi ja projektinhallinnan kehittämistoimenpiteet Jollas Instituutissa	38
4 JOLLAS INSTITUUTIN PROJEKTIMALLIN KEHITTÄMINEN TUTKIMUSTYÖN TULOSTEN PERUSTEELLA	40
4.1 Jollas Instituutin projektimallin suunnittelu	42
4.2 Jollas Instituutin projektimallin ja dokumenttipohjien toteutus	45
4.3 Jollas Instituutin projektimallin ja dokumenttipohjien käyttöönotto	50
5 YHTEENVETO KEHITYSPROJEKTISTA	51
LÄHTEET	54

LIITTEET

Liite 1. Jollas Instituutin projektimalli

KUVAT

Kuva 1. Kolme näkökulmaa projektinhallintaan (Artto ym. 2006, 36, muokattu)	10
Kuva 2. Riskien toteutumisen todennäköisyys ja vaikutus projektiin (Mäntyneva 2016, 136)	25
Kuva 3. Puukaavion muotoinen osituskaavio	26
Kuva 4. Projektipäälliköiden haastatteluiden vastaukset	36
Kuva 5. Johdon tavoitteet projektityöskentelylle	36
Kuva 6. S-projektimalli 2.2 sisällysluettelo	44
Kuva 7. S-ryhmän projektimalli, kalvopakettin sisältö versio 2	45
Kuva 8. Jollas Instituutin projektimalli ja siihen liittyvät dokumentit prosessikuvauksena	49

JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Tämän kehittämistyön kohdeyritys Jollas Instituutti on SOK:n tytäryhtiö, jonka toiminnan tarkoituksena on luoda ylivoimaista kilpailuetua S-ryhmän liiketoiminnoille kehittämällä kaupparyhmän työntekijöiden osaamista sekä tukemalla liiketoimintoja muutoksessa. Jollaksen kautta S-ryhmä saa kaikki osaamisen kehittämisen palvelut yhdeltä luukulta; Jollas johtaa osaamisen kehittämistä ja hakee liiketoiminnan tarpeeseen parhaan toteutustavan ja toimijan omista tai kumppaniresursseista. Jollas valmentaa kaikkia S-ryhmän henkilöstöryhmiä myyjistä asiantuntijoihin, esimiehiin ja johtoon. S-ryhmä on kouluttanut omaa henkilöstöään jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien, ensin Suomen Osuustoimintapopistossa, sitten Suomen Osuuskauppakoulussa ja viimeksi Suomen Osuuskauppaopistossa. Nykyisen Jollas Instituutin juuret ulottuvat vuoteen 1949. Alusta lähtien tunnusomaista on ollut käytännönläheinen ja intohimoinen ote kouluttamiseen ja valmentamiseen. Perinteisesti Jollaksen valmentajilla on ollut vankka käytännön kokemus eri liiketoiminnoista ja toimialoilta S-ryhmästä. Työntekijöitä yrityksessä on noin 35 henkilöä. Yrityksen liiketoiminta koostuu osaamisen kehittämisen valmennusohjelmista, oppisopimuskoulutuksesta sekä erilaisista kaupparyhmän asiakasprojekteista. Kaupparyhmätasoisissa projekteissa Jollas Instituutti on mukana osaamisen kehittämisen ja muutoksen tukemisen näkökulmasta, varmistaen esimerkiksi uusien käyttöön otettavien järjestelmien kouluttamisen.

Kohdeyrityksessä projektit ja projektinomainen työskentely ovat kasvavassa roolissa, sekä niiden suuruus ja kompleksisuus kasvavat, mistä syystä toimeksiantajan liiketoiminta koostuu enenevässä määrin projekteista. Tämä luo organisaation sisällä tarpeen selvittää projektinhallinnan nykytila ja sen kehittämistarpeet, jotta liiketoiminta olisi myös jatkossa laadukasta sekä kannattavaa.

Projektityöskentely ja projektimainen tapa toimia lisääntyvät monilla aloilla, mikä korostaa projektinhallinnan tarvetta organisaatioissa. Projektinhallinnan keinoin voidaan pyrkiä esimerkiksi alentamaan toimintakustannuksia, varmistamaan työn laatu tai parantamaan yrityksen kannattavuutta. Lisääntyvä projektityöskentely asettaa vaatimuksia myös organisaation johdon osaamiselle. Johdolla on oltava osaamista sekä käytännöt projektitoiminnan suuntaamiseen, ohjaamiseen että seurantaan. (Mäntyneva 2016, 9-10).

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän työn tavoitteena on selvittää Jollas Instituutin projektinhallinnan nykytilaa ja kuinka sitä tulee kehittää. Työn tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Miten selkeäksi projektipäälliköt kokevat projektinhallinnan nykytilan kohdeyrityksessä?
2. Millaista tukea ja millaisia toimintamalleja projektipäälliköt tarvitsevat työnsä tueksi?
3. Miten (johdon näkökulmasta) Jollas Instituutin projektityöskentelyn on kehitettävä?

Tutkimus kohdentuu operatiivisen toiminnan kehittämisen tarpeisiin. Tutkimuskysymyksiin vastataan kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin hankitulla aineistolla ja kirjallisuuden avulla. Aineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen projektipäälliköitä sekä kohdeyrityksen johtoa. Teoreettinen viitekehys koostuu osa-alueista, joissa käsitellään projektinhallintaan ja projektityöskentelyyn liittyviä tehostamis- ja menestystekijöitä.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimuskysymyksiin vastataan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin hankitulla aineistolla. Laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimustapaa, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on syvällisempi ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, joihin määrällisessä tutkimuksessa tilastollisin analyysein on lähes mahdotonta pureutua ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi. (Alasuutari 2011)

Tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä haastattelua. Haastattelu on hyvin yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä, sillä se on sovellettavissa useisiin eri tutkimustilanteisiin. Haastattelutilanteessa on tärkeää, että haastattelija ei pyri vaikuttamaan haastateltavaan omalla asenteellaan, sanojen painotuksilla, omilla kokemuksillaan, luonteellaan tai läsnäolollaan. Haastattelututkimuksessa yhtenä vaarana on aina, että haastateltavat pyrkivät antamaan vastauksia, joita he uskovat, että heiltä odotetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35-34.) Haastattelulajeja tunnistetaan kuusi eri lajia: avoin haastattelu, teema-haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, strukturoitu haastattelu, ryhmähaastattelu ja kerronnallinen haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43.) Tässä työssä käytetään sekä

ryhmähaastattelua että puolistrukturoitua haastattelua. Ryhmähaastattelu on keskustelunomaista vuorovaikutusta tutkijan ja haastateltavien välillä. Tutkija esittää kysymyksen, joka on suunnattu kaikille haastateltaville tavoitteenaan saada aikaan spontaania keskustelua aiheesta. Keskustelu antaa tutkijalle monipuolista kuvaa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys ovat valmiina, mutta niistä voidaan poiketa haastattelun edetessä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Yhtenä haastateltavana oli kohdeyrityksen johtaja Juha Ruosteenoja, jonka lisäksi haastateltiin yrityksessä projektipäälliköinä toimivia henkilöitä. Projektipäälliköiden haastattelut tehtiin Jollaksen projektipäälliköiden kehittämispäivässä tammi-kuussa 2018. Paikalla kehittämispäivässä oli 14 projektipäällikön tehtävissä työskentelevää kohdeyrityksen työntekijää. Työn teoriapohjana on otanta kotimaista ja ulkomaista kirjallisuutta sekä tieteellistä aineistoa.

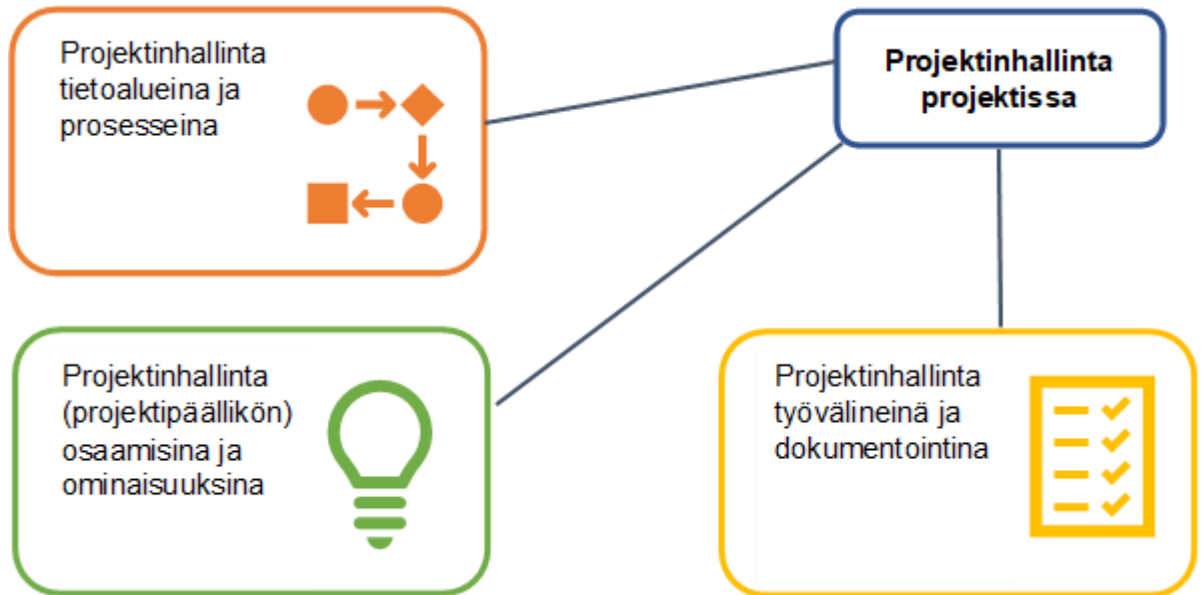
ONNISTUNUT PROJEKTIHALLINTA YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

2.1 Projektityöskentely

Toimeksiantajan liiketoiminta koostuu enenevissä määrin projekteista. Tämä luo organisaation sisällä tarpeen vahvalle projektiosaamiselle, jotta liiketoiminta olisi myös jatkossa laadukasta ja kannattavaa. Projektiliiketoiminta luo riippuvuuden organisaation menestyksen ja projektitoiminnan onnistumisen välille. (Anttila, 2001, 114-156.)

Projektityöskentely ja projektimainen tapa toimia lisääntyvät monilla aloilla, mikä korostaa projektinhallinnan tarvetta organisaatioiden arjessa. Organisoimalla tehtäväkokonaisuus projektiksi on saavutettavissa monia etuja, kuten voidaan muun muassa parantaa toiminnan ohjattavuutta ja mitattavuutta. Projektit ovat myös selkeän tulossuuntautuneita, mikä on yksi syy siihen, että projektitoiminta lisääntyy organisaatioissa. Monissa organisaatioissa projekteja hyödynnetään sisäisen toiminnan kehittämisessä. Projektinhallinnan keinoin voidaan pyrkiä esimerkiksi alentamaan toimintakustannuksia, varmistamaan laatu, luomaan uusia tuotteita tai palveluita yrityksen tarjontaan tai parantamaan yrityksen kannattavuutta. Lisääntyvä projektityöskentely asettaa vaatimuksia organisaation johdon osaamiselle. Johdolla on oltava osaamista sekä käytännöt projektitoiminnan suuntaamiseen, ohjaamiseen että seurantaan. (Mäntyneva 2016, 9-10)

Organisaation, jonka liiketoiminnan keskeisenä osana ovat projektit, toiminta vaatii projektien pyörittämiseen projektinhallintaa. Projektinhallinta on yksinkertaistettuna projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista (Artto ym. 2006, 35). Erityyppisten projektien projektinhallinnassa korostuvat eri näkökulmat, joilla projektia tarkastellaan. Nämä näkökulmat on kuvattu seuraavassa kuvassa, Kuva 1.



Kuva 1. Kolme näkökulmaa projektinhallintaan (Artto ym. 2006, 36, muokattu)

Projektit ovat aina ainutkertaisia tehtäväkokonaisuuksia ja niiden laajuus sekä sisältö vaihtelevat. Erityyppiset projektit vaativat erilaisia projektinhallinnallisia näkökulmia. Esimerkiksi vaativissa korkean riskin projekteissa (kuten kehitysprojektit) korostuvat projektipäällikön osaaminen ja kokemus, laajoissa projekteissa taas projektien huolellinen osittus ja tietojenhallinta. (Artto ym. 2006, 35.)

Toimiva projektinhallinta edesauttaa projektin onnistumista. Projektin onnistuminen on kuitenkin usean osatekijän summa. Projektin onnistumisen takaamiseksi on projektin huolellinen määrittely ensisijaisen tärkeää; projektin laajuus, kattavuus sekä tavoitteet tulee määrittellä huolellisesti. Jotta projekti voi onnistua, tulee sille olla riittävät resurssit, toimiva viestintä, systemaattinen edistymisen seuranta ja raportointi. Projektin muutoksista ja suunnitelmien täsmentämisestä on huolehdittava projektin aikana. Projektin tuotokset ja tehtävät tulee viestiä selkeästi. Projektissa tulee huomioida ajan, laadun ja budjetin kolminaisuus. Projektin dokumentaatioissa tulisi huomioida, että sitä on mahdollista hyödyntää sekä projektin aikana että sen jälkeen. Kehittämisen mahdollistamiseksi on olennaista, että vastuu kehitystyön ohjauksesta on määritelty ja tulee toteutettua. (Mäntyneva 2016, 147-151)

Projektin onnistumiseen suuresti vaikuttava osatekijä on projektiryhmän henkilöstön sitoutuneisuus projektiin. Sitoutumiseen voidaan vaikuttaa etenkin projektiryhmän roolien

selkeydellä - tällöin kaikki ovat tietoisia mitä keneltäkin odotetaan. Myös organisaation ylimmän johdon tulee olla sitoutunut edesauttamaan projektin menestyksestä toteutumisesta. Projektin myönteisten vaikutusten ja sen merkityksen korostaminen ovat tärkeässä asemassa johdon tuen lisäämiseksi. Jotta projektihenkilöstöllä on riittävästi aikaresursseja osallistua projektiin, on otettava huomioon samanaikaisten projektien määrä. Samanaikaisia projekteja ei tule olla liiaksi, sillä se vaikuttaa olennaisesti projektin aikataulussa pysymiseen. Suunnitteluvaiheen aikataulutukset tehtäville on oltava realistinen ja sisältää riittävästi pelivaraa yllättävien muutosten varalta. (Mäntyneva 2016, 150-151.)

Projektin suunnittelu ja aikatauluttaminen tulee toteuttaa tarkasti hyödyntämällä määritellyjä toimintatapoja sekä arvioimalla eri osa-alueiden suorituskykyä. Osa-alueiden monitorointi, kuten kustannusten, viestinnän, laadun ja projektiresurssien hallinta ovat tärkeitä menestystekijöitä. Tämä edellyttää kokemusta projektinhallintaa ja johtamista, jotta projektin tavoitteet voidaan saavuttaa. Projekteista syntyvä dokumentaatio on pystyttävä hyödyntämään muiden projektien tukena. Projekteissa kerättyjen oppien käsittely, dokumentointi ja hyödyntäminen tulevissa projekteissa on tärkeää organisaation kehittymisen kannalta.

Projektin toteuttamisen aikana projektiin voi kohdistua erilaisia muutoksia vaatimuksiin, laajuuteen, resursseihin, aikatauluun tai riskeihin liittyen. Oli muutos millainen tahansa, vaatii se hallintaa, jotta projekti ei suistu raiteiltaan. Muutostenhallinnan pelisäännöt on yleensä kirjattu osaksi projektisuunnitelmaa. Muutosten hallinta liittyy projektin riskienhallintaan. Muutostenhallintaa tarvitaan, jos projektissa tapahtuu jotain suunnitelmista poikkeavaa tai jokin ennakoituista (tai ennakoimattomista) riskeistä toteutuu. Vaikka huolellisella riskienhallinnalla voidaan vähentää tarvetta muutostenhallintaan, ei se estä muutoksia tapahtumasta. Kun muutoksia (tai riskejä) tapahtuu projektin aikana, on tärkeää olla valmistautunut niihin ja tietää kuinka toimia kunkin muutoksen hallitsemiseksi. Muutostenhallinnan tärkeys korostuu projektin edetessä projektin valmistelusta toteutukseen: mitä pidemmälle projekti on edennyt, sitä kalliimpi on siinä tapahtuva muutos. (Artto ym.2006, 247.)

Risto Pelin antaa kirjassaan Projektinhallinnan käsikirja (2011, 39) selvät menettelytavat, joilla voidaan välttää projektien tavanomaiset ongelmat:

- Projektille määritellään selkeät ja riittävän yksityiskohtaiset tavoitteet ennen projektin aloittamista johdon tai asiakkaan toimesta.

- Organisaatiolla on käytössään työkalut projektin suunnitteluun ja seurannan raportointi on määritelty.
- Koko henkilöstö on saanut koulutuksen projektitoimintaan.
- Yrityksellä on projektitoiminnan ohjeisto, joka on jaettu koko organisaatiolle sekä henkilöstöä opastetaan ohjeiston käytössä.
- Johto vaatii projektien raportointia sekä aikataulujen ylläpitämistä.
- Projektit on myös päätettävä ja päättämisllekin on yrityksessä selkeät pelisäännöt.

Gomes ja Romao (2016, 491) toteavat artikkelissaan, että monet alan tutkijat ovat tuloksissaan ehdottaneet laadittavaksi projektin onnistumiskriteeristön (project success criteria, PSC), jota tulisi hyödyntää projektin aloitusvaiheessa. Kriteeristössä on listattu onnistumisen kannalta tärkeät seikat ja listaus on tehty yhdessä projektin sidosryhmien kanssa. Nämä ovat tekijät, joilla projektin onnistumista mitataan. Lisäksi projektille määritellään kriittiset menestystekijät (critical success factors, CSF). Nämä ovat projektille määriteltyjen onnistumiskriteerien toteutumisen komponentteja, jotka olennaisesti vaikuttavat projektin lopputulokseen sekä onnistumiskriteeristön saavuttamiseen.

Edellä käsitelimme projektin onnistumista edesauttavia osatekijöitä. Projektin epäonnistumiseen johtavat yleiset virheet taas voidaan luokitella seuraavasti:

1. Johtamiseen ja johdon toimintaan liittyvät virheet
2. Suunnitteluun liittyvät virheet
3. Ulkopuoliset vaikutustekijät

Johtamiseen ja johdon toimintaan liittyvät virheet ovat esimerkiksi puutteellinen projektinhallinta, organisaation johdon tuen puuttuminen, projektipäällikön kriittisten huomioiden tai avunpyyntöjen huomioimatta jättäminen tai tarpeettomien muutosten salliminen. Suunnitteluvaiheen virheet voivat jättää puutteita projektin tarkistuspisteisiin tai jättää määrittelemättä projektin seurantametriikat. Ulkopuolisia vaikutustekijöitä voivat olla kolmansien osapuolten päätösten ja hyväksyntöjen aikataulutaminen ja huomioiminen tai liitännäisprojektien muutokset esimerkiksi aikatauluissa. (Kerzner 2013, 115-117.)

