

Opinnäytetyö (AMK)
Liiketalouden koulutus
2021

Viljami Antola

PROJEKTIKÄSIKIRJA KOVAAN KÄYTTÖÖN

– Case Vakka-Suomen Puhelin Oy

Viljami Antola

PROJEKTIKÄSIKIRJAN KOVAAN KÄYTTÖÖN

- Case Vakka-Suomen Puhelin Oy

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda käytännöllinen projektikäsi kirja Vakka-Suomen Puhelin Oy:lle, jossa määritetään jokaista liiketoiminta- aluetta koskevat projektityöskentelyä yhtenäistävät raamit. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Vakka-Suomen Puhelin Oy:lle. Projektikäsi kirja tulee osaksi VSP:n laatusertifikaattia.

Teoriaosuudessa perehdytään projektitoimintaan ja sen määritelmään, jonka jälkeen tarkastellaan projektitoimintaa käytännönläheisemmin. Opinnäytetyön teoriaperustan tietolähteinä käytetään projektityöskentelyn ammattikirjallisuutta sekä artikkeleita. Kehittämistyön laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla VSP:n keskeisille projektitoiminnassa mukana oleville henkilöille jokaisesta liiketoiminta- alueesta, jossa kartoitettiin projektitoiminnan toimivuutta ja sen ongelmakohtia. Kehittämistyön tuloksia heijastetaan projektikirjallisuuden siivittäminä ratkaisuihin, joita on viety projektikäsi kirjaan.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt projektikäsi kirja toimii selkeänä ohjeistuksena kaikille projektitoiminnassa mukana oleville henkilöille koko organisaatiossa. Käsi kirjassa ei keskitytä yhteen tiettyyn projektiin vaan projektitoimintaa tarkastellaan yleisellä tasolla yhdistäen eri käytäntöjä ja malleja jokaisesta liiketoiminta- alueista. Projektikäsi kirja tarjoaa projektiin tulevalle uudelle henkilölle kattavan ohjeistuksen siitä, miten projektien läpivienti yrityksessä suoritetaan ja mitä pitää ottaa huomioon. Käsi kirjasta löytyy myös selkeät muistilistat ja huomiot projektin eri vaiheissa. Muutkin yritykset voivat halutessaan hyödyntää projektikäsi kirjaa tehostamaan omaa projektitoimintaansa.

ASIASANAT:

projekti, projektityö, projektikäsi kirja

BACHELOR'S | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration

2021 | 34 pages, 21 pages in appendices

Viljami Antola

PROJECT MANUAL FOR HARD USE

- Case Vakka-Suomen Puhelin Oy

The aim of the thesis is to create a practical project manual for Vakka-Suomen Puhelin Oy, which defines the frameworks that unifies project work for each business area. The thesis is carried out as an assignment for Vakka-Suomen Puhelin Oy. The project manual will become part of the VSP quality certificate.

The theory section examines project activities and its definition, after which project activities are examined more practically. The theoretical knowledge base of the thesis is based on professional literature and articles on project work. The qualitative research of the development work was carried out through semi-structured interviews with key project activities in VSP from each business area, where the functionality of the project activities and its problem areas were mapped. The results of the development work are reflected by project literature into solutions that have been taken to the project manual.

The project manual resulting from the thesis serves as clear guidance for all the people involved in the project activities throughout the organization. The handbook does not focus on one specific project, but looks at project activities in general, combining different practices and models from each business area. The project manual provides a comprehensive guide for the new person entering the project on how to carry out projects in the company and what needs to be taken into account. The manual also contains clear checklists and notes at different stages of the project. Other companies can also use the project manual to improve their own project operations.