Yleisimmin syy projektin epäonnistumiseen löytyy puutteellisesta projektinhallinnasta. Tyypillisiä syitä projektin epäonnistumiselle ovat:

- Projektiryhmän vähäinen sitoutuminen projektiin
- Sidosryhmiä ei ole sitoutettu projektiin

- Projektiviestintä on riittämätöntä
- Organisaation johto ei tue projektia
- Projektiryhmän jäsenillä on samanaikaisesti liikaa projekteja ja heidän työaikansa sekä keskittymisensä jakautuu tarpeettoman laajalle
- Projektilla ei ole selkeää tavoitetta tai tavoite muuttuu jatkuvasti
- Aikataulut eivät ole realistiset
- Joustamattomuus muutostarpeissa projektin edetessä

(Kerzner 2013, 115-117.)

2.2 Toimiva projektiorganisaatio on menestyksekkään projektin avaintekijä

Projektiorganisaatio perustetaan kyseessä olevaa projektia varten ja se on tarkoitettu kertakäyttöiseksi. Perusorganisaatio delegoi asetetulle projektiorganisaatiolle tietyn tehtävän ja antaa sen suorittamiseen tarvittavat valtuudet. Projektiorganisaatio on vastuussa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta määritellyillä resursseilla ja vastaa siitä perusorganisaatiolle. Kun tavoitteet on saavutettu - eli annettu tehtävä suoritettu - projekti päättyy ja projektiorganisaatio puretaan. Projektiorganisaatiota kuvaavaa on: johtaminen tavoitteiden ja poikkeamien avulla, joustavuus sekä projektiorganisaation tilapäisyys. Sille on tunnusomaista myös se, että projektiorganisaation koko voi vaihdella projektin eri vaiheissa. Siihen kuuluvat henkilöt tulevat projektiin suorittamaan tietyn tehtävän ja kun se on tehty, henkilöt siirtyvät toiseen tehtävään joko projektin sisällä tai sen ulkopuolella. Projektiorganisaation toimivuudelle on edellytyksenä se, että siihen kuuluvien henkilöiden vastuut ja valtuudet on määritelty selkeästi. Oleellista on tietenkin myös se, että projektilla on käytettävissään riittävä määrä asiantuntijoita sen eri tehtäviin. (Ruuska 2012, 21.)

Projektin asettaja nimittää projektille johtoryhmän sekä valitsee projektipäällikön, ja hän on se, jonka päätöksellä projekti käynnistetään. Projektipäällikkö taas on henkilö, joka vastaa projektin päivittäisjohtamisesta sekä siihen liittyvästä päätöksenteosta. Hän on projektin operatiivinen johtaja. Hänen tehtävänänsä on saavuttaa projektin tavoitteet sille annetuilla resursseilla. Projektipäällikkö myös vastaa projektin viestinnän suunnittelusta ja toimeenpanosta sekä projektin johtoryhmän että projektin sidosryhmien suuntaan. Projektipäällikkö on projektiorganisaatiossa keskeisessä asemassa. (Ruuska 2012, 21-22.) Projektipäällikön tehtäviä ovat mm.:

- projektisuunnitelman laatiminen
- projektiryhmän työskentelyn käynnistäminen
- projektiryhmän työskentelyn ohjaaminen
- projektin toimeenpanon johtaminen ja tehtävien anto projektiryhmälle sekä työn edistymisen valvonta
- varmistaa, että projektiryhmällä on tarvitsemansa tiedot ja osaaminen (tarvittaessa koulutusten varmistaminen)
- projektin dokumentointi
- projektin loppuraportin laatiminen
- projektin päättäminen

(Pelin 2011, 37)

Perusorganisaatiolla on ymmärrettävästi halu valvoa projektin toimintaa ja sitä varten projektille perustetaan johtoryhmä. Johtoryhmää voidaan kutsua myös projektin ohjausryhmäksi tai valvontaryhmäksi. Johtoryhmä on projektissa korkein päätöksiä tekevä elin ja sen tehtävänä on valvoa projektin etenemistä, tukea projektipäällikköä tehtävissään sekä tehdä projektin suuria linjoja koskevia päätöksiä, eli päätöksiä liittyen projektin rajaukseen, aikatauluihin sekä resursointiin. Päätöksissään projektin johtoryhmä ottaa huomioon laajemmin perusorganisaation kokonaistoiminnan näkökulmat. Sen tarkoituksena ei ole tuntea projektin sisällöllisiä yksityiskohtia eikä sen tule uppoutua projektin päivittäisjohtamisen ongelmiin – nämä kuuluvat projektipäällikön tehtäväkuvaan. Johtoryhmään kuuluu tavallisesti kolmesta kuuteen henkilöä projektin eri sidosryhmistä. Projektin asettaja (tai hänen edustajansa) toimii tyypillisesti projektin johtoryhmän puheenjohtajana ja projektipäällikkö on tavallisesti sihteerinä johtoryhmän kokouksissa, joita pidetään säännönmukaisesti. (Ruuska 2012, 144-150.)

Projektiryhmä kootaan joukosta asiantuntijoita, jotka vastaavat projektissa oman erityisalueensa tehtävistä. Projektiryhmän jäsenet voivat työskennellä projektissa joko päätoimisesti tai osa-aikaisesti. Projektipäällikkö on projektiryhmän jäsenten työnjohdollinen esimies projektiin liittyvissä tehtävissä. (Ruuska 2012, 21-22.) Projektiryhmän jäsenen tehtäviin kuuluvat mm. seuraavat:

- projektisuunnitelman laatimiseen osallistuminen oman tehtäväalueensa osalta
- projektipäällikön määrittelemien tehtävien suorittaminen laadukkaasti ja noudattaen annettuja teknisiä standardeja
- työn edistymisen raportointi projektipäällikölle

- työn tulosten dokumentointi
- oman ammattitaitonsa kehittäminen
- projektin työmenetelmien kehittäminen

(Pelin 2011, 68)

Suurissa hankkeissa projektipäällikön apuna voi työskennellä projektisihteeri tai apulaisprojektipäällikkö. Laaja projekti voidaan myös osittaa ja tehdä siihen osaprojekteja, joille nimetään vastuuhenkilöt eli aliprojektipäälliköt. (Ruuska 2012, 21-22.)

2.3 Projektin vaiheet ja projektinhallinta sen eri vaiheissa

Jouko Vaskimo (2015) on tutkinut väitöskirjassaan kymmentä eri organisaatiota, jotka käyttävät toiminnassaan projektinhallinnan menetelmiä. Tutkimuksissaan hän on havainnut, että tärkeimmät projektinhallintamenetelmät liittyvät projektin kustannusten ja budjetin, aikataulun, riskien, raportoinnin, viestinnän sekä tiedon hallintaan. Tärkeimmät sisällöt projektinhallinnan menetelmissä ovat: projektien asiakirjapohjat, prosessikuvaukset ja -ohjeet, roolimääritelmät ja roolikuvaukset, projektin vähimmäisvaatimukset sekä aikataulunhallintamateriaalit. Väitöskirjan mukaan tärkeimmät syyt siihen, että organisaatiot käyttävät projektinhallinnan menetelmiä ovat halu luoda yhteisiä toimintatapoja, luoda projektin hallintaan rakenteita, standardisoida ja johdonmukaistaa projekteja, luoda yhteinen kieli projektityöskentelyyn ja parantaa projektinhallintaa. (Vaskimo, 2015 196-198)

Vaskimon (2015) tutkimuksen havainnot osoittavat, että projektin hallintaan ei ole yhtä parasta tapaa vaan organisaatiot ovat valinneet tarpeitaan vastaavat projektinhallinnan menetelmät sekä muokanneet niitä omiin tarpeisiinsa sopiviksi. Vaskimon havainnot viittaavat siihen, että organisaatiot ovat keskittyneet projektinhallinnassaan parantamaan niitä osa-alueita, joissa on nähty suurin parantamisen vara ja joiden organisaatiot ovat katsoneet todennäköisimmin parantavan projektien onnistumisen mahdollisuuksia. Näin ollen organisaatioiden käyttämät rakenteet ja sisällöt projektinhallintamenetelmissä sekä syyt, miksi organisaatiot käyttävät projektinhallintamenetelmiä, ovat riippuvaisia organisaatioiden ja projektien taustoihin liittyvistä projektinhallinnan haasteista. (Vaskimo, 2015, 199-201)

Projektin elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen

- 1) Valmistelu

- 2) Suunnittelu
- 3) Toteuttaminen
- 4) Päättäminen

(Mäntyneva 2016, 15).

Eri vaiheisiin liittyy erilaisia projektinhallinnan menetelmiä, jotka esitellään projektin vaiheiden yhteydessä, mutta niiden sisältöä kuvataan tarkemmin myöhemmässä vaiheessa tätä opinnäytetyötä.

2.3.1 Projektin valmisteluvaihe ja projektinhallinta valmisteluvaiheessa

Huolellisesti tehty projektin valmisteluvaihe helpottaa projektin suunnitteluvaihetta. Tavallisesti projektin valmistelu etenee niin, että ensin tehdään esiselvitys, jonka pohjalta laaditaan projektiehdotus. Linjaorganisaation johto tekee päätöksen projektin asettamisesta, jonka jälkeen tehdään projektin lopullinen rajaaminen. Valmisteluvaiheessa tehdään tavallisesti myös jo ensimmäinen versio projektisuunnitelmasta. (Ruuska 2012, 185-186.)

Projektiehdotuksessa analysoidaan niitä ideoita ja kehittämiskohteita, joista idea tai tarve projektin perustamiselle on lähtenyt sekä arvioidaan hyödyt, joita projektilla ja sen lopputuloksella voidaan saavuttaa. Siinä kuvataan projektin lopputuote ja konkreettiset tavoitteet, joilla päästään tavoiteltuun lopputulokseen. Myös resurssitarve arvioidaan. Näiden tietojen perusteella johdon on kyettävä tekemään päätös investoinnista ja projektin asettamisesta. (Ruuska 2012, 185-186.)

Projektin lopullinen rajaaminen on tärkeä vaihe projektin onnistumisen kannalta. Yhdessä projektissa ei kannata yrittää hoitaa kaikkia organisaation kehittämistarpeita kerralla kuntoon, joten projektia rajatessa kannattaa tarkastella asiaa monesta eri näkökulmasta ja pyrkiä löytämään keskeisimmät tekijät, jotka ovat projektin lopputuotteessa tärkeitä. Projektin tulee olla looginen kokonaisuus, joka voidaan toteuttaa kohtuullisessa ajassa. Rajausvaiheessa määritellään lopullisesti, mitkä ovat projektin lopputuotokset, mistä osista ne muodostuvat ja millaisia ominaisuuksia lopputuoksilta vaaditaan. Lisäksi kuvataan projektin rajapinnat organisaation perustoimintoihin ja muihin projekteihin. Mikäli aikataulu- tai kustannussyistä päätetään jättää jokin osa-alue projektin ulkopuolelle, on sen käytävä selkeästi ilmi projektin rajauksesta. Nyrkkisääntönä voi pitää

sitä, että mitä suuremmasta hankkeesta on kysymys, sitä huolellisemmin raja-
us on tehtävä, jotta varmistetaan se, että keskeiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Ruuska 2012,
186-187.)

2.3.2 Projektin suunnitteluvaihe ja projektinhallinta suunnitteluvaiheessa

Projektin käynnistämispäätöksen jälkeen edetään projektin suunnitteluvaiheeseen.
Suunnitteluvaiheen laatu vaikuttaa pitkälti projektin kokonaisuuden menestykseen. Suunnitte-
luvaiheessa määritellään projektin aikataulut, varataan sille tarvittavat resurssit ja sovi-
taan siinä käytettävät työmenetelmät ja pelisäännöt. (Ruuska 2012 175-177.)

Mitä selkeämmin projektin tavoitteet kyetään määrittelemään ja viestimään eri sidosryh-
mille ja mitä laadukkaammin projektisuunnittelu saadaan toteutettua, sitä suuremmat
mahdollisuudet projektilla on onnistua. Tavoitteista johdetaan tarvittavat toimet, jotka to-
teuttamalla päästään kyseisiin tavoitteisiin. Toimille eli tehtäville kohdennetaan tekijät eli
määritellään projektille resurssit. Resurssitarpeesta johdatellaan projektin kokonaiskus-
tannusarvio. Projektille suunnitellaan projektiorganisaation kokoonpano, määritellään
sen jäsenille vastualueet sekä tehtävät. Jos vain mahdollista, projektiorganisaatio myös
nimetään tässä vaiheessa. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää pystyä määrittelemään pro-
jektin aikataulu, kustannukset ja resurssit riittävän tarkasti. Edellä mainitut dokumentoi-
daan projektisuunnitelmaan. (Mäntyneva 2016, 41-42.)

Projektisuunnitelmasta laaditaan ensimmäinen versio usein jo projektin asettamisen yh-
teydessä. Projektisuunnitelman teko on projektipäällikön vastuulla, mutta hänen kannat-
taa osallistaa koko projektiryhmä sen tekoon. Näin esimerkiksi työmääräarvioista tulee
todennäköisesti luotettavampia, ja lisäksi projektiryhmän jäsenet sitoutuvat paremmin
aikatauluihin, kun he ovat mukana niiden laadinnassa. Projektisuunnitelmassa on pää-
paino siinä, mitä tehdään, kuka tekee ja milloin tehdään tai mihin mennessä on tehtynä.
Projektisuunnitelmassa siis suunnitellaan projektin läpivienti, ei sen lopputuotetta eli pro-
jektin kohdetta. Projektisuunnitelman tehtävä on edesauttaa projektityöprosessin läpi-
vientiä ja helpottaa projektin etenemisen seuranta. (Ruuska 2012, 178-183.) Johtoryh-
män hyväksymä projektisuunnitelma on toimeksianto projektiryhmälle.

Työmäärien arviointi koetaan usein hankalaksi tehtäväksi. Yleensä työmäärän osaa par-
haiten arvioida työn suorittaja, mistä syystä projektiryhmä kannattaa osallistaa työmää-
räravion tekemiseen ja aikataulujen laadintaan. Työmäärän arvioinnissa paras apu on
ositus eli työtehtävien jäsentely. (Ruuska 2012, 188-196.)

Työtehtävien aikataulutuksessa on huomioitava niiden suoritusjärjestys ja tehtävien väliset riippuvuudet. Tehtävien välisellä riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että aiempi tehtävä on saatava valmiiksi ennen kuin siitä riippuvainen seuraava tehtävä voidaan aloittaa. Riippuvuus voi liittyä siihen, että toinen tehtävä on perustana seuraavalle tehtävälle (esimerkiksi kylpyhuoneen vesieristys on tehtävä ennen kaakeleiden asentamista) tai tehtävää suorittavat samat henkilöt, eivätkä he voi tehdä kahta tehtävää samanaikaisesti. Tehtävä voi olla myös kalenteririippuvainen, eli tehtävä voidaan suorittaa vain tiettyyn aikaan. Kun tehtävät on aikataulutettu, saadaan selville projektin pisin tehtäväketju eli kriittinen polku ja sen kokonaiskesto. Kriittinen polku määrittää projektin lyhimmän mahdollisen läpimenoajan. Tärkeää on myös arvioida kunkin tehtävän kokonaispelivara, jonka sisällä sen aloittamista voidaan halutessa siirtää ilman, että se aiheuttaa projektin valmistumisen myöhästymistä. (Ruuska 2012, 188-201.) Tehtävän suorittamisen keston vaikuttaa paitsi työn vaikeusaste, myös työn tekevän henkilön kokemus, osaaminen, työskentelytapa ja muiden (projektin ulkopuolisten) töiden aiheuttama kuormitus. Tästä syystä tehtävien työmääräarvio ja kesto on tarkistettava vielä sen jälkeen, kun tehtävälle on määritetty tekijä. (Ruuska 2012, 188-196.) Tehtävien aikataulutuksen vaiheessa on jo tarpeen tietää projektiin kiinnitettyjen henkilöiden kalenteritilanne, jotta se voidaan huomioida aikataulujen suunnittelussa. Suunnittelussa on otettava huomioon mm. henkilöiden lomat, työviikkojen pituudet (arkipyhävapaat, osa-aikaisuudet), henkilöiden käytettävyys ja lukumäärä, tehtävän suorittajan kokemus ja osaaminen sekä tehtävän luonne. Henkilöiden käytettävyyteen voivat vaikuttaa myös henkilökohtaiset syyt, kuten opiskelut, loman pidennykset tai hoitovapaat. Normaalioloissakin henkilön realistinen maksimikäytettävyys on noin 70-80 % eli karkeasti laskettuna noin neljä työpäivää viikossa. Tämä on tarpeen huomioida tehtävien aikataulutuksessa. Kalenterisuunnittelussa on hyvä huomioida myös projektin vaihe ja sen mukanaan tuoma tarve mm. palaverille ja yhteistyölle, jotka vaikuttavat henkilön tehtäväkohtaiseen käytettävyyteen. (Ruuska 2012, 196-198.)

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa projektiin liittyvät mahdolliset riskit, jotta ne voidaan välttää tai ainakin ennakoita. Tulevien ongelmien ennakointi ei ole haastava tehtävä – tarvitsee vain katsoa menneisyyteen ja tarkastella, millaisia ongelmia on tullut vastaan aiemmissa vastaavissa projekteissa. Riskien arviointi kannattaa kohdistaa projektin kriittisille alueille. Tyypillisiä kriittisiä alueita projektissa ovat:

- aikataulun kriittinen polku (jota käsittelimme aiemmin)
- projektissa käytettävä uusi teknologia

- vastuukysymykset ja niiden epäselvyys
- avainresurssien kuormitus
- organisaatorajat

(Pelin 2011, 217-219.)

Riskien tunnistamisessa voidaan hyödyntää riskianalyysia. Riskianalyysin ensimmäinen vaihe on tunnistaa riskit. Riskien tunnistamista voidaan tehdä esimerkiksi ryhmätyönä edeten projektisuunnitelman mukaisessa järjestyksessä. Ryhmätyönä pyritään miettimään mahdollisimman paljon riskejä, jotka olisivat mahdollisia liittyen projektin tavoitteen, projektiorganisaatioon, aikatauluun, taloudellisiin asioihin ja projektin ohjaukseen ja kommunikointiin. Kun riskit on tunnistettu, ne priorisoidaan niiden toteutumisen todennäköisyyden ja riskin kokonaismerkityksen mukaisesti. Näiden kahden yhteisvaikutus ratkaisee riskin jatkokäsittelyn; joko riskin torjuntaan mietitään toimenpiteitä tai riski pudotetaan vähäpätöisenä pois jatkokäsittelystä. (Pelin 2011, 219-223) Projektin riskeille laaditaan hallintasuunnitelma, jossa riskit ryhmitellään ja niille nimetään vastuuhenkilöt projektiryhmästä.

Projektin onnistumiselle oleellista on myös toimiva viestintäsuunnitelma. Sidosryhmä-analyysin avulla voidaan tunnistaa projektin sidosryhmät, joihin projekti vaikuttaa ja hyödyntää sidosryhmäanalyysia projektin viestintäsuunnitelman teossa.

Eri organisaatioissa suunnitteluvaiheen tärkeyttä painotetaan eri tavoin. Se kuvaa organisaation projektikulttuuria. Joissakin organisaatioissa muodollinen suunnittelu on edellytys, ja toisissa organisaatioissa projektisuunnitteluun ei haluta panostaa, koska suunnitelmat muuttuvat kuitenkin projektin edetessä. Ei olekaan mitään ehdotonta suositusta, kuinka paljon projektisuunnitteluun tulisi panostaa esimerkiksi ajallisesti. On kuitenkin selvää, että huonosti tehdystä projektisuunnittelusta koituu muun muassa seuraavia ongelmia:

- Projekti ei vastaa tarpeita tai saavuta sille asetettuja tavoitteita
- Projektin kokonaisuutta ei saada toimimaan
- Projektisuunnitelma ei ohjaa projektin tekemisiä
- Projektiin ei sitouduta, sillä sitä ei koeta tärkeäksi, koska sitä ei ole vaivauduttu edes suunnittelemaan hyvin

(Mäntyneva 2016, 42-43.)

2.3.3 Toteuttamisvaihe ja projektinhallinta projektin toteuttamisvaiheessa

Onnistuneella käynnistämällä on suuri merkitys projektin menestykselle. Usein siirryttäessä projektin toteuttamiseen pidetään jonkinlainen kick-off -tilaisuus, jonka tarkoituksena on kertoa yleisellä tasolla projektin sisällöstä ja sen tavoitteista. Olennainen tavoite tilaisuudelle on myös projektiin liittyvän myönteisyyden ja ilmapiirin nostattaminen projektiin osallistuvien henkilöiden kesken. Kun ihmiset ovat tietoisia projektista kokonaisuutena, he sitoutuvat paremmin osaltaan tukemaan sen etenemistä. (Mäntyneva 2016, 86.)

Projektin ohjauksen tavoitteena on varmistaa projektin menestyksellinen toteutus sekä sen tavoitteiden saavuttaminen. Projektin ohjauksen perustana toimii huolellisesti tehty projektisuunnitelma ja sen tukena hyödynnetään eri muodoissa tehtävää projektin seuranta. Seurannassa kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, mikä kyseisessä projektissa on tärkeää: budjetti, aikataulu tai tuotoksen laatu. Yksi seurannan muoto ovat säännöllisesti pidettävät projektikokoukset. Seuranta voi tukea myös säännöllinen raportointi, esimerkiksi projektin tilanneraportti, jonka avulla eri tehtävistä vastuulliset henkilöt raportoivat osa-alueiden etenemisestä projektipäällikölle, joka raportoi edelleen projektin ohjausryhmälle. On huomioitava, että projektin aikaisesta seurannasta ja raportoinnista ei rakenneta liian raskasta, jotta ne eivät syö tarpeettoman paljon voimavaroja ja sitä kautta osaltaan jopa haittaa projektin etenemistä. Oleellisinta on saada tietoon mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mahdolliset poikkeamat ja niiden syyt, jotta niihin voidaan reagoida ajoissa. Jo projektin käynnistyksen yhteydessä on tärkeää sopia, miten ja koska projektin etenemisestä raportoidaan, sillä riittävä oikea-aikaisuus raportoinnissa ja seurannassa tukee projektin ohjausta ja hallintaa. (Mäntyneva 2016, 89-94.)

Suuri osa toteuttamisvaiheen projektinhallintaan liittyvistä ongelmista johtuu projektiviestinnän ongelmista. Eri sidosryhmät on pidettävä ajan tasalla projektin tavoitteista, päätöksistä, tuloksista ja projektiin liittyvistä suunnitelmista. Oikean tiedon välittämisellä oikea-aikaisesti on suuri merkitys projektin sidosryhmien motivoinnissa ja onnistunut projektiviestintä tukee yhteistyötä. Projektiviestintää tukee projektisuunnitelman yhteydessä tehty viestintäsuunnitelma, jossa on huomioitu eri sidosryhmät ja tarve viestiä niille: kuka tarvitsee projektiin liittyvää tietoa, koska ja mitä tietoa tarvitaan, kuka viestii ko. sidosryhmälle ja mitä kanavia viestinnässä käytetään. Projektipäällikön rooli korostuu projektiin liittyvän tiedonkulun varmistamisessa ja tiedottaminen projektin etenemisestä onkin osa projektipäällikön työnkuvaa. Hän tarvitsee hyvät sekä suullisen että kirjallisen viestinnän taidot ja toimivan projektidokumentaation. Projektidokumentaatiolla tarkoitetaan esim.

projektisuunnitelmaa, projektin tilanneraportteja, projektiryhmän kokouksiin tehtyjä esityslistoja jne. (Mäntyneva 2016, 111-112.)

Projektiviestinnän painopisteet vaihtelevat projektin elinkaaren mukaisesti. Käynnistysvaiheessa viestintä on vilkasta projektin tilaajan suuntaan ja toteutusvaiheessa keskeisessä asemassa on projektiryhmän sisäinen viestintä. Tehokkaat ja tulokselliset projektikokoukset ovat oleellinen osa toteutusvaiheen projektiviestintää ja projektiryhmän sisäistä tiedottamista. Hyvällä projektikokouksella on tyypillisesti selkeä tavoite, se pysyy aikataulussaan ja etenee ripeästi sisällön osalta sekä kokouksessa tehdään päätöksiä. Projektikokouksen ajankohdat voidaan sopia ja etukäteen projektin suunnitteluvaiheessa ja kirjata ne projektisuunnitelmaan tai projektikokoukset voidaan kutsua koolle tarvittaessa; tämä riippuu projektin luonteesta. Molemmissa tapauksissa projektikokouksen tavoitteen tulee olla selkeä ja projektipäälliköllä olla selkeä ajatus siitä, mitä tuotoksia kokoukselta odotetaan ja miten se osaltaan edistää projektin etenemistä. Selkeä esityslista mahdollistaa osallistujien valmistautumisen kokoukseen ennalta, joka osaltaan auttaa kokouksen tavoitteen saavuttamista. (Ruuska 2012, 103-104.)

2.3.4 Projektin päättäminen

Projektin määritelmän mukaisesti projektilla on selkeä alku ja loppu. Kun kaikki projektisuunnitelmaan määritellyt tehtävät on tehty ja projektin tilaaja on hyväksynyt sen lopputuloksen, projekti päätetään. Mikäli projektia ei päätetä asianmukaisesti, on mahdollista, että se kuluttaa jatkossakin resursseja kuten työaika.

Projektin päättämiseen liittyy seuraavanlaisia toimenpiteitä:

- Projektin tavoitteiden ja lopputulosten vertaaminen
- Projektin toteutuksen arviointi
- Projektin kustannuspaikan sulkeminen kirjanpidosta
- Projektin tuotosten käyttöönotto ja käyttöönoton avustaminen
- Projektin työllistämien henkilöresurssien jatkotyöllistymisen tarkastelu
- Projektiaineistojen dokumentointi ja arkistointi
- Projektin loppuraportin laatiminen

(Mäntyneva 2016, 143-144.)

Kun projekti lähestyy loppuaan, on projektipäällikön vastuulla laatia projektin loppuraportti. Hän voi tehdä sen yksin tai yhdessä projektiryhmän jäsenten kanssa. Loppuraportti on tiivis yhteenveto projektin toteutuksesta sekä mahdollisista poikkeamista suhteessa projektisuunnitelmaan. Loppuraportointi edesauttaa yrityksen projektin hallinnan kehittämistä, sillä projektista saatuja oppeja voidaan hyödyntää tulevissa projekteissa. Projektin ohjausryhmä käsittelee loppuraportin ja sen perusteella tehdään päätös projektin päättämisestä. (Mäntyneva 2016, 17-18.)

Projektin päättämisen yhteydessä keskeinen kriteeri onnistumista arvioitaessa on se, että tilaaja hyväksyy projektin tuotoksen ja lopputuloksen. Menestyksellinen projekti edellyttää myös, että sen tuotokset otetaan käyttöön. On tyypillistä, että tehtäessä sopimusta projektista, viimeiset maksuerät asiakkaalta on kytketty projektin lopputuloksen luovutukseen ja hyväksyntään, mistä syystä projektin viimeistely ja päättäminen ovat projektin toteuttajan näkökulmasta erityisen merkityksellisiä. (Mäntyneva 2016, 143-144.)

2.4 Projektinhallinnan työkaluja

Menestyksenkäs projektinhallinta edellyttää sitä, että organisaatiolla on käytössään toimivat projektinhallinnan työkalut ja henkilöstö on koulutettu niiden käyttöön (Pelin 2011, 39). Projektinhallinnan työkaluihin on viitattu jo aiemmissa kappaleissa ja kerrottu, missä vaiheessa projektia käytetään mitäkin työkalua. Seuraavassa on esiteltynä tarkemmin, mitä näihin projektinhallinnan työkaluihin sisältyy.

Projektisuunnitelma-dokumentti ja sen tekeminen tukevat projektin onnistumista. Yleensä projektisuunnitelman laatii projektipäällikkö, joka hyväksyy sen projektin ohjausryhmällä. Hyvässä projektisuunnitelmassa viestitään selkeästi projektin tarkoitus ja sen tavoitteet ja se vastaa kysymyksiin: mitä, missä, milloin, kuka ja miten.

- Mitä projektissa tehdään?
- Missä se toteutetaan?
- Milloin sitä tehdään?
- Kuka vastaa projektista ja miten projektiin liittyvät tehtävät on jaettu?
- Miten projektiin liittyvät tehtävät tehdään?

(Mäntyneva 2016, 48.)

Tyypillisessä projektisuunnitelmassa kuvataan:

- Mihin projekti liittyy eli projektin tausta
- Miksi projekti kannattaa toteuttaa eli mitä hyötyjä siitä saadaan
- Mitä projektilla tavoitellaan, projektin tavoitteet
- Projektin organisoituminen ja sen tarvitsemat resurssit
- Projektin riskienhallintasuunnitelma
- Projektin tehtäväkuvaus ja tehtävien ositus
- Projektin aikataulut
- Projektiin liittyvät hankinnat
- Projektin budjetti
- Projektin raportointikäytännöt
- Projektin viestintäsuunnitelma

Projektisuunnitelma ei ole kuitenkaan yhtä kuin projektin sisällön suunnittelu, eli projektisuunnitelma ei sisällä projektin tarkan sisällön tai toteutustavan (esimerkiksi teknisten yksityiskohtien) kuvausta. Siinä arvioidaan vasta projektin edellyttämää työmäärää ja kustannuksia. Tavoitteena on löytää ajallisesti ja taloudellisesti parhaiten soveltuva toteutustapa. Hyvä projektisuunnitelma onkin realistinen toimintasuunnitelma siitä, kuinka projekti toteutetaan, tunnistuen jo suunnitteluvaiheessa mahdolliset riskit ja ongelmat sekä varautuen niihin. (Mäntyneva 2016, 48-49.)

Projektiin liittyvien eri sidosryhmien tunnistaminen ja niiden näkökulmien ymmärtäminen on tärkeää, jotta ne voidaan huomioida projektin eri vaiheissa. Sidosryhmiä ovat kaikki ne tahot, joilla on joitakin projektiin liittyviä intressejä tai joihin projektilla on vaikutusta. Projektin edistymistä tukee se, jos eri sidosryhmät voivat antaa tukensa projektille. Sidosryhmäanalyysi tukee sidosryhmäjohtamista projektissa. (Mäntyneva 2016, 122-123.)

Sidosryhmäanalyysin ensimmäinen vaihe on eri sidosryhmien tunnistaminen. Tunnistamisen apuna projektiryhmä voi pitää aivoriihen, jossa he nimeävät eri sidosryhmiä. Tunnistamisen jälkeen sidosryhmät analysoidaan eli luokitellaan niiden kiinnostuksen sekä vaikutusvallan (projektia kohtaan) mukaisesti. Tämän luokittelun perusteella tehdään viestintäsuunnitelma eri sidosryhmille: avainasemassa ja tärkeä pitää tyytyväisenä viestinnän keinoin ovat ne tahot, joilla on korkea kiinnostus ja korkea vaikutusvalta, kun taas tahot, joilla kiinnostus on alhainen ja vaikutusvalta vähäistä, pidetään ajan tasalla. Huomioitavaa on myös se, että joukossa voi olla tahoja, joilla kiinnostus projektia kohtaan ei ole suurta eikä projektilla ole heidän toimintaansa juuri vaikutusta, mutta heillä on keinot

halutessaan jarruttaa projektia. Myös nämä tahot ovat tärkeitä pitää tyytyväisinä ja vastata heidän odotuksiinsa projektin osalta. (Mäntyneva 2016, 125-126.)

Projekteihin liittyvien riskien tunnistaminen jo projektin suunnitteluvaiheessa on tärkeää, jotta riskeihin voidaan varautua. Hyvässä projektisuunnitelmassa on oma osionsa riskianalyysille. Riskianalyysissa tunnistetaan projektiin liittyvät mahdolliset riskit, arvioidaan niiden esiintymisen todennäköisyyttä, niiden vakavuutta sekä tehdään suunnitelma riskien seurantaan ja hallintaan projektin ajalle. Huolellinen ennakointi vähentää huomattavasti projektin aikana ilmenevien ongelmien määrää sekä vähentää niiden vaikutusta projektin kokonaissujuvuuteen. Riskien tunnistaminen ja näihin yksittäisiin riskeihin ennalta suunnitellut varotoimenpiteet turvaavat projektin jatkumisen, vaikka jotain odottamatonta tapahtuisikin. Riskienhallinta tulee mitoittaa suhteessa projektin haastavuuteen: liian vähäinen varautuminen altistaa uhkille ja häiriöille, mutta taas toisaalta riskienhallinnan ylipainottaminen lisää projektin hallinnollisia tehtäviä ja varmistelua jäykistäen näin projektia tarpeettomasti. (Mäntyneva 2016, 132-133.)

Projektit eroavat toisistaan ja samoin niiden mahdolliset riskit. Kuitenkin alla olevassa listauksessa on tekijöitä, jotka kannattaa ottaa huomioon projektin mahdollisia riskejä pohdittaessa:

- Projektiryhmän epäselvät roolit ja vastuut
- Projektiryhmän sitoutuminen
- Avainresurssien käytettävyys projektissa
- Tilaajan tai asiakkaan todellisen tarpeen tunnistaminen ja sisäistäminen
- Projektin laajuus ja rajaukset
- Budjetti
- Aikataulut
- Käytetyt koneet ja kalusto
- Teknologia

Näiden riskiryhmien taustalla tai lisäksi projektiin voi liittyä paljon yksityiskohtaisempiakin riskejä, jotka projektipäällikön on tarpeellista tunnistaa. (Mäntyneva 2016, 133-134.)

Kun riskit on tunnistettu, pyritään hahmottamaan niiden vakavuus ja ilmenemisen todennäköisyys. Analysoinnin yhteydessä pyritään selvittämään riskien vaikutukset projektin aikatauluun, työmääriin, kustannuksiin ja lopputuloksen laatuun. Tämän analysoinnin perusteella riskienhallinnassa kiinnitetään erityistä huomiota niihin riskeihin, jotka ovat to-

dennäköisiä ja niiden seuraukset ovat vakavimmat. (Mäntyneva 2016, 136-138.) Kuvassa 2. on esitelty riskien luokittelun nelikenttä riskin toteutumisen todennäköisyyden ja sen vaikutuksen suuruuden mukaisesti.

	Suuri	Vahingolliset	Kriittiset
Vaikutus		Seurataan satunnaisesti	Seurattava säännöllisesti
	Pieni	Pieni	Suuri
		Todennäköisyys	

Kuva 2. Riskien toteutumisen todennäköisyys ja vaikutus projektiin (Mäntyneva 2016, 136)

Riskien hallinnan näkökulmasta tärkeimmät tehtävät ovat:

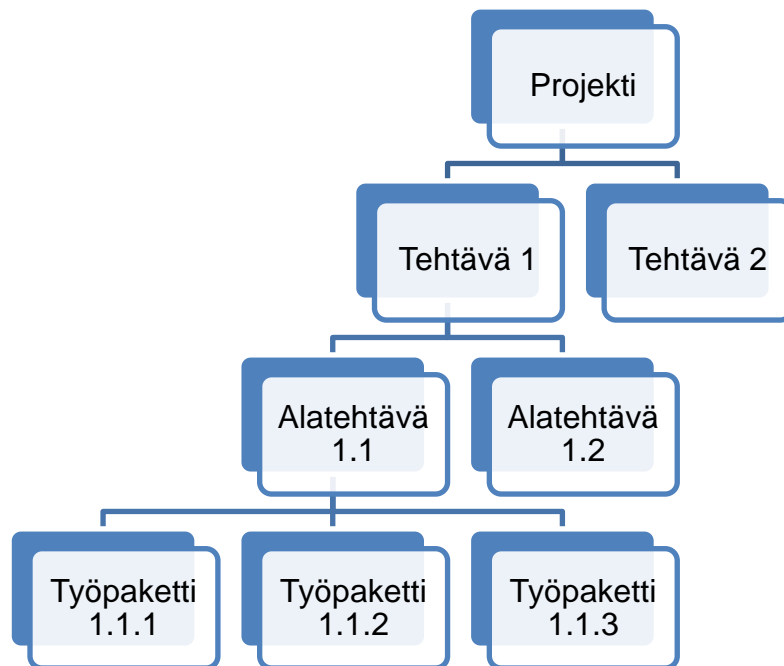
- Mahdollisimman monen riskin tunnistaminen
- Riskien luokittelu
- Varautumissuunnitelmien tekeminen ensisijaisiin riskeihin
- Riskien hallinnan vastuuttaminen projektin jäsenille, niin että jokaisella riskillä on omistajansa
- Varmistaa, että projektin jäsenet ymmärtävät vastuunsa sekä tietävät, mitä heiltä odotetaan riskien hallinnan osalta riskin omistajana. (Young 2016, 127.)