KEYWORDS:

project, project work, project manual

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PROJEKTI	7
2.1 Projektin määritelmä	7
2.2 Tyypilliset projektityypit	7
2.3 Projektin elinkaari	9
3 ORGANISOITUMINEN PROJEKTIIN JA SEN HALLINTA	12
3.1 Projektioorganisaatio	12
3.2 Projektipäällikkö	13
3.3 Projektisuunnitelma	15
3.4 Projektihallinnan määritelmä	16
3.5 Projektijohtaminen	17
3.6 Projektiviestintä	18
4 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAT JA MENETELMÄT – CASE VAKKA-SUOMEN PUHELIN	20
4.1 Työn rajaus ja tutkimusmenetelmät	21
4.2 Kehittämistyön toteutus	21
4.3 Kohderyhmän valinta ja haastatteluiden sopiminen	22
4.4 Haastatteluiden toteutus ja käsittely	22
5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	24
5.1 Henkilöstöresursointi ja projektiluokittelu	24
5.2 Projektisuunnitelma vastaan tehtävälista	25
5.3 Dokumentaation selkeys	26
5.4 Ohjausryhmän toimenkuva	27
5.5 Projektin hallinta ja läpinäkyvyys	28
5.6 Projektien päättämisen haasteet	29
6 LOPUKSI	31
LÄHTEET	33

LIITTEET

- Liite 1. Projektikäsikirja Vakka-Suomen Puhelin Oy
- Liite 2. Projektikäsikirjan yhteenveto

KUVAT

Kuva 1. Projektin elinkaari muodostuu projektin vaiheista.	10
Kuva 2. Yksinkertaistettu projektiorganisaatorakenne.	13
Kuva 3. Projektisuunnitelman vaiheet (mukaillen Pelin 2020, 80).	16
Kuva 4. Esimerkki Microsoft Teamsin projektihallintatyökalusta.	28

TAULUKOT

Taulukko 1. Dokumentointi projektiluokittelun mukaisesti.	26
---	----

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on luoda projektikäsikirja Vakka-Suomen Puhelin Oy:lle. Vakka-Suomen Puhelin Oy (VSP) on vuonna 1896 perustettu ICT-palveluyhtiö, joka tarjoaa yrityksille ulkoistettua asiakaspalvelua sekä IT- ja tietoliikennetkaisuja. VSP toteuttaa kaikissa liiketoiminta-alueissaan asiakkailleen erilaisia projekteja, mutta heiltä puuttuu selkeä yleislinjaus projektien kulusta sekä niiden hallinnasta. Toimeksiantaja haluaa toimintaansa selkeän ja ajankohtaisen projektikäsikirjan, jotta projektit olisivat helpommin johdettavissa sekä niihin olisi myös helpompi osallistua. Kiinnostus aiheita- ja työtä kohtaan heräsi omien projektityöskentelykokemusten sekä työn käytännölläisyyden kautta. Kannustimena toimi myös toimeksiantajan todellinen tarve toimivalle projektikäsikirjalle.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimiva ja käytännöllinen projektikäsikirja, joka on käyttäjälle selkeä ja josta on hyötyä projektin kaikissa vaiheissa. Tavoitteena on myös luoda rakentava pohja kaikille VSP:n projekteille niin, että käsikirjan avulla uuden henkilön on myös helpompi osallistua projektiin. Toimivan käsikirjan myötä projektityöskentelyä pystytään tehostamaan ja selkeyttämään. Tavoitteisiin pääsemiseksi tässä opinnäytetyössä kehitystyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua kuudelle VSP:n projekteissa mukana olleille henkilöille. Kehittämistyön toteutuksesta kerrotaan tarkemmin luvussa 4 ja sen tulokset esitellään luvussa 5. VSP:n tarpeisiin luotu projektikäsikirja on rakennettu haastatteluiden, projektikirjallisuuden ja artikkeleiden sekä omien näkemysten pohjalta. Projektikäsikirja ei keskity tiettyyn yksittäiseen projektiin, vaan toimii yleisenä ohjeistuksena kaikelle VSP:n projektitoiminnalle. Opinnäytetyössäni perehdytään ensimmäisenä projektityöskentelyn teoriaan, jonka jälkeen teoriaa heijastetaan VSP:n käytännön projektitoimintaan. Lopuksi käsittelen tietoperustan ja kehittämistyön pohjalta luodut tulokset, jotka vein käsikirjaan. Toimeksiantajalle lähetettävä projektikäsikirja löytyy opinnäytetyön liitteenä. Liitteestä on poistettu euromääräiset raja-arvot sekä käsikirjan liitesivu, jossa valmiit mallipohjat.

2 PROJEKTI

Tässä kappaleessa esitellään projektin määritelmää ja kuvataan tyypillisimpiä projektityyppejä sekä niiden erityispiirteitä. Kappaleen lopussa käydään läpi projektin eri vaiheet ja keskitytään vaiheiden piirteisiin. Tämän kappaleen jälkeen siirrytään projektitoiminnan käytännöllisempiin aiheisiin.

2.1 Projektin määritelmä

Erinäisiä projekteja on toteutettu maailmassa jo vuosisatojen ajan. Projektityötä tehdään kaikissa yrityksissä, julkishallinnon organisaatioissa, yhdistyksissä ja perheissä. (Kettunen 2009, 15.) Silfverbergin (2009) mukaan projekti eli hanke on tavoitteiltaan selkeästi määritelty ja aikataulutettu tehtäväkokonaisuus, jonka toteutumisesta vastaa aina sitä varten erikseen luotu organisaatio etukäteen määriteltyjen resurssien avulla. Jokainen projekti on luonteeltaan ainutkertainen, tavoitteiden pohjalta määritelty prosessi. Kettunen (2009) puolestaan tiivistää tärkeimmän projektia määrittelevän seikan olevan ainutlaatuisuus, sillä projekti on kehityshanke, joka sisältää omat erityispiirteensä ja poikkeaa siten toisista vastaavista kehityshankkeista. Hanke -sanalla viitataan kuitenkin usein projektia suurempaan kokonaisuuteen. Erillisistä projekteista voi rakentaa hankkeen. (Ruuska 2007, 18.) On myös hyvä oikaista käsitys projektista ja prosessista. Prosessi on toistuva toiminto, kun taas projekti on kertaluonteinen sekä ajallisesti rajallinen kokonaisuus. (Helsingin yliopisto 2006).

2.2 Tyypilliset projektityypit

Projektin luonne määräytyy usein asetetun tavoitteen perusteella, mitä projektilla halutaan saavuttaa. Asetettu tavoite määrittää projektin kulun sekä siihen vaadittavan resurssin ja taidon. (Kettunen 2009, 17.) Pelin (2020, 20-21) ryhmittelee projektityypit tuotekehitysprojekteihin, tutkimusprojekteihin, toiminnan kehittämisprojekteihin, toimitusprojekteihin ja investointiprojekteihin.

Tuotekehitysprojektin tavoite on usein hyvin täsmällinen. Tuotekehityksen tarkoituksena on joko parantaa jo olemassa olevaa tuotetta tai luoda täysin uusi, sarjavalmistukseen soveltuva tuote. Haasteellista tuotekehitysprojektissa on usein tavoitteen määrittelyn

vaikeus ja sen täsmentyminen sekä mahdollinen muuttuminen projektin aikana. (Pelin 2020, 20.) Tästä syystä tuotekehitysprojekteissa käytetään usein prototyypitoimintatapaa, joka soveltuu parhaiten silloin, kun tavoite on epäselvä. Siinä tuotteesta tai palvelusta kehitetään ensimmäinen raakaversio, jota testataan ja arvioidaan asiakkailla. Testauksista saadun palautteen myötä tuotetta tai palvelua lähdetään kehittämään uudelleen haluttuun suuntaan, jonka jälkeen tuotetaan taas uusi prototyyppi. Tuotekehitysprojekteissa vaiheistetaan kehitystyö ja pidetään vaiheiden välillä suunnittelukatselmuksia, joissa