Projektin osituksella tarkoitetaan projektin jakamista pienemmiksi työkokonaisuuksiksi, joista voidaan käyttää myös termiä työpaketit. Työpakettien tulee kuvata konkreettista tekemistä, olla selkeitä projektiin liittyviä työsuuksia. Ositus tukee projektin ohjausta ja johtamista helpottamalla projektiin liittyvän työn suunnittelua sekä toteutuksen ja kustannusten seurantaan. Riittäväällä tarkkuudella tehty ositus parantaa projektin kokonaisuunnittamisen todennäköisyyttä. (Mäntyneva 2016, 59.)

Projektipäällikön kannattaa osallistaa projektiryhmä projektin osituksen tekoon. Näin hän saa sitoutettua projektiryhmää kokonaisprojektiin sekä edesauttaa sitä, että projektiryhmän jäsen pystyy sitomaan omalle vastuulleen tulevat tehtävät projektin kokonaisuuteen. On myös huomioitava, että harvoin projektipäällikkö on kaikkien työtehtävien asiantuntija ja hyödyntämällä projektiryhmää osituksen teossa, hän varmistaa, että tärkeitä osa-alueita ei unohdeta ja työn kesto on arvioitu parhaalla mahdollisella tarkkuudella. (Mäntyneva 2016, 60.)

Projektin ositus tehdään kolmessa vaiheessa:

1. vaihe: Projekti jaetaan pienempiin alakokonaisuuksiin eli tehtäviin. Tässä vaiheessa ensimmäisen tason päätuotoksia pilkotaan pienempiin tuotoksiin eli alatehtäviin niin, että yhden alatehtävän laajuus on alle kaksi henkilötyöviikkoa (alle 80 tuntia)
2. vaihe: Projektin alatehtävät jaetaan pieniin, noin kahden tai kolmen työpäivän työtä vastaaviin osiin eli työpaketteihin.
3. vaihe: Projektin tehtävien keskinäiset riippuvuudet selvitetään, eli minkä tehtävän suorittaminen esimerkiksi vaatii jonkin toisen tehtävän loppuunsaattamista ennen kuin ko. tehtävä voidaan aloittaa. Näin saadaan tehtyä osituskaavio, joka voi olla esimerkiksi puukaavion muotoinen graafinen kuvaus projektin tuotoksista (Kuva 3.). (Mäntyneva 2016, 59-60.)



Kuva 3. Puukaavion muotoinen osituskaavio

On tärkeää, että projektin osituksessa huomioidaan kaikki projektille kustannuksia aiheuttavat työt, mukaan lukien projektinhallintaan liittyvät tuotokset, jotta työmääräarvio on mahdollisimman tarkka. Projektinhallinta voidaan esittää kaaviossa omana tehtävänä. Projektin ositus muodostaa projektille rakenteen. (Mäntyneva 2016, 61.)

Projektin osituksen jälkeen projektille voidaan tehdä aikataulusuunnitelma. Osituksen yhteydessä ei vielä määritetä tehtävien toteutusjärjestystä vaan se tehdään aikataulutuksen yhteydessä. Projektin aikataulutuksen tavoitteena on varmistaa, että projekti valmistuu tavoiteaikataulun puitteissa. Myös aikataulutuksessa projektipäällikön kannattaa hyödyntää projektiryhmän asiantuntemusta. Projektin aikataulutus etenee kuudessa vaiheessa:

1. Projektiin liittyvät tehtävät tunnistetaan
2. Selkeytetään tehtävien välisiä yhteyksiä ja riippuvuussuhteita
3. Arvioidaan käytössä olevien resurssien käytettävyyttä
4. Arvioidaan tehtävien työmäärää ja kestoja
5. Laaditaan projektin aikataulu
6. Projektin edetessä seurataan aikataulun mukaista etenemistä ja muokataan aikataulua tarvittaessa (Mäntyneva 2016, 62.)

Käytännössä projektiin liittyvät tehtävät tunnistetaan ositusta tehtäessä. Tehtävien välillä on yleensä keskinäistä riippuvuutta, joka määrittää, missä järjestyksessä tehtävät on suoritettava. Esimerkiksi tehtävät voidaan suorittaa vain tietyssä järjestyksessä tai edellisen tehtävän on edettävä tiettyyn vaiheeseen ennen kuin siitä riippuvainen tehtävä voidaan aloittaa. Jos tehtävät ovat keskenään riippumattomia, ne voidaan sijoittaa vapaammin suoritettavaksi sellaisiin hetkiin, jossa resursseja on käytettävissä. Projektin aikataulutuksessa huomioidaan ensin tehtävien keskinäinen riippuvuus ja sitten niiden suoritusjärjestys. Vasta tämän jälkeen pohditaan tehtävien aikataulutusta resurssien käytettävyyden näkökulmasta – sen ei siis tulisi ohjata aikataulutuksen suunnittelua ensisijaisesti. (Mäntyneva 2016, 61.)

Arvioitaessa projektin käytettävissä olevia resursseja on huomioitava logiikka, jonka oletuksena on se, että vaikka henkilö toimisi täysiaikaisena resurssina projektille, hänen työajastaan on todellisuudessa käytettävissä vain 75-80 % projektiin liittyviin tehtäviin. Jäljelle jäävä osuus työajasta kuluu projektin hallintaan liittyviin tehtäviin, siirtymiin ja muuhun työn tekemiseen liittyvään. On myös huomioitava projektiorganisaatioon kuuluvien henkilöiden kokemus vastaavien tehtävien suorittamisesta, kun arvioidaan tehtäviin

kuluvaa aikaa, jotta työmääräarviot saadaan mahdollisimman tarkoiksi. Tarkoituksenmukaista on myös pyrkiä jakamaan työkuormaa mahdollisimman tasaisesti projektiryhmän henkilöiden kesken, jotta ei päädytä kuormittamaan yksittäisiä henkilöitä liiallisella työmäärällä. Tehtävän kesto kalenteriaikana saadaan määriteltyä jakamalla työn kokonaismäärä henkilöiden määrällä (esimerkiksi jos työn kokonaismäärän arvioidaan olevan 20 päivää ja sitä tekee kaksi henkilöä viitenä päivänä viikossa, vie se kalenteriaikana kaksi viikkoa). Kaikesta edellä mainitusta saadaan syöttöarvot projektin aikataulun laadintaan, ja tehtävät kalanteroidaan huomioimalla ne sekä henkilöiden muut työtehtävät (projektin ulkopuolella) ja henkilöiden käytettävyys. Projektin perusaikataulu (Baseline) kuvaa projektin suunniteltua etenemistä ja se saadaan, kun projektisuunnitelma viimeistellään. Projektin aikatauluun on hyvä lisätä niin sanottuja etappeja, jotka jakavat projektin eri vaiheisiin ja toimivat projektiin liittyvinä päätöksentekokohtina. Etapeilla on pitkissä projekteissa motivoiva vaikutus, sillä ne tuovat näkyväksi sen, että jotain on jo saatu aikaiseksi. Niitä voidaan hyödyntää myös projektin aikataulun seurannassa suhteessa suunniteltuun aikatauluun. Projektin edetessä aikatauluun saattaa tulla muospaineita, jolloin muutoksia mietitään huomioiden niiden kokonaisvaikutukset projektiin. (Mäntyneva 2016, 62-69.)

Projektikustannusten hallinta käsittää projektiin liittyvien kustannusten arvioinnin, budjetoinnin ja seurannan. Projektin budjetin suunnittelee joko projektipäällikkö tai vaihtoehtoisesti, jos projekti on jo ehtinyt käynnistyä, toiminnan laajuus ja kustannukset pyritään sovittelemaan tehtyyn projektibudjettiin. Budjetointiin liittyy tarkkuusvaatimuksia ja voi olla siitä kiinni, että projekti saadaan ylipäätään käynnistymään: jos kustannusarvio on liian suuri, projektin tilaaja saattaa todeta, että sitä ei ylipäätään kannata käynnistää ja taas toisaalta, jos aikataulun ja kustannusten arviointi tehdään liian optimistisesti, joudutaan koko projektin ajan tavoittelemaan epärealistisia taloudellisia tavoitteita. (Mäntyneva 2016, 75-76.)

Budjetointi voidaan tehdä joko projektin kokonaisuuden näkökulmasta tai käyttäen koostavaa budjetointia. Jos budjetointi tehdään projektin kokonaisuuden näkökulmasta, projektin tilaaja tai muu vastaava taho päättää osaltaan, paljonko projekti voi maksaa ja tämä kustannus kohdennetaan projektin osille. Tässä tavassa budjetoida tarkastelu kiinnittyy usein siihen, mistä projektissa voidaan säästää niin, että kyetään toteuttamaan tavoiteltu tuotos ilman, että tärkeistä elementeistä tingitään liikaa. Huomioitavaa on, että projektin kustannukset voivat perustua joko hyvälle arvioinnille ja vastaavista projekteista kertyneille kokemuksille tai sitten olla vain karkea arvaus. Koostavassa budjetoinnissa

päästään yleensä tarkempaan kustannusarvioon kuin kokonaisuuden näkökulmasta budjetoitaessa. Koostavassa budjetoinnissa aloitetaan siitä, että projektiryhmä arvioi, paljonko työpaketteihin sisältyy työtä ja muita kustannuksia. Työpaketeille kohdennetaan sekä suorat että epäsuorat kustannukset. Suoria kustannuksia ovat esimerkiksi henkilöstön työaika, raaka-aineet, koneet jne. Epäsuoria kustannuksia taas ovat esim. toimitilakustannukset, puhelin- ja tietoliikennekulut, yleishallinnolliset kulut jne. Eli kulut, jotka kohdentuvat mahdollisesti yrityksen muullekin toiminnalle tai useammalle projektille, ja ne tulee kohdentaa projektille erikseen laskennallisesti. Käyttämällä koostavaa tapaa budjetoida, päästään paitsi tarkempiin arvioihin, myös saadaan sitoutettua projektiryhmää budjetointiin ja kustannusarviossa pysymiseen. Budjetoinnin toteutustavasta huolimatta joudutaan usein tyytymään siihen, että kustannusarvioissa vaihteluväli -5% ja +10% välillä. Projektin mukaan vaihteluväli voi olla pieni tai suhteettoman suuren tuntainen. (Mäntyneva 2016, 76-77.)

Projektin kustannusten arviointi voi osoittautua haastavaksi erityisesti sellaisissa projekteissa, joissa ei voida käyttää aiemmin toteutettuja samankaltaisia projekteja arvioinnin apuna. Projektin hallinnan kannalta problemaattiseksi tilanne muodostuu, jos budjetointivaiheessa nopeasti tehdyt karkeat arviot muuttuvat ehdottomiksi tavoitteiksi ajan tai kustannusten osalta. Mikäli budjetointivaiheessa tehtäviin kuluva aikaa vähätellään, saatetaan projekti myydä asiakkaalle liian halvalla ja se osoittautuu tappiolliseksi toteutavalta organisaatiolle. Toisaalta taas, jos projektin tilaaja ei määrittele sille tiukkaa hinnoittelua, saattavat projektityöstä aiheutuvat kustannukset ylittää alkuperäiset arviot jopa moninkertaisesti ja projekti osoittautua kalliiksi tilaajalleen. (Mäntyneva 2016, 79-81.)

2.4.1 Projektidokumentointi projektinhallinnan tukena

Hyvä ja toimiva projektidokumentointi parantaa projektin johtamisen prosessia, tukee sen johtamista kaikilla tasoilla sekä parantaa huomattavasti kommunikoinnin laatua projektissa. Toimiessaan hyvin projektidokumentointi: välittää tietoa selkeästi ja tehokkaasti minimoiden näin konfliktien tai väärinymmärrysten mahdollisuuksia, vähentää paperityön määrää, toimii pohjana tiedon analysoinnille ja projektinhallinnan kehittämiseksi yrityksessä. Kuitenkaan toimivaksi hiottu projektidokumentoinnin mallikaan ei toimi ilman osaavaa johtamista ja projektijohto tarvitsee perehdytystä sekä tukea, jotta voidaan varmistua, että projektidokumentointia käytetään tarkoituksen mukaisesti eikä siitä tule vain yksi seurannan ja tarkkailun muoto. (Kerzner 2017, 737-738.)

Isoilla yrityksillä, joilla on useita erityyppisiä projekteja, voi olla useita eri projektidokumentointi-malleja ja -pohjia – jopa 20-30 eri mallia – joista valitaan projektin luonteelle ja spekseille sopivin. Valinnan määrittelee mm. projektin kesto, asiakasraportoinnin luonne jne. Siinä, että projektin johto voi koota itselleen ja projektilleen sopivimman raportointimallin, saattaa kuitenkin piillä vaara, että jokainen luo omanlaisensa tavan projektinhallintaan ja näin menetetään yhteisen mallin organisaatiolle tuomat edut. Onkin huomattu, että paras malli dokumentoinnin toimimisen varmistamiseksi on se, että sekä projektinjohto tuottaa yhdessä esimiestensä kanssa projektidokumentoinnin sisältöä sekä tekevät päätöksiä sen mallista kyseisessä projektissa. (Kerzner 2017, 739-740.) Projektidokumentointimalli voi sisältää esimerkiksi seuraavat dokumentit: projektikuvaus, projekti-suunnitelma, jonka liitteenä sidosryhmäanalyysi ja viestintäsuunnitelma sekä riskianalyysi ja projektin loppuraportti.

2.5 Miksi projektimalli?

Projektimalli sisältää ohjeet, työkalut ja käytänteet sovellettavaksi yrityksen projektien hallinnointiin. Projektimallia käytetään projektin elinkaaren eri vaiheissa ohjaavana työkaluna projektin johtamisessa, tuotannon toiminnassa, asiakkuuden hallinnassa ja projektiraportoinnissa. Tavoitteena on, että käytössä olevan projektimallin avulla yrityksen jokaista projektia johdetaan yhtenäisellä tavalla alusta loppuun. Se kuvaa projektin elinkaaren vaiheet sekä määrittelee projektiorganisaation roolit riittävällä tarkkuudella, jotta projektissa toimivat tietävät omat vastuunsa ja tehtävänsä projektissa. Projektimalli sisältää projekteihin liittyvät päätöksentekoprosessit sekä käytännönläheisen ohjeiston dokumenttipohjineen. Keskeistä on se, että mallia sovelletaan jokaisen projektin yhteydessä, jolloin johtamisen teho kasvaa projektien lukumäärän mukana. (Leviäkangas, 2015.)

Projektimallin käytöstä saavutetaan useita eri hyötyjä, jotka voidaan jakaa Balanced Scorecard:in eli BSC-mallin mukaisesti neljään eri näkökulmaan seuraavasti:

Taloudellinen näkökulma:

- Projektien kestot lyhenevät
- Projektien onnistumisaste kasvaa
- Pitkällä tähtäimellä projektien kestot ja sitä myötä kustannukset pienenevät
- Turhia riskejä pystytään minimoimaan ja välttämään näin niiden aiheuttamat lisäkustannukset

Asiakasnäkökulma:

- Asiakkaat saavat selkeän näkymän asiakasprojekteihin
- Projektien asiakasohjautuvuus kasvaa
- Onnistuneiden projektien myötä asiakastyytyväisyys kasvaa ja asiakas saa projekteista suuremman hyödyn
- Asiakas tunnistaa omat vastuunsa projektissa

Prosessinäkökulma:

- Yhteisen sanaston ja toimintamallin ansiosta ihmiset ymmärtävät paremmin toisiaan
- Kun malli skaalautuu projektin mukaan, projektipäällikkö ei tee turhaa työtä, josta ei ole hyötyä ko. projektissa
- Organisaatiossa syntyy vähemmän resurssikonflikteja, kun resurssit ovat tehokkaammin käytössä ja niiden käyttö on kaikille läpinäkyvää
- Mallin noudattaminen ”pakottaa” ihmiset puhumaan toisilleen sekä ottamaan asioista selvää jo suunnitteluvaiheessa

Oppimis- ja kasvunäkökulma:

- Työntekijät jaksavat paremmin työssään
- Kyky reagoida hallitusti projektin eri vaiheissa tuleviin muutoksiin kasvaa
- Kun projektimalli on olemassa, projektiosaamisen kehittämisen hyödyt kasvavat

(Leviäkangas, 2015.)

2.6 Projektikulttuurin ja projektinhallinnan kehittäminen organisaatiossa

Yrityksen projektikulttuurin voidaan katsoa koostuvan kolmesta eri osa-alueesta: projektijohtamisen osaaminen, projektinhallinnan yhteiset prosessit, menetelmät ja toimintatavat sekä projektityöskentelyä tukeva organisaatorakenne ja johtamistapa. Jos siis halutaan kehittää yrityksen projektikulttuuria, on kehitettävä näitä kaikkia osa-alueita. (Forsberg ym 2003, 3.)

Projektijohtamisen osaamista voidaan aina kehittää järjestämällä siihen sopivia koulutuksia. Kuitenkin tätäkin osa-aluetta tulisi tarkastella laajemmin ja huomioida osaamisen kehittämisessä muutkin roolit kuin projektipäälliköt. Osaamisen kehittämiselle tulee olla tavoitteet. Osaamisen kehittämiselle on muitakin tapoja kuin koulutukset, kuten erilaiset

valmennukset, mentorointi, coaching, työssäoppiminen. Tärkeää osaamisen kehittämisessä on se, että tiedon lisääntyminen siirtyy myös tekemiseen. (Forsberg ym 2003, 4-12.)

Yrityksellä tulee olla yhteinen toimintatapa projektien johtamiseen. Yhteiset johtamisprosessit mahdollistavat koko organisaation osallistumisen ja sitoutumisen yhteisiin projekteihin. Vaikka jokainen projekti on ainutlaatuinen ja ne toteutetaan eri tavoin, hyvä johtamismalli sallii erilaiset toteutustavat noudattaen kuitenkin yhteisiä toimintamalleja. (Forsberg ym 2003, 4 - 12; Westerveld 2003.)

Projektitilkkulttuurin kehittämisen heikoin lenkki on useimmiten organisaatorakenne ja sen kehittäminen projektityöskentelyyn sopivaksi. Erityisesti, mikäli projektit ovat merkittävässä roolissa organisaatiossa, tulee kiinnittää huomiota organisaatorakenteen kehittämiseen projektityöskentelyä tukevaksi. Usein tämä merkitsee hierarkkisten organisaatorakenteiden madaltamista ja päätöksentekorakenteiden yksinkertaistamista. (Forsberg ym 2003, 9.)

Projektinhallinnan avulla hallitaan projektia kokonaisuutena sekä johdetaan sen toimintaa. Jotta projektinhallintaa voidaan kehittää, tulee kehittää seuraavia osa-alueita:

- Projektin kokonaisuus
- Projektin toimeksianto
- Aikataulukutus
- Projektin kustannusten määrittely
- Projektin sisällön määrittely ja rajaus
- Laadunhallinta
- Projektiryhmän kokoaminen, hallinta ja johtaminen
- Riskien analysointi ja hallinta
- Projektiviestintä
- Muutoshallinta
- Ongelmien ratkaisu ja niihin liittyvä päätöksenteko
- Projektin dokumentointi ja tiedon hallinta

Kehitettäessä projektinhallintaa on tärkeää, että organisaatio kykenee hyödyntämään aiemmista projekteista saatuja kokemuksia ja oppeja toiminnassaan. Kehittymisen kannalta on olennaista, että hyväksi havaittujen työkalujen ja apuvälineiden hyödyntäminen tapahtuu myös tulevissa projekteissa. Lähtökohtana kehittämiselle on, että organisaatio tunnistaa nykyisen projektiosaamisen tason ja hahmottaa projektinhallinnan nykytilan.

Näiden pohjalta luodaan tavoitetila yrityksen projektinhallinnalle. (Mäntyneva 2016, 152-153.)

Tehokkaalla ja menestyksekkäällä projektinhallinnalla on suora vaikutus asiantuntijaorganisaation menestykseen, kustannusten hallintaan ja resursointiin. Menestyksekkäästi toteutetut projektit luovat organisaatiolle kilpailuetua. Projektimuotoisen toiminnan määrän kasvaessa ja projektien kompleksisuuden kasvaessa, tarve projektinhallinnan kehittämiseen organisaation strategisella tasolla kasvaa. Tämä ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan organisaation projektikulttuurin luominen tai muokkaaminen vaatii pitkän ajanjakson. (Mäntyneva 2016, 154-155.)

Onnistunut projektinhallinta tuottaa organisaatiolle useita etuja ja hyötyjä. Se mahdollistaa paremman ennustettavuuden esimerkiksi resursoinnissa ja aikatauluttamisessa. Tämä vähentää myös tarvetta raportoinnille. Organisaation mahdollisuudet riskien tunnistamiseen ja sitä kautta ongelmien välttämiseen kasvavat. Laadukas projektinhallinta mahdollistaa myös paremman projektin onnistumisen tarkastelun, kun voidaan verrata suunniteltua ja toteutunutta. Hyötyjen saavuttaminen edellyttää projektin kompleksisuuden hallitsemista sekä muutosten, asiakkaan erityisvaatimusten ja projektiin kohdistuvien riskien huomioimista. (Kerzner 2013, 3-4.)

Tässä työssä keskitytään projektinhallinnan prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen sekä projektiosaamisen kasvattamiseen kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaation organisaatorakenne tukee jo hyvin projektityöskentelyä.

PROJEKTIHALLINNAN NYKYTILA JA KEHITYSTARVE JOLLAS INSTITUUTISSA

Jollas Instituutissa on kahdenlaisia projekteja: asiakasprojekteja ja sisäiseen kehittämiseen liittyviä projekteja. Asiakasprojektin ollessa kyseessä, on se useimmiten S-ryhmän liiketoiminnan projekti, johon kohdeyritys liittyy osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tällöin kohdeyrityksessä perustetaan ko. projektin koulutuksista oma aliprojekti. Esimerkki asiakasprojektista on uusien toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto, josta käyttöönoton koulutusten suunnittelu ja koordinointi ovat Jollas Instituutin vastuulla. Tällöin projektin asiakkaana on S-ryhmän liiketoiminta. Käyttöönoton koulutusten suunnittelusta ja koordinoinnista perustetaan Jollas Instituutissa aliprojekti, asiakasprojekti, joka on alisteinen liiketoiminnan projektille: tällöin esimerkiksi liiketoiminnan projektin aikatauluissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös kohdeyrityksen projektin aikataulujen pitämiseen. Sisäisen kehittämisen projektit ovat harvinaisempia, ne tähtäävät kohdeyrityksen sisäisen toiminnan kehittämiseen. Esimerkkinä Jollas Instituutin sisäisen kehittämisen projektista on ammatillisten tutkintojen prosessien kehittämiseen liittyvä projekti.

Jollas Instituutin työskentely on muuttunut entistä enemmän projekti- ja projektityyppisten toimeksiantojen suuntaan. Ensimmäistä kertaa projektit tuovat kohdeyritykselle enemmän liikevaihtoa kuin yrityksen muut tekemiset yhteensä. Projektien lisääntyessä sekä projektien kompleksisuuden kasvaessa projektiosaaminen korostuu, jotta projektit voidaan hoitaa onnistuneesti ja tuottavasti. Kuten Mäntyneva kirjassaan toteaa, on tehokkaalla ja menestyksekkäällä projektin hallinnalla suora vaikutus asiantuntijaorganisaation menestykseen, kustannusten hallintaan ja resursointiin. Menestyksekkäästi toteutetut projektit luovat organisaatiolle kilpailuetua. (Mäntyneva 2016, 154-155.)

Tutkimusta tehtiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin hankitulla aineistolla ja kirjallisuuden avulla. Käsitys Jollas Instituutin projektijohtamisen nykytilasta muodostettiin haastatteleamalla yrityksessä projektipäällikön tehtävissä työskenteleviä henkilöitä kehittämispäivässä tammikuussa 2018. Kehittämispäivässä oli paikalla 14 projektipäällikön tehtävissä tai vastaavissa työtehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastattelut toteutettiin sekä ryhmähaastatteluna että puolistrukturoituna haastatteluna. Näillä haastatteluilla haluttiin erityisesti saada selville, miten projektipäälliköt kokevat projektinjohtamisen nykytilan kohdeyrityksessä sekä millaista tukea ja millaisia malleja he tarvitsevat työnsä tueksi. Johdon tavoitteet kehitystyölle tulivat Jollas Instituutin johtajan Juha Ruosteenojan haastattelusta, joka toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun menetelmällä.

Projektipäälliköiden haastatteluista haluttiin vastaus kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli:

1. Miten projektipäälliköt kokevat projektinjohtamisen nykytilan kohdeyrityksessä?
2. Millaista tukea ja millaisia toimintamalleja projektipäälliköt tarvitsevat työnsä tueksi?

Projektipäälliköiden haastatteluista kävi ilmi, että projektipäälliköinä työskentelevät kaipaavat selkeää mallia projektityöskentelyyn ja projektin dokumentointiin, eikä niitä ole kohdeyrityksessä käytettävissä nykytilanteessa. Projektinomaista työskentelyä on Jollas Instituutissa ollut jo pitkään, mutta tähän asti projektien onnistuminen on ollut kiinni yksilöiden hyvistä suorituksista ja yksilöiden itse, omaan tarpeeseensa, luomista projektinhallinnan menetelmistä ja niiden toimivuudesta. Erityisesti haastatteluissa korostui tarve mallille projektin dokumentointiin sekä projektin työmäärän seurantaan, nykytilanteessa niidenkin osalta on käytössä useita eri toimintamalleja, jotka projektipäälliköinä työskentelevät ovat rakentaneet itse omaan käyttöönsä. Haastatteluista todettiin myös se, että projektin johtamisen toimintamallin on oltava riittävän kevyt, jotta se tukee projektin johtamista. Haastateltavat kokivat, että toisinaan kohdeyrityksessä tehdään asioita vain niiden tekemisen pakosta, ei siksi, että ne aidosti tukisivat työskentelyn tuloksellisuutta. Yrityksessä ei ole määriteltynä rajausta, mitkä toimeksiannoista ovat projekteja, mitkä projektinomaista työskentelyä ja nämä sekoittuvat keskusteluissa sekä toimintatavoissa ja resursoinnissa. Projektipäälliköt kokivat, että heidän työskentelyään tukisi selkeä määritelmä siitä, mitkä yrityksen toimeksiannoista ovat projekteja ja mihin näin ollen sovelletaan projektinhallinnan malleja. Haastatteluissa nousi esille, että projektipäällikön tehtävissä toimivat kaipaavat vahvistusta omaan projektinhallinnan osaamiseensa, sillä osa heistä oli ajautunut tähän rooliin ilman siinä tarvittavaa osaamista. Nykytilanteessa yrityksen projektipäälliköiden projektinhallinnan osaamisessa on puutteita. Haastatteluiden vastaukset yhdistettynä tutkimuskysymyksiin kuvataan seuraavassa kuvassa, Kuva 4.

Miten projektipäälliköt kokevat projektinjohtamisen nykytilan kohdeyrityksessä?

- Ei selkeää mallia tai prosessia projektityöskentelyyn
- Projektien onnistuminen on kiinni yksilöiden hyvistä suorituksista
- Käytössä useita eri projektinhallinnan malleja, jotka projektipäälliköinä työskentelevät ovat luoneet itse omiin tarpeisiinsa sopiviksi
- Yrityksessä ei ole määritelty, mikä on projekti
- Projektinhallinnan osaamisessa puutteita projektipäälliköiden keskuudessa

Millaista tukea ja millaisia toimintamalleja projektipäälliköt tarvitsevat työnsä tueksi?

- Selkeä määritelmä, mikä on projekti
- Selkeä ja yhtenevä malli projektinhallintaan ja dokumentointiin
- Malli projektin työmäärän seurantaan
- Projektin johtamisen toimintamalli, joka on riittävän kevyt ja sovellettavissa erilaisiin projekteihin
- Vahvistusta omaan projektinhallinnan osaamiseen

Kuva 4. Projektipäälliköiden haastatteluiden vastaukset

Johdon tavoitteet kehitystyölle saatiin kohdeyrityksen johtajan Juha Ruosteenojan haastattelusta. Työn tutkimuskysymykseen: ”Miten (johdon näkökulmasta) Jollas Instituutin projektityöskentely on kehityttävä?”, vastausta kuvataan oheisella kuvalla, Kuva 5.

<p>Asiakas</p> <p>Tarpeesta hyötyyn</p> <p>Jollaksen toiminta-ajatus</p> <p>Pedagoginen toimintamalli</p>	<p>Oppiminen ja kehittyminen</p> <p>Roolit, tavoitteet, tekemiset ja työkalut → KIRKASTUS</p> <p>Projektinjohtaminen- ja työskentelyosaamisen kehittäminen</p>
<p>Prosessi</p> <p>Yhteinen toimintamalli projektien johtamiseen</p>	<p>Talous</p> <p>Tehokkuus, tuottavuus, kannattava liiketoiminta</p>

Kuva 5. Johdon tavoitteet projektityöskentelylle

Johdon tavoitteita projektityöskentelylle tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta Balanced Scorecard:in eli BSC:n mukaisesti: asiakas, oppimis- ja kasvu-, prosessi- ja talousnäkökulmista, jotka haastateltava nimesi tärkeiksi näkökulmiksi kehitettävässä asiassa. Asiakasnäkökulmassa tarpeesta hyötyyn tarkoittaa sitä, että asiakkaan tarve, miksi hän ostaa projektin toteutuksen Jollas Instituutilta, on käännyttävä siihen, että asiakkaan tarve ei ainoastaan täyty, vaan projekti onnistuu niin hyvin, että asiakas hyötyy projektista liiketoimintansa kehittymisenä. Asiakasnäkökulmassa Jollaksen toiminta-ajatus rajaus liittyy siihen, että jatkossa on pohdittava tarkemmin sitä, että toteutamme asiakasprojekteista vain ne, jotka tukevat yrityksen omaa toiminta-ajatusta ja siitä poikkeavissa projekteissa asiakas ohjataan verkostossa sopivamman projektin toteuttajan luokse – eli jatkossa ei tehdä kaikkia asiakkaan esittämiä projekteja, kuten tähän asti on ollut yrityksessä tapana.

Yhtenä tavoitteena projektityöskentelyn kehittämiseksi asiakasnäkökulmasta on myös se, että asiakas hyötyy projekteissa myös Jollas Instituutin pedagogisesta toimintamallista eli yrityksestä löytyvästä pedagogisesta osaamisesta, jota kaikki muut toimijat eivät pysty tarjoamaan. Esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyvissä projekteissa pedagogisen osaamisen hyödyntäminen varmistaa laadukkaan ja suunnitelmallisen oppimisen ja tukee projektin tavoitteiden toteutumista. Oppimis- ja kasvunäkökulmasta tarkasteltuna, projektien parissa työskentelevien henkilöiden rooleja, tavoitteita, tekemisiä ja tekemisen työkaluja on kirkastettava, jotta heitä voidaan nykyistä paremmin tukea työssään ja auttaa heitä onnistumaan, sekä näin kasvattaa heidän osaamistaan projektinhallinnasta ja projektityöskentelystä. Projektinjohtamisen ja projektityöskentelyosaamisen on kehitettävä ja käytännössä tämä koskettaa kaikkia yrityksen työntekijöitä. Prosessinäkökulmasta kohdeyritykseen tarvitaan yhteinen toimintamalli projektien johtamiseen eli yrityksen tehokasta ja tuloksellista työskentelyä tukeva projektimalli, sillä projektien osuus yrityksen liikevaihdosta on kasvanut ja tulee kasvamaan entisestään tulevina vuosina. Talousnäkökulmasta työnantaja hakee projektitoiminnan kehittämisestä tehokkuutta, tuottavuutta ja liiketoiminnan kannattavuutta.

3.1 Tutkimustyön tulosten analysointi ja projektinhallinnan kehittämistoimenpiteet Jollas Instituutissa

Sekä projektipäälliköiden kehittämispäivissä tehdyt haastattelut että kohdeyrityksen johtajan haastattelu osoittivat, että projektin hallinnan kehittämiseksi Jollas Instituutissa on tarve. Projektien lisääntyessä ja ollessa jo nyt merkittävin osa kohdeyrityksen liiketoiminnasta, on projektityöskentelystä tehtävä systemaattisempaa, jotta voidaan varmistaa tehokkuus, tuottavuus ja liiketoiminnan kannattavuus.

Haastatteluiden tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että projektityöskentelyyn on luotava selkeä prosessi, jota tukevat projektinhallintaan liittyvät dokumentit ja ohjeet niiden käyttämiselle sekä tallentamiselle, eli yritykselle on luotava projektimalli. Tutkimustuloksista voidaan tehdä myös johtopäätös, että projektipäälliköiden osaamista projektinjohdosta on lisättävä. Oleellisena osana projektinhallinnan kehittämistarvetta on myös tarve määrittellä Jollas Instituutin projektille selkeät tunnusmerkit, jotta tulevaisuudessa voidaan helposti rajata, milloin toimeksiannosta on tarpeen perustaa projekti ja siihen sovelletaan kehittämistyössä luotavaa projektimallia.

Tämän kehitystyön tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten analysointi osoitti, että projektin hallinnan kehittämiseksi Jollas Instituutissa on tarve. Tulosten analysoinnin perusteella kohdeyrityksen johdon kanssa tehtiin päätökset seuraavista kehittämistoimenpiteistä:

- 1) Yrityksen projektin tunnusmerkit määritellään.
- 2) Projektityöskentelyyn luodaan selkeä malli, jota tukevat projektinhallintaan liittyvät dokumentit ja ohjeet niiden käyttämiselle sekä tallentamiselle, eli yritykselle luodaan projektimalli.
- 3) Projektijohtamisen ja projektityöskentelyn osaamista kasvatetaan yrityksessä.

Kehittämistoimenpiteiden kanssa päätettiin edetä niin, että projektin määritelmän asettaa kohdeyrityksen johto ja se esitellään projektipäälliköiden kehittämispäivässä. Projektityöskentelyn mallin luomista varten perustettiin työryhmä, jolle sovittiin tapaamiset. Työryhmän työskentelyn tavoitteeksi määriteltiin projektimallin dokumenttipohjien tekeminen ja niiden käyttöönoton suunnittelu. Projektipäälliköiden osaamista lähdettiin kasvattamaan yksilöllisesti mahdollistamalla projektityöskentelyn valmennuksiin osallistuminen esimiehen päätöksellä.

Tässä kehittämistyössä keskitytään Jollas Instituutin projektimallin kehittämiseen ja sen käyttöönottoon. Kehittämistyön onnistumisen arvioinnissa ei oteta kantaa projektin määritelmän tai projektipäälliköiden osaamisen kasvattamisen onnistumiseen osana kehittämistoimenpiteitä.

JOLLAS INSTITUUTIN PROJEKTIMALLIN KEHITTÄMINEN TUTKIMUSTYÖN TULOSTEN PERUSTEELLA

Projektinhallinnan kehittämistoimet ovat opinnäytetyön kohdeyrityksellä välttämättömiä projektiliiketoiminnan kasvaessa. Kohdeyritys hakee projektitoiminnan kehittämisestä tehokkuutta, tuottavuutta ja liiketoiminnan kannattavuutta. Jollas Instituutissa on kahdenlaisia projekteja: asiakasprojekteja ja sisäiseen kehittämiseen liittyviä projekteja. Kohdeyrityksessä on myös paljon projektinomaista työskentelyä, josta ei ole kuitenkaan tarpeenmukaista perustaa raskaita projekteja. Tällaisia ovat esimerkiksi jotkin suuret valmistuskokonaisuudet. Tästä syystä osana projektinhallinnan kehittämistoimenpiteitä kohdeyrityksessä määriteltiin Jollas-projektin tunnusmerkit. Määrittelyn teki yrityksen johto. Kyseessä on projekti, jos siinä toteutuvat seuraavat seitsemän tunnusmerkkiä:

- 1) Tikkataulu – merkittävät liiketoimintahyödyt (myös muut kuin euromääräiset)
- 2) Asiakas/ omistaja määriteltävissä
- 3) Projektin kokonaisarvo Jollakselle > 50 000 €
- 4) Sitoutuvat resurssit > 30 htp
- 5) Sitoutuvat henkilöt > 2 henkilöä
- 6) Merkittävä ulkopuolisten resurssien tarve tai merkittävät kustannukset
- 7) Täyttää myös muut (yleisesti tunnetut) projektin tunnuspiirteet ja ei ole jatkuvaa työtä

Toimeksiannon on siis oltava Jollas Instituutin ydintekemistä (tikkataulu) ja sillä on oltava merkittävät liiketoimintahyödyt. Toimeksiannolle pitää voida määritellä asiakas tai omistaja. Kokonaisarvon kohdeyritykselle on oltava yli 50 000 €:a ja toimeksiantoon sitoutuu vähintään kaksi henkilöä, resurssien kokonaistyömäärän ollessa vähintään kolmekymmentä henkilötyöpäivää. Toimeksiannolla on oltava merkittävä ulkopuolisten resurssien tarve tai siitä aiheutuu merkittävät kustannukset. Ulkopuolisia resursseja voivat olla muualla teetetävät työt tai kumppanuusverkoston hyödyntäminen toimeksiannon toteuttamisessa. Resurssitarve voi liittyä myös työvälineisiin. Toimeksiannon on täytettävä myös muut projektin tunnuspiirteet eli sillä on oltava alku ja loppu, se ei ole kohdeyrityksen jatkuvaa työtä. Toimeksianto voidaan kuitenkin aloittaa projektina ja projektin päättyessä voidaan todeta siitä tulleen Jollas Instituutin jatkuvaa työtä, esimerkiksi jatkuva valmistus. Tämä rajaus täsmensi sitä, millaiseen tarpeeseen yrityksen projektimallia lähdettiin suunnittelemaan, sekä sen, millaisissa tilanteissa luotua mallia sovelletaan.

Matti Alahuhdan (2015) mukaan projektimalli ja yhteinen tapa toimia saattavat kuulostaa tarpeettomalta byrokratialta, mutta totuus on täysin päinvastainen. Yhteiset ja selkeät toimintatavat tuovat toimintaan laatua ja mahdollistavat sen, että projekteista saatujen kokemusten perusteella voidaan kehittää yrityksen projektityöskentelyä jatkuvan oppimisen periaatteella. Asiakaskokemus ei vaihtelee projektipäällikön osaamisen ja kokemuksen mukaan niin radikaalisti, ja näin synnytetään asiakastyytyväisyyttä. Kun pyörää ei tarvitse joka kerralla keksiä uudelleen, aikaa ei kulu turhaan hapuiluun, vaan keskitytään asiakkaan palvelemiseen ja oikeiden asioiden tekemiseen. (Alahuhta 2015, 24). Yhteisistä toimintatavoista hyötyvät siis paitsi asiakkaat parempana asiakaskokemuksena ja projektin korkeampana laatuna, mutta myös projektin suorittava yritys kustannustehokkuuden kasvuna ja projektityöskentelyyn osallistuvien työntekijöiden kokemana toiminnan mielekkyyden nousuna.

Käytännössä projektimallilta tarvitaan ohjeet, työkalut ja käytänteet sovellettavaksi kohdeyrityksessä projektien hallinnointiin. Kuten tässä työssä on aiemmin teoriaosuudessa todettu, projektimallia käytetään projektien elinkaaren eri vaiheissa ohjaavana työkaluna projektin johtamisessa, tuotannon toiminnassa, asiakkuuden hallinnassa ja projektiraportoinnissa. Tavoitteena on, että projektimallin avulla jokaista projektia johdetaan yhteisellä tavalla alusta loppuun. Projektimalli kuvaa projektin elinkaaren vaiheet sekä määrittelee projektiorganisaation roolit riittävällä tarkkuudella, jotta projektissa toimivat tietävät omat vastuunsa ja tehtävänsä projektissa. Projektimalli sisältää projekteihin liittyvät päätöksentekoprosessit sekä käytännönläheisen ohjeiston dokumenttipohjineen. Keskeistä on se, että mallia sovelletaan jokaisen projektin yhteydessä, jolloin johtamisen teho kasvaa projektien lukumäärän mukana. Projektimallin käytöstä saavutetaan useita eri hyötyjä sekä taloudellisesta näkökulmasta että asiakas-, prosessi- ja oppimisen sekä kehittymisen näkökulmista. (Leviäkangas, 2015.) Artikkelissa luetellut projektimallin käytöstä saavutettavat hyödyt ovat samankaltaisia, jotka kohdeyrityksen johtaja haastattelussaan nimesi yrityksen johdon tavoitteiksi Jollas Instituutin projektitoiminnan kehittämiseksi.

Yritysmailmassa on tarjolla useita valmiita projektimalleja, kuten ABC Projektimalli, PRINCE2 ja SCRUM. Kohdeyritykselle tarvitaan omiin tarpeisiin sopiva projektimalli, sillä sen projektit ovat hyvin erityyppisiä kuin millaisille projekteille yritysmailmassa yleisimmin käytetyt projektimallit on kehitetty. Kohdeyrityksen projektit ovat pääosin asiakasprojekteja, eli kohdeyritys toteuttaa projektin asiakkaalle ja asiakkaan kehitystarpeista lähtöisin. Asiakkaan kehitystarpeet liittyvät yleisimmin osaamisen kehittämiseen, kun taas

useat tarjolla olevat, valmiit projektimallit on kehitetty esimerkiksi IT-kehitysprojektien johtamisen tarpeisiin. Yrityksen projektit myös eroavat suuresti toisistaan niin laajuudeltaan kuin tavoitteiltaan, joten mallin tulee skaalautua helposti hyvinkin erityyppisiin projektinjohtamisen tarpeisiin. Tarjolla olevista malleista mikään ei soveltuisi kohdeyrityksen projektien tarpeisiin sellaisinaan, eikä olisi riittävän helposti skaalattavissa yrityksen projektien vaihteleviin tarpeisiin. Lisäksi yrityksen johdon kanssa tehtiin päätös, että yrityksessä käyttöönotettavan projektimallin on oltava yhteensopiva emoyhtiössä SOK:lla sekä asiakasyrityksissä eli alueosuuskaupoissa käytössä olevan projektimallin kanssa, jotta sen käyttö olisi helppoa myös projektien asiakkaiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Tästä syystä Jollas Instituutin projektimallin esikuvana päätettiin käyttää S-ryhmän projektimallia, jotta se olisi yhtenevässä linjassa koko kaupparyhmän projektimallin kanssa. Olemassa olevia työkaluja tarkennetaan ja kehitetään edelleen soveltumaan paremmin kohdeyrityksen tarpeisiin siten, että Jollas Instituutin projektimallin dokumentointipohjat pohjautuvat S-ryhmän projektimallin dokumentointipohjiin (versio 2 27.02.2018). Käytössä ovat samoin nimetyt dokumentit, mutta niitä on yksinkertaistettu ja niiden sisällöt on muokattu vastaamaan Jollas Instituutin projektien tarpeita. Lähtökohdat projektimallin luomiselle kohdeyritykselle ovat siis hyvät. Pyörää ei lähdetä keksimään uudelleen vaan hyödynnetään suunnittelussa S-ryhmällä käytössä olevaa projektimallia. Seuraavissa luvuissa kuvataan projektimallin dokumenttipohjien suunnittelu, projektimallin dokumenttipohjien sisältö sekä mallin käyttöönotto.

4.1 Jollas Instituutin projektimallin suunnittelu

Jollas Instituutin projektimallin työstämistä varten koottiin työryhmä, johon kuului kaksi projektipäällikkönä työskentelevää sekä tämän kehitystyön tekijä. Työryhmälle sovittiin kolme tapaamista syksyille 2018, joiden tavoitteena oli projektimallin ja sen dokumenttipohjien tekeminen. Työn aikataulu määriteltiin niin, että valmiit dokumenttipohjat ja projektimalli esiteltiin 03/2019 pidettävässä Jollas kokouksessa koko yrityksen henkilökunnalle. Työstössä rajauksina toimivat työn tutkimusaineiston tulokset eli projektipäälliköiden kehittämispäivien haastatteluissa esitetty vaatimus siitä, että projektimallin ja sen dokumenttipohjien on oltava riittävän kevyt, jotta se toimii tukemassa projektin johtamista, eikä ole itsetarkoitus.

Päätettiin pitäytyä yksinkertaisissa dokumenttipohjissa, joissa olisi tarvittavat tiedot projektinhallinnan kannalta, mutta jotka eivät vaatisi projektipäälliköltä kohtuutonta osaa-

mista tai kokemusta dokumenttipohjien käytöstä projektinhallinnan tukena. Dokumenttipohjat ja projektimalli päätettiin yhdistää samaan dokumenttiin, jolloin dokumenttipohjat sisältävät ohjeet niiden täyttämiseen, ohjeet mihin niitä projektimallin mukaisesti hyödynnetään sekä eri roolien vastuut päätöksenteossa, dokumenttien täytössä sekä niiden hyödyntämisessä. Projektimallin on oltava käyttäjäänsä ohjaava, jotta sen käytön perehdytykseen riittää mallin ja dokumenttipohjien läpikäynti edellä mainitussa Jollas kokouksessa sekä käytön tueksi tehtävä ohjevideo. Henkilökohtaista opastusta olisi saatavilla tarvittaessa, mutta video-ohjeistuksen katsottiin olevan käyttökelpoinen siinäkin mielessä, että siihen on helppo palata, sillä kaikilla projektipäälliköinä työskentelevillä ei alaa säännöllisesti uusia projekteja, jolloin mallin käyttöönotossa voi henkilöiden kesken olla suurtakin vaihtelua ajallisesti. Jollas Instituutin projektimallin ja dokumenttipohjien lähteenä päädyttiin käyttämään S-ryhmän projektimallia 2.2 ja sen kalvopakettia (versio 2 27.02.2018), jotta ne olisivat yhtenevässä linjassa koko kaupparyhmän projektimallin kanssa. S-projektimalli 2.2 on vuonna 2013 tehty versio S-ryhmän projektimallista. Projektimallin kalvopohjat ovat erillinen dokumentti ja niistä on tehty päivitetty versio (versio 2) vuonna 2018. S-projektimallin ja kalvopaketin sisältö on esitelty seuraavissa kuvissa.



SOK Strategiapalvelut/Hanketoimisto

S-PROJEKTIMALLI

3 (33)

Luottamuksellinen

28.6.2013

SISÄLLYSLUETTELO

1. PROJEKTITOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT	5
1.1. MIHIN TARVITAAN PROJEKTEJA?	5
1.2. MIKÄ ON PROJEKTI?	5
1.3. AMMATTIMAISEN PROJEKTITOIMINNAN TUNNUSMERKIT	5
2. S-PROJEKTIMALLI	6
2.1. S-PROJEKTIMALLI JA SEN TARKOITUS	6
2.2. PROJEKTITOIMINTA JA JOHTAMISEN TASOT	7
2.3. PROJEKTtien LUOKITTELU	8
2.3.1. LUOKITTELUPERUSTEET	8
2.3.2. DOKUMENTOINTI	9
3. PROJEKTIN JOHTAMINEN	10
3.1. KEHITTÄMISTARPEEN TUNNISTAMINEN	10
3.2. KEHITTÄMISTARPEEN JA IDEAN KITEYTTÄMINEN	11
3.2.1. PROJEKTIKUVAUS	11
3.1.2. PROJEKTIN ORGANISOINTI	13
3.2. PROJEKTIN SUUNNITTELU	15
3.2.1. PROJEKTIN TAVOITE JA HYÖDYT	16
3.2.2. PROJEKTIN LAAJUUS	17
3.2.3. PÄÄVAIHEET, OSITUS JA AIKATAULUTETTU TYÖSUUNNITELMA	17
3.2.4. RESURSSISUUNNITELMA	18
3.2.5. RISKIENHALLINTA	19
3.2.6. PROJEKTIN SIDOSRYHMÄT JA VIESTINTÄ	20
3.3. TOIMEENPANO JA OHJAUS	22
3.3.1. PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ RYHMÄN JOHTAJANA	22
3.3.2. EDISTYMISEN SEURANTA	23
3.3.3. OHJAUSRYHMÄN PÄÄTÖKSENTEKO	24
3.4. PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN	25
3.5. HYÖTYJEN VARMISTAMINEN	26
LIITE 1: ROOLIT JA VASTUUT PROJEKTISSA TIIVISTETYSTI	28

Kuva 6. S-projektimalli 2.2 sisällysluettelo



Kuva 7. S-ryhmän projektimalli, kalvopakettin sisältö versio 2

4.2 Jollas Instituutin projektimallin ja dokumenttipohjien toteutus

Työryhmä teki kohdeyrityksen käyttöön seuraavat projektinhallinnan dokumenttipohjat:

- Kehitysehdotus: käytettäväksi Jollaksen toimintaa kehittävien projektien aloituksen arvioimisen tueksi
- Projektikuvaus: täytetään kaikista projekteista
- Kevyt projektisuunnitelma: täytetään suuremmista projekteista
- Hankkeen ja projektin riskimalli riskien tunnistamisen tueksi: käytetään apuna riskien tunnistamisessa
- Riskikartoitus ja kuvaukset tunnistetuista riskeistä: käytettäväksi tarvittaessa
- Riskimatriisi: yhteenveto riskikartoituksesta, käytettäväksi tarvittaessa
- Sidosryhmäanalyysi: käytettäväksi tarvittaessa, viestintäsuunnitelmien tekemisen avuksi.
- Viestintäsuunnitelman pohja: käytettäväksi tarvittaessa. Jokaiselle tunnistetulle sidosryhmälle täytetään oma viestintäsuunnitelma.
- Projektin tilanneraportti: käytetään sovittaessa. Tallennetaan Sharepointiin kaikkien saataville, jolloin tilanneraportti toimii viestintävälineenä myös sisäisille sidosryhmille (esim. asiakkuusvastaavat)

- Projektin loppuraportti: täytetään kaikista projekteista

Projektimallissa dokumenttipohjista projektikuvaus sekä projektin loppuraportti määriteltiin dokumenteiksi, jotka täytetään kaikista kohdeyrityksessä käynnistyvistä projektin tunnusmerkit täyttävistä projekteista ja muiden käytöstä projektipäällikkö ja projektin omistaja sopivat tapauskohtaisesti. Tällä haluttiin varmistaa se, että dokumenttipohjien käytöstä ei tule itsetarkoitus vaan ne aidosti toimivat työskentelyä ja projektinhallintaa tukevana. Jokainen dokumenttipohja sisältää ohjeet dokumentin täytöstä, siitä missä vaiheessa projektia sitä mallin mukaisesti käytetään, mikä on sen käyttötarkoitus sekä kuka roolissaan vastaa dokumentin täytöstä, hyväksymisestä ja hyödyntämisestä. Näin dokumenttipohjat sekä projektimalli kulkevat samassa dokumentissa ja toimivat yhdessä projektinhallinnan työkaluna (dokumentti on PowerPoint-pohjalla). Tämä on ero S-ryhmän S-projektimalliin, jossa projektimalli on oma dokumenttinsa ja siihen liittyvät projektinhallinnan dokumenttipohjat ovat oma dokumenttinsa.

Kehitysehdotus on dokumentti, joka täytetään Jollaksen toimintaa kehittävien projektien aloituksen arvioimisen tueksi. Kehitysehdotuksen täyttää (aiottu) projektipäällikkö ja sen hyväksyy projektin omistaja, joka tekee dokumentin perusteella päätöksen, käynnistetäänkö projekti.

Projektikuvaus täytetään jokaisesta projektista jo, kun siitä ollaan tekemässä tarjousta asiakkaalle. Tässä vaiheessa ei välttämättä ole vielä edes tietoa siitä, täyttääkö projekti Jollaksen projektin tunnusmerkit (eurot/ työmäärä). Projektikuvaukseen kirjataan projektin liiketoimintahyöty, sen konkreettinen lopputulos, kustannukset (sisältäen tuottoarvion, investoinnit ja arvion projektipäällikön työmäärästä), tehdään alustavaa projektin ositusta ja lasketaan työmääräarvio huomioitavaksi myös asiakkaalle tehtävässä tarjouksessa sekä kirjoitetaan auki projektin rajaukset, mitä työtä projekti ei sisällä (myös se on tärkeää sanoittaa asiakkaalle tarjouksessa). Sisällöltään projektikuvaus edistää siis paitsi projektinhallintaa myös sitä, että asiakkaan tarjoukseen tulee huomioitua eri seikat. Projektipäällikkö täyttää projektikuvauksen ja projektin (Jollas) omistaja hyväksyy sen. Projektipäällikkö ja projektin omistaja voivat myös täyttää projektikuvauksen yhdessä, jos projektipäällikkö kokee kaipaavansa tukea sen täyttämässä.

Kevyt projektisuunnitelma täytetään suuremmista projekteista (projektin omistaja ja projektipäällikkö määrittävät, onko ko. projektista tarpeen täyttää kevyt projektisuunnitelma vai riittääkö siitä aiemmin täytetty projektikuvaus). Pienemmistä projekteista riittää aiemmin tehty projektikuvaus. Hyväksytty projektikuvaus toimii projektisuunnitelman laatimisen perustana. Projektisuunnitelma vastaa konkreettisesti, millä toimenpiteillä projektin

tavoitteet saavutetaan: Milloin? Miten? Missä järjestyksessä? Kuka? Millä resursseilla? Projektisuunnitelma kuvaa konkreettiset tekemiset ja vaiheet, joilla tavoiteltu lopputulos tuotetaan ja sen hyödyntäminen varmennetaan. (Mäntyneva 2016, 48-49.) Projektisuunnitelmassa nimetään projektin ohjausryhmän jäsenet sekä projektiryhmän jäsenet. Siinä myös määritellään projektin työmenetelmät sekä esimerkiksi se, liittyykö projektiin säännöllisiä tapaamisia tai tiettyjä viestintämalleja. Projektipäällikkö esittelee suunnitelman siinä nimetyille projektin ohjausryhmälle. Projektin ohjausryhmä hyväksyy, edellyttää täsmennyksiä ja muutoksia tai hylkää suunnitelman. Hyväksytty suunnitelma on projektin ohjauksen keskeinen työkalu. Sen avulla ohjausryhmä ja projektipäällikkö voivat seurata työn edistymistä ja laatua. Päätöksenteossa on kiinnitettävä erityistä huomiota suunnitelman realistisuuteen, hyötytavoitteiden saavutettavuuteen ja riskeihin sekä niiden hallintasuunnitelmaan. (Mäntyneva 2016, 48-49.)

Projektisuunnitelman tueksi voidaan tehdä seuraavat: riskikartoitus, sidosryhmäanalyysi, viestintäsuunnitelmat, tilanneraportti. Projektin Jollas-omistaja ja/tai projektipäällikkö määrittävät, mitä dokumentteja projektista on hyödyllistä ja tarpeen täyttää.

Riskikartoitukseen kuvataan tunnistetut riskit ja arvioidaan niiden toteutumisen todennäköisyyttä ja kuinka suuri vaikutus riskillä on projektiin toteutuessaan. Projektipäällikkö tekee riskikartoituksen mallissa ohjeistetulla tavalla yhdessä projektiryhmän kanssa. Ideariihi-menetelmällä riskit ensin tunnistetaan ja sitten luokitellaan niiden toteutumisen todennäköisyyden ja vaikutuksen laajuuden mukaisesti. Riskit kuvataan, niille tehdään varautumissuunnitelma sekä määritellään vastuuhenkilö. Riskikartoitusta voi havainnollistaa ja visualisoida hyödyntämällä riskimatriisi-pohjaa. Riskikartoitus on projektinhallinnan työkalu koko työryhmälle ja sitä ei tarvitse erikseen hyväksyttää toisella taholla.

Sidosryhmäanalyysin teon tueksi annettiin viisivaiheinen analyysin tekomalli, jota harjoiteltiin projektipäälliköiden kehittämispäivässä syksyllä 2018. Viisivaiheisessa mallissa sidosryhmäanalyysia tehdään projektiryhmällä, ja ensin sidosryhmät tunnistetaan, ne luokitellaan, selvitetään eri sidosryhmien tarpeet, täytetään sidosryhmäanalyysi-pohja ja viidennessä vaiheessa sitä päivitetään aina tarpeen mukaan. Sidosryhmäanalyysin liitteenä on viestintäsuunnitelma, joka täytetään kaikille tunnistetuille projektin sidosryhmille. Projektiviestintä on keskeinen osa-alue menestyksekkään projektin hallinnassa. Suuri osa projektinhallintaan liittyvistä ongelmista liittyy nimenomaan viestinnän ongelmiin. Projektiviestinnän tavoitteena on projektin eri sidosryhmien pitäminen tyytyväisinä ja motivoituneina viestimällä heille projektiin liittyvistä suunnitelmista, tavoitteista, käytännöistä, päätöksistä, sopimuksista ja tuloksista. Projektisuunnitelman yhteydessä tehty

tiedotus- ja viestintäsuunnitelma tukee projektiviestintää koko projektin toteutuksen ajan. (Mäntyneva 2016, 111.) Sidosryhmäanalyysi sekä sen liitteeksi tehtävä viestintäsuunnitelma ovat projektinhallinnan sisäisiä työkaluja, niitä ei projektimallin mukaisesti tarvitse hyväksyttää millään taholla.

Projektin tilanneraportti -pohja on tarkoitettu yrityksen sisäiseen viestintään. Projektin tilanneraporttia voi hyödyntää esim. sisäisten sidosryhmien tiedottamiseen projektin etenemisestä. Tilanneraportin voi täyttää projektiin sopivalla syklillä, esim. vuosikvartaaleittain. Tilanneraportti tallennetaan sovittuun paikkaan yrityksen yhteiseen one drive projektit -ryhmään, josta sen pääsee lukemaan kaikki, jotka haluavat pysyä ajan tasalla projektin etenemisestä. Sitä voivat hyödyntää työssään esimerkiksi yrityksen asiakkuusvas- taavat. Projektipäällikkö täyttää projektin tilanneraportin projektin omistajan kanssa mää- ritellyllä syklillä ja saattaa näin projektin tilanteen muun yrityksen tietoon. Projektipääl- likkö voi myös valtuuttaa projektiryhmän jäsenet täyttämään tilanneraportin oman vas- tuualueensa tilanteesta.

Projektin loppuraportti täytetään kaikista projekteista. Siinä kuvataan lyhyesti projektin tavoite ja sen toteutuminen, tulevat toimenpiteet liittyen projektiin sekä erityisen tärkeää on kuvata projektista saadut kokemukset, opit ja palautteet. Tutkimuksen aineistoista kävi ilmi, että yksi heikkous kohdeyrityksessä on projektien keskenjääminen eli projektia ei päätetä, vaikka se päättyisi tai siitä tulisi osa yrityksen jatkuvaa tekemistä (kuten esi- merkiksi jokin valmennuskokonaisuus). Päätettiin siis lähteä hakemaan prosessin kautta systematiikkaa siihen, että projektit päätetään ja niistä saadut kokemukset summataan sekä jaetaan yrityksessä. Loppuraportointi edesauttaa yrityksen projektin hallinnan ke- hittämistä, sillä projektista saatuja oppeja voidaan hyödyntää tulevilla projekteilla. Pro- jektipäällikkö täyttää loppuraportin ja projektin ohjausryhmä käsittelee sen tehden rapor- tin perusteella päätöksen projektin päättämisestä.

Jollas Instituutille luotu projektimalli ja siihen liittyvät dokumentit voidaan kuvata proses- sina seuraavan kuvan mukaisesti (Kuva 8.).



Kuva 8. Jollas Instituutin projektimalli ja siihen liittyvät dokumentit prosessikuvauksena

4.3 Jollas Instituutin projektimallin ja dokumenttipohjien käyttöönotto

Projektimallin suunnittelu eteni aikataulussaan ja projektimallin käyttöönotto tapahtui suunnitellusti maaliskuussa 2019 pidetyssä henkilökuntapalaverissa eli Jollas päivässä. Palaverissa projektimalli ja sen dokumenttipohjat sekä niiden tallennusmalli esiteltiin yrityksen henkilökunnalle. Samassa yhteydessä käytiin läpi Jollas-projektin tunnusmerkit, eli millaisiin toimeksiantoihin sovelletaan projektityöskentelyn mallia. Myös projektiryhmässä työskentelevien eri rooleja ja niissä esiintyviä vastuita kirkastettiin. Projektimalli sai läpikäynnin yhteydessä positiivista palautetta ja sitä pidettiin selkeänä. Tämän läpikäynnin lisäksi projektimallin ja dokumenttipohjien käyttöönoton tueksi tehtiin ohjevideo, jota projektipäällikkönä työskentelevät voivat käyttää apuna täyttäessään dokumenttipohjia. Videolla käydään läpi dokumenttipohjat, niiden täyttöohjeet sekä missä vaiheessa projektia niitä hyödynnetään eli siinä käydään läpi myös projektimallin pääpiirteet. Videolla käydään selkeästi läpi myös rajaus, mitä dokumenttipohjia käytetään mallin mukaisesti kaikissa projekteissa ja mitä vain erikseen sovittavissa projekteissa.

5 YHTEENVETO KEHITYSPROJEKTISTA

Projektityöskentely ja projektimainen tapa toimia lisääntyvät monilla aloilla, mikä korostaa projektinhallinnan tarvetta organisaatioiden arjessa. Näin myös kohdeyrityksessä: projektit muodostavat jo valtaosan sen liikevaihdosta, mikä luo yrityksen sisällä tarpeen vahvalle projektiosaamiselle, jotta liiketoiminta olisi myös jatkossa laadukasta ja kannattavaa. Tehokas ja menestyksekkäs projektinhallinta luo suoran vaikutuksen asiantuntijaorganisaation menestykseen, kustannusten hallintaan ja resursointiin. Menestyksekkäästi toteutetut projektit luovat organisaatiolle kilpailuetua. (Mäntyneva 2016, 154-155.)

Yleisimmin syy projektin epäonnistumiseen löytyy puutteellisesta projektinhallinnasta. Projektinhallinta on yksinkertaistettuna projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista (Arto ym. 2006, 35). Projektinhallinnan avulla hallitaan projektia kokonaisuutena sekä johdetaan sen toimintaa.

Kehitettäessä projektin hallintaa on tärkeää, että organisaatio kykenee hyödyntämään aiemmista projekteista saatuja kokemuksia ja oppeja toiminnassaan. Kehittymisen kannalta on olennaista, että hyväksi havaittujen työkalujen ja apuvälineiden hyödyntäminen tapahtuu myös tulevissa projekteissa. Lähtökohtana projektinhallinnan kehittämiseksi on, että organisaatio hahmottaa projektinhallinnan ja projektiosaamisen nykytilan. Näiden pohjalta luodaan tavoitetila yrityksen projektinhallinnalle. (Mäntyneva 2016, 152-153.)

Osa projektinhallintaa on toimiva projektimalli, jota sovelletaan kaikissa yrityksen projekteissa. Projektimalli sisältää ohjeet, työkalut ja käytänteet sovellettavaksi yrityksen projektien hallinnointiin. Tavoitteena on, että käytössä olevan projektimallin avulla yrityksen jokaista projektia johdetaan yhtenäisellä tavalla alusta loppuun. Projektimalli sisältää projekteihin liittyvät päätöksentekoprosessit sekä käytännönläheisen ohjeiston dokumenttipohjineen. Keskeistä on se, että mallia sovelletaan jokaisen projektin yhteydessä, jolloin johtamisen teho kasvaa projektien lukumäärän mukana. (Leviäkangas, 2015.)

Tämän kehitystyön tavoitteena oli selvittää Jollas Instituutin projektinhallinnan nykytilaa ja kuinka sitä tulee kehittää. Työn tutkimuskysymyksiä oli kolme:

1. Miten projektipäälliköt kokevat projektinjohtamisen nykytilan kohdeyrityksessä?
2. Millaista tukea ja millaisia toimintamalleja projektipäälliköt tarvitsevat työnsä tueksi?
3. Miten (johdon näkökulmasta) Jollas Instituutin projektityöskentelyn on kehitettävä?

Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että projektin hallinnan kehittämiseksi Jollas Instituutissa oli tarve. Projektien lisääntyessä ja ollessa jo nyt merkittävin osa kohdeyrityksen liiketoiminnasta, oli projektityöskentelystä tehtävä systemaattisempaa, jotta varmistetaan projektityöskentelyn tehokkuus, tuottavuus ja liiketoiminnan kannattavuus. Tutkimustuloksista tehtiin johtopäätös, että projektityöskentelyyn oli luotava selkeä prosessi, jota tukevat projektinhallintaan liittyvät dokumentit ja ohjeet niiden käyttämiselle sekä talentamiselle, eli yritykselle oli luotava projektimalli. Tutkimustuloksista voitiin tehdä myös johtopäätös, että projektipäälliköiden osaamista projektinjohtamisesta oli lisättävä. Oleellisena osana projektinhallinnan kehittämistarvetta oli myös tarve määritellä Jollas Instituutin projektille selkeät tunnusmerkit, jotta tulevaisuudessa voidaan helposti rajata, milloin toimeksiannosta on tarpeen perustaa projekti ja siihen sovelletaan yrityksen projektimallia.

Kirjallisuuden lisäksi tutkimustietoa kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksessä projektipäälliköinä työskenteleviä henkilöitä sekä yrityksen johtajaa. Haastatteluiden avulla selvitettiin projektinhallinnan nykytilaa sekä projektipäälliköiden ja johdon kehittämistoiveita projektinhallinnan osalta. Tutkimusten tulosten voidaan katsoa olevan luotettavia, sillä haastateltavien otanta käsitti valtaosan yrityksessä projektipäällikön tehtävissä työskentelevistä henkilöistä ja tuloksissa on huomioitu sekä yrityksen henkilöstön, että johdon näkökulmat. Projektipäälliköiden haastatteluista saatuja vastauksia ei kohdistettu tarkastelussa haastateltaviin henkilökohtaisesti vaan niitä käsiteltiin massana, josta haastateltavan henkilöllisyys ei käy ilmi. Vastaustilanne oli rauhoitettu häiriötekijöistä eikä haastateltavia johdateltu kysymyksissä. Kohdeyrityksen johtaja vastasi omassa haastattelussaan koko yrityksen johdon näkökulmasta eikä esitellyt omia näkemyksiään tai henkilökohtaisia tavoitteitaan. Haastatteluiden vastaukset on dokumentoitu, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetilla tutkimuksessa tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen tulee olla toistettavissa samoin menetelmin ja tuloksin ollakseen reliabeeli. (Eskola & Suoranta 1997, 166.) Tämä tutkimus ei kuitenkaan ole yleistettävissä tuloksiltaan muihin organisaatioihin, aiemmin mainituitten seikkojen takia. Arvioidessa tutkimuksen kokonaispätevyyttä, voidaan todeta tutkimuksen empiirisen tiedon keruutavan eli haastattelujen olevan päteviä antamaan kuvan yrityksen projektinhallinnan kehitystarpeista ja nykytilasta. Tutkimusta voitaisiin jatkaa selvittämällä, kuinka kohdeyrityksen projektinhallinnan kehittämisessä on onnistuttu näiden tutkimustulosten perusteella.

Teoreettista viitekehystä hyödynnettiin empiirisen osion tulosten analysoimisessa. Teoreettisessa viitekehyksessä mainitut menestystekijät projektinhallinnassa pyrittiin ottamaan huomioon laajalti pohjan saamiseksi kehittämistoimille. Empiirisellä tutkimuksella selvitettiin projektinhallinnan nykytilaa ja kohdennettiin tarvittavia kehitystoimia haastatteluilla. Empiirisen osion tulokset eivät olleet ristiriidassa teoreettisen viitekehysten kanssa, sillä monet teoreettisessa osiossa olleet menestystekijät olivat empiirisen osion tulosten mukaan sellaisia osa-alueita, jossa vastanneiden mukaan kaivattiin kehitystä kohdeyrityksessä.

Tutkimustulosten perusteella yritykselle luotiin projektimalli ja siihen liittyvät projektidokumenttipohjat, jotka otettiin käyttöön 03/2019. Projektimallin dokumenttipohjat sisälsivät seuraavat dokumentit:

- Kehitysehdotus
- Projektikuvaus
- Kevyt projektisuunnitelma
- Hankkeen ja projektin riskimalli riskien tunnistamisen tueksi
- Riskimatriisi: yhteenveto riskikartoituksesta, käytettäväksi tarvittaessa
- Sidosryhmäanalyysi
- Viestintäsuunnitelman pohja
- Projektin tilanneraportti
- Projektin loppuraportti

Jokainen dokumenttipohja sisälsi ohjeet dokumentin täytöstä, siitä missä vaiheessa projektia sitä yrityksen projektimallin mukaisesti käytetään, mikä on sen käyttötarkoitus sekä kuka projektiorganisaatiossa roolissaan vastaa dokumentin täytöstä, hyväksymisestä ja hyödyntämisestä. Dokumenttipohjat sekä projektimalli kulkevat samassa dokumentissa ja toimivat yhdessä kohdeyrityksen projektinhallinnan työkaluna.

Opinnäytetyö täytti tavoitteensa. Yrityksen käyttöön saatiin laajaa teoreettista tietopohjaa projektinhallinnasta ja sen kehittämisestä, empiirisellä tutkimuksella kohdennettiin yrityksen projektipäälliköiden ja johdon näkemysten perusteella kehityskohtia ja lopuksi laadittiin näiden tuloksena yrityksen käyttöön projektimalli ja sen dokumenttipohjat.

LÄHTEET

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. 1. painos. Docendo.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. 2001. Se on projekti -vai onko? Kulttuurialan tuotanto ja palveluprojektien hallinta. Hamina: Vammalan kirjapaino Oy.
- Arto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Forsberg, Kevin; Mooz, Hal & Cotterman Howard. 2003. Projektin hallinta, Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Suomentaja: Jussi Arola. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Gomes, J. & Romao, M. 2016. Improving project success: A case study using benefits and project management. Procedia Computer Science100
- Haukka, M. & Nurminen, T. 2015. Projekti-kulttuurin kehittäminen –Mitä on kulttuuri ja kuinka sitä kehitetään? Projektitoiminta. Luettu 19.2.2019 https://www.projekti-insti-tuutti.fi/files/933/PT1_2015_Haukka_Nurminen.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kerzner, H. 2013. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 11. uudistettu painos. New Jersey: John Wiley&Sons.
- Kerzner, H. 2017. Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Twelfth Edition. New Jersey: John Wiley&Sons.
- Leviäkangas, J. 2015. 7 Oikein: Projektimallista ja projektistandardeista. https://www.adapro.fi/blogi/7_oikein_projektimallista_ja_projektistandardeista.1656.blog. Luettu 16.9.2020
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari.
- Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vaskimo, J. 2015. Organizational project management methodologies. Väitöskirja. Aalto yliopisto.
- Westerveld. 2003. The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. International Journal of Project Management volume 21, issue 6, pages 411 – 418.
- Young, T. 2016. Successful Project Management 5th Edition. Great Britain and United States: Kogan Page Limited.

Jollas Instituutin projektimalli



JOLLAS
Instituutti

JOLLAS INSTITUUTIN PROJEKTIMALLI

Kalvopohjat projektin
raportoinnin tueksi

JOLLAS  Askel edellä

S-ryhmän Projektimalli, kalvopaketti
27-02-2018

Sisältö

Alleviivauksella korostetut lomakepohjat täytetään kaikista projekteista, muiden käyttämisestä sopivat projektipäällikkö ja projektin omistaja tapauskohtaisesti.

- Kehitysehdotus: käytettäväksi Jollaksen toimintaa kehittävien projektien aloituksen arvioimisen tueksi
- Projektikuvaus: täytetään kaikista projekteista
- Kevyt projektisuunnitelma: täytetään suuremmista projekteista
- Hankkeen ja projektin riskimalli riskien tunnistamisen tueksi: käytetään apuna riskien tunnistamisessa
- Riskikartoitus ja kuvaukset tunnistetuista riskeistä: käytettäväksi tarvittaessa
- Riskimatriisi: yhteenveto riskikartoituksesta, käytettäväksi tarvittaessa
- Sidosryhmäanalyysi: käytettäväksi tarvittaessa, viestintäsuunnitelmien tekemisen avuksi.
- Viestintäsuunnitelman pohja: käytettäväksi tarvittaessa. Jokaiselle tunnistetulle sidosryhmälle täytetään oma viestintäsuunnitelma.
- Projektin tilanneraportti: käytetään sovittaessa. Tallennetaan Sharepointiin kaikkien saataville, jolloin tilanneraportti toimii viestintävälineenä myös sisäisille sidosryhmille (esim. asiakkuusvastaavat)
- Projektin loppuraportti: täytetään kaikista projekteista

**Kehitysehdotus
ehdotuksen nimi
ehdottaja**

Kehitysehdotuksen aikataulutarve	
Pvm	

KEHITTÄMISTARVE
Kehitysehdotus-pohjaa käytetään Jollaksen toimintaa kehittävien projektien aloituksen arvioimisen tukena, ei asiakasprojekteissa.
Miksi kehittäminen olisi käynnistettävä, mikä ongelma ratkaistaan, mikä on kehittämisen tarve? Mitä toimenpiteitä mahdollisesti tarvitaan ongelman ratkaisemiseen tai kehitysmahdollisuuden toteuttamiseen?
SAAVUTETTAVAT HYÖDYT
Kirjaa lyhyesti saavutettavat hyödyt ja/ tai mitä vaikutuksia on sillä, jos ei käynnistetä?



**Projektikuvaus (täytetään jokaisesta projektista)
projektin nimi
versio**

Omistaja	Liiketoiminta Omistaja	Projektipääliikö	
Alkaa		Päättyy	Pvm:

LIIKETOIMINTAHYÖTY	KONKREETTINEN LOPPUTULOS		KUSTANNUKSET	
Kuvaa lyhyesti projektin merkitys ja vaikutus liiketoimintaan, kuinka projekti tuottaa kilpailuetua asiakkaillemme.	Kuvaa lyhyesti projektin konkreettinen yksilöity lopputulos?		TUOTTOARVIO (tarjouksesta) (€): • xxxxxx INVESTOINNIT • Ulkoinen työmäärä (arvio) ja muut ostettavat palvelut sekä laiteinvestoinnit PROJEKTIPÄÄLLIKÖN TYÖMÄÄRÄ • Arvio projektipäällikön työmäärästä kokonaisprojektissa (tunteja)	
Kuvaa lyhyesti, millaisia liiketoimintahyötyjä projekti tuottaa Jollakselle (taloudelliset ja ei-taloudelliset hyödyt)				
VAIHEISTUS / AVAINTEHTÄVÄT	ALKAA KK/VV	TYÖMÄÄRÄ- ARVIO	VAIHEEN TAVOITE	RAJAUKSET
• xxxxxxxx				Listaa rajaukset: mikä työ rajataan tämän projektin ukopuolelle.
• xxxxxxxx				
• xxxxxxxx				
• xxxxxxxx				
• xxxxxxxx				
• xxxxxxxx				
• xxxxxxxx				
YHTEENLASKETTU TYÖMÄÄRÄARVIO				



Kevyt projektisuunnitelma 1/3
projektin nimi
versio

Omistaja	Liiketoiminta Omistaja	Projektipäällikkö	
Alkaa		Päätyy	Pvm:

KEHITTÄMISTARVE JA LÄHTÖKOHDAT	HYÖDYT	
Miksi tämä projekti kannattaa käynnistää?	TALOUDELLISET: • Mitä euroissa mitattavia tuottoja / säästöjä / hyötyjä projekti tuottaa?	EI-TALOUDELLISET: • Mikä vaikutus projektilla on esim. asiakas-, henkilöstö- ja/tai prosessinäkökulmaan (tulokortti)?
TAVOITTEET JA STRATEGINEN YHTEYS	KUSTANNUKSET	
<ul style="list-style-type: none"> Mikä on projektin päämäärä ja keskeiset tavoitteet? Miten projekti tukee Jollaksen strategian toimeenpanoa? 	HENKILÖTYÖ (sis. ja ulk.): • Minkälaista osaamista ja työmäärää tarvitaan (sisäinen ja ulkoinen henkilötö)?	
PROJEKTIN LOPPUTULOS	INVESTOINNIT: • Mitä laite-, materiaali-, lisenssi- tai vastaavia hankintoja tarvitaan?	
Mikä on projektin konkreettinen yksilöity lopputulos?		

JOLLAS  Asket edellä

Kevyt projektisuunnitelma 2/3
projektin nimi
versio

Omistaja	Liiketoiminta Omistaja	Projektipäällikkö	
Alkaa		Päätyy	Pvm:

PROJEKTIN ORGANISOINTI			
Nimeä projektin ohjausryhmän jäsenet		Nimeä projektiryhmän jäsenet	
PROJEKTIN KESKEISET TEKEMISET JA RESURSOINTI			
TEHTÄVÄ	HENKIÖ	AIKATAULU	TYÖMÄÄRÄ (ARVIO)

JOLLAS  Asket edellä

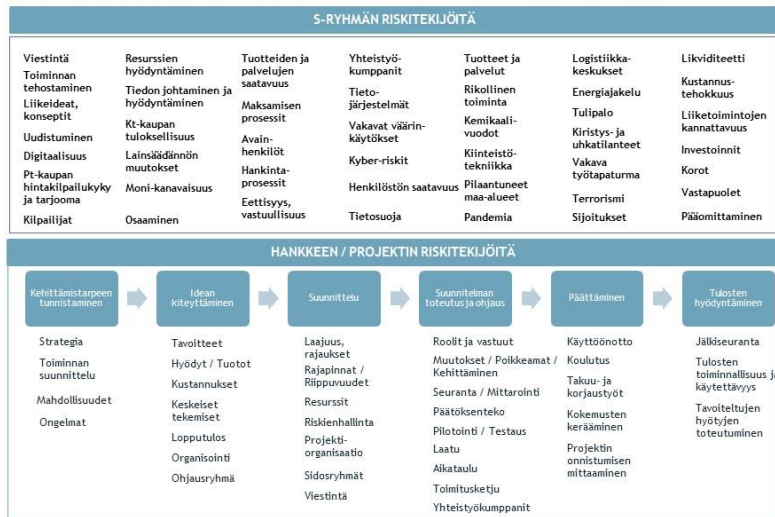
Kevyt projektisuunnitelma 3/3
projektin nimi
versio

Omistaja	Liiketoiminta Omistaja	Projektin pääilikkö	
Alkaa		Päätyy	Pvm:

PROJEKTIN RAJAUKSET	PROJEKTIN TYÖMENETELMÄT
Listaa rajaukset: mikä työ rajataan tämän projektin ulkopuolelle.	<ul style="list-style-type: none"> Viestintä, Muutoshallinta, Dokumenttien hallinta, Hyväksyntämenettelyt Esim. Miten projektiryhmä viestii keskenään? Liittykö projektiin säännöllisiä tapaamisia? Mihin projektiin liittyvät dokumentit tallennetaan?
LIITYNNÄT	
Projektin riippuvuudet muihin projekteihin, hankkeisiin ja toimintaympäristöön, sidosryhmät	
RISKIEN HALLINTA	
Mitkä ovat projektin riskit ja miten niitä hallitaan?	
	LIITTEET
	Esim. riskikartoitus, sidosryhmäanalyysi, jos ne on tarpeen tehdä



Hankkeen ja projektin riskimalli riskien tunnistamisen tueksi



Projektiin liittyvien riskien tunnistaminen

Riski on odottamaton tapahtuma, joka vaikuttaa hankkeen tai projektin tavoitteiden ja hyötyjen toteutumiseen. Riski voi olla uhka, mutta myös mahdollisuus. Riskien tunnistus ja analysointi on tärkeä osa projektin kulkua. Koko projektin kuluessa suoritettavalla riskientunnistuksella ja -hallinnalla voidaan välttää suurin osa ilmaantuvista riskeistä ja lieventää toteutuvien riskien vaikutuksia. Lisäksi arvioimalla tulevia riskejä voidaan jo ennalta tehdä työ, joka vaadittaisiin, mikäli riskiin reagoitaisiin vasta sen toteuduttua. Määrittämällä etukäteen menetelmät, joilla erilaisiin riskeihin reagoidaan, saavutetaan kustannustehokas projekti, jossa riskien mahdollisesti toteutuessa tilanne korjautuu suhteellisen pienin toimenpitein.

Projektipäällikkö huolehtii, että riskejä arvioidaan ja riskitilannetta seurataan jatkuvasti niin projekti- kuin ohjausryhmässäkin.

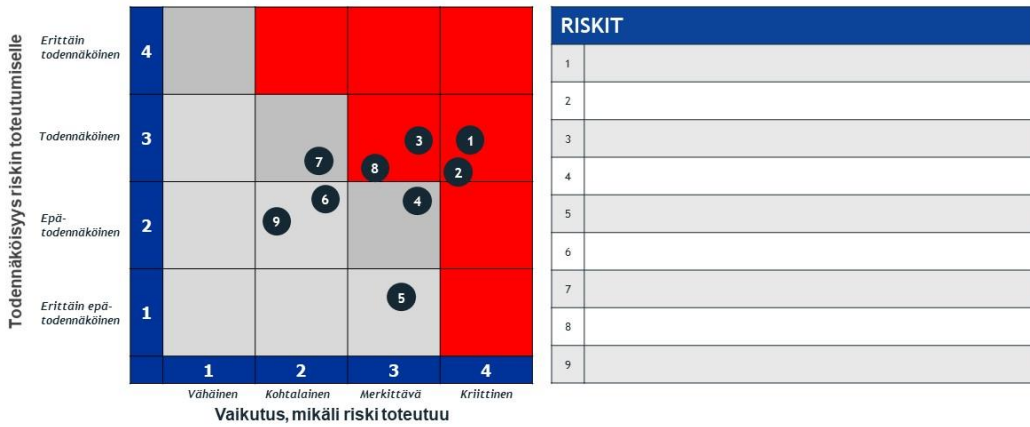
Ideariivi riskien tunnistamiseksi

- Menetelmän tavoitteena on tunnistaa mahdollisimman monta riskiä, jotka liittyvät projektiin.
- Jokainen osallistuja kirjoittaa ylös itsenäisesti 10 riskiä, jotka liittyvät projektiin.
- Tämän jälkeen mietitään, ovatko ne riskitekijöitä, riskejä vai riskien seurauksia → oleellista on keskittyä riskeihin ja niiden tunnistamiseen, ei riskien seurauksiin. (ks. esimerkki Riskikartoitus ja kuvaukset tunnistetuista riskeistä -pohjasta: riski = ryhmän jäsen ei pysty hoitamaan tehtäviään kun taas riskien seuraus = projektia ei saada ajoissa valmiiksi.)

Riskikartoitus ja kuvaukset tunnistetuista riskeistä

Ris - kin ID	Todennäköisyys toteutumiselle 1-4	Vaikutus mikäli se toteutuu 1-4	Riskin kuvaus	Riskiä vaikuttavat asiat	Riskin toteutumisen vaikutukset	Tekemiset, joilla riskiä voidaan ehkäistä	Vastuuhenkilö
1	2	3	Ryhmän jäsen ei pysty hoitamaan tehtäviään	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäiselle jäsenelle liikaa työtehtäviä. • Ryhmän jäsenen sairastuu • Aikatauluongelmat 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektia ei saada ajoissa valmiiksi • Ryhmän jäsenen työtä ei voida jatkaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Työnjaon tasapuolistaminen • Huomioidaan kalenteritilanne • Vältetään tilannetta, jossa kriittinen osa projektia on vain yhden ryhmäläisen tiedossa. 	

Riskimatriisi



Sidosryhmien tunnistaminen

- Sidosryhmä = joukko henkilöitä, tai henkilö, joihin projekti tai tiimin työ vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti.
- Sidosryhmäanalyysi = työkalu sidosryhmien tunnistamiseen ja priorisointiin sekä sidosryhmien tarpeiden ja motivaatiotekijöiden ymmärtämiseen.
- Analyysin avulla voit varmistaa että:
 - Sidosryhmien ymmärrys ja tietotaito hyödynnetään heti projektin alkuvaiheesta saakka
 - Saat tarvittavan tuen sidosryhmiltä resurssien (henkilöt, aika, raha) käyttöön
 - Kommunikoit oikealla tavalla eri tahojen kanssa, sidosryhmäsi tietävät mitä on tekeillä ja mitä hyötyä siitä on heille
 - Pystyt ennakoimaan sidosryhmien reaktioita ja suunnittelemaan toimenpiteitä, joiden avulla säilytät hyvän yhteyden sidosryhmiin kaikissa tilanteissa, kun tiedät, mitä ovat sidosryhmiesi tavoitteet ja tahtotilat
- Sidosryhmäanalyysin voi tehdä projektipäällikkö itsenäisesti, mutta hyödyllisempää sen tekeminen on yhdessä projektiryhmän jäsenten kanssa.
- Seuraavilla kalvoilla ovat ohjeet sidosryhmäanalyysin tekoon.

Sidosryhmiä eri tasoilla



Sidosryhmäanalyysin viisi vaihetta

1 Sidosryhmien tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Keihin projekti / tiimin työ vaikuttaa? • Ketkä ovat vastuullisia tai vastuussa projektista / tiimin työstä? • Ketkä voivat tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat projektiin / tiimiin? Kenellä valta estää / auttaa projektia / tiimiä? • Ketkä voivat vaikuttaa (positiivisesti tai negatiivisesti) projektiin / tiimiin? • Ketkä ovat kiinnostuneita, miten projekti edistyy / tiimi suoriutuu?
2 Sidosryhmien luokittelu - nelikenttä	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka suuri vaikutusvalta kyseisellä taholla on - matala (1) / korkea (2)? • Mikä on kyseisen tahon kiinnostuksen taso projektiin / tiimin työhön - matala (1) / korkea (2)? • Lisätäkää sidosryhmät / sidosryhmäläiset vaikutusvalta - kiinnostus -nelikenttään
3 Sidosryhmien tarpeiden selvittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä projektin tai tiimin työssä kiinnostaa kyseistä henkilöä / sidosryhmää? • Mitä kyseinen taho odottaa projektilta / tiimiltä? • Millä tavalla kyseinen taho voi auttaa / haitata projektia / tiimiä? • Jos he eivät suhtaudu positiivisesti projektin / tiimin työhön, mitä voitte tehdä sen muuttamiseksi? • Millä tavalla kyseinen taho voi osallistua projektiin / tiimin työhön? • Mitä tietoa he haluavat ja mikä on paras tapa kommunikoida heidän kanssaan?

13

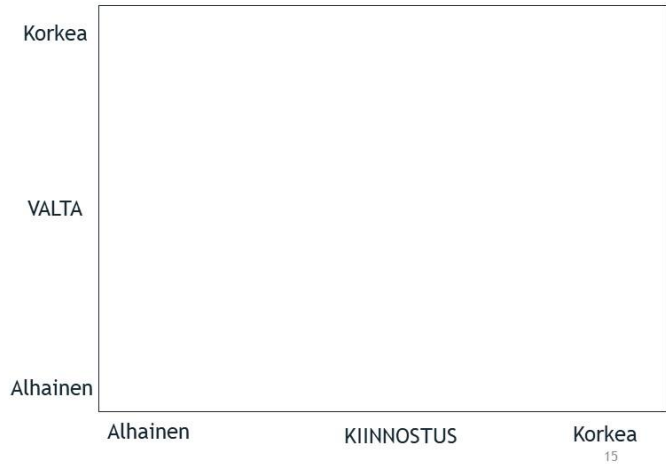
Sidosryhmäanalyysin viisi vaihetta

4 Viestintäsuunnitelman täyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Täyttäkää jokaiselle sidosryhmälle oma viestintäsuunnitelma
5 Sidosryhmäanalyysin päivittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Päätetään, kuinka usein analyysi tarkistetaan & päivitetään • Onko tullut uusia sidosryhmiä / henkilöitä, jotka ovat projektista / tiimin työstä kiinnostuneita? • Onko käyttämämme matriisin dimensioiden osalta (esimerkiksi vaikutusvalta - kiinnostus) tapahtunut muutoksia? • Mikä on sidosryhmien tämän hetkinen ymmärryksen taso projektista / tiimin toiminnasta?

14

Sidosryhmien luokittelu - nelikenttä

- Luokittelun voitte tehdä esim. piirtämällä oheinen nelikenttä fläpille, kirjoittamalla sidosryhmät post-it -lapuille 1 sidosryhmä/post-it ja asettelemalla ne fläpin nelikenttään.
- Kuinka suuri vaikutusvalta kyseisellä taholla on - matala/korkea?
- Mikä on kyseisen tahon kiinnostuksen taso projektiin / tiimin työhön - matala/korkea?
- Lisätkää sidosryhmät / sidosryhmäläiset vaikutusvalta - kiinnostus -nelikenttään
- Seuraavalla kalvolla havainnollistetaan, miten sidosryhmän paikka nelikentässä vaikuttaa viestinnän tasoon ko. sidosryhmälle



Sidosryhmien luokittelu - nelikenttä: viestinnän taso



Viestintäsuunnitelman pohja

VIESTINTÄSUUNNITELMAN SIDOSRYHMÄ:

Täytä oma viestintäsuunnitelma jokaiselle tunnistetulle sidosryhmälle

YDINVIESTI	KANAVA	VASTUU	AJANKOHTA
Projekti kuvaus pohjana: <ul style="list-style-type: none"> Liiketoimintahyöty Hyödyt Jollakselle Vaikutukset Miten edetään 	<ul style="list-style-type: none"> Miten viestitetään? Mitä kanavia käytetään? Miten hyödynnetään yksisuuntaista viestintää tehokkaampia vuorovaikutteisia kanavia? 	Kuka viestii?	<ul style="list-style-type: none"> Milloin viestitetään? Millä syklillä? Miten varmistetaan viestinnän oikea-aikaisuus? Miten vältetään turha viestintä?

JOLLAS  Askel edellä

Projektin tilanneraportti projektin nimi

Liiketoimintahyödyt ja kokonaisuus				<ul style="list-style-type: none"> Etenee suunnitellusti Poikkeamia suunnitelmaan Vakavia poikkeamia 	Omistaja		Projektin päättäjät	
Laatu ja lopputulos	Aikataulu	Kustannukset	Resurssit		Alkaa		Päättyy	Raportin Pvm:

YLEISKUVAUS JA ENNUSTE PROJEKTIN TILANTEESTA

Kirjoita lyhyesti yleiskuvaus projektista, voit kopioida sen aiemmista dokumenteista. Kuvaa yleisellä tasolla projektin tilanne. Päiviä statusraportoitavien asioiden värikoodit. Aikataulun, kustannusten ja resurssien osalta suuntaa-antavina poikkeamina arvoina voidaan pitää esim. 10-15 %:n ylitystä voimassa olevaan suunnitelmaan nähden. Ohjausryhmä voi päättää myös projektikohtaiset raja-arvot.

TÄRKEIMMÄT NOSTOT: MITÄ PROJEKTISSA ON TAPAHTUNUT TÄHÄN ASTI?

Kerro tärkeimmät tulokset ja miten asetetut väitavoitteet on saavutettu.

MITÄ TAPAHTUU SEURAAVAKSI?

Kuvaa tärkeimmät seuraavat tapahtumat/tekemiset.

POIKKEAMAT SUUNNITELMIIN

Kerro mahdolliset poikkeamat ja niiden vaikutukset sekä millaisilla korjaavilla toimenpiteillä projekti pyritään saamaan takaisin raiteilleen.

PÄÄTÖSASIAT / MUUTOSEHDOTUKSET

Kuvaa mahdolliset päätös- ja/tai muutosehdotukset sekä missä niitä tullaan käsittelemään.

RISKIEN TILANNE

Kuvaa riskien tilanne. Onko joku riski realisotumassa ja mitkä ovat toimenpiteet? Onko ilmennyt uusia riskejä?

JOLLAS  Askel edellä

Projektin loppuraportti (kaikista projekteista pakollinen)
projektin nimi

Omistaja ja organisaatio	
Projektin johtaja	
Projektin aikataulu	Pvm:

PROJEKTIN TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE	KOKEMUKSET, OPIT JA PALAUTEET
<ul style="list-style-type: none"> Miksi projekti on käynnistetty? Mikä oli projektin tavoiteltu lopputulos? 	<ul style="list-style-type: none"> Kirjaa tähän kokemukset ja opetukset projektista sekä miten niitä voidaan hyödyntää tulevilla projekteilla. Mitkä asiat edesauttoivat projektin onnistumista ja mikä meni hyvin? Mitkä asiat toisaalta haittasivat onnistumista, mitä olisi voitu tehdä paremmin? Mitä näistä asioista voidaan oppia jatkoa silmällä pitäen? Esitä tärkeimmät palautteet
<p>TAVOITTEEN TOTEUTUMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Miten lopputulos ja tavoite saavutettiin? 	
<p>PROJEKTISUUNNITELMAN TOTEUTUMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Yhteenveto toteutumisesta suhteessa suunnitelmaan aikataulun, työmäärien ja kustannusten suhteen 	
	<p>TULEVAT TOIMENPITEET</p> <ul style="list-style-type: none"> Projektin päättyessä mahdolliset keskeneräiset tehtävät ja puutteet sekä niiden vastuut ja aikataulu. Avoimet kysymykset, kehitysideoita Jatkuuko projektin lopputulosten seuranta, esim. asiakkaan kanssa sovituiden vaikuttavuuspalautteiden seurannalla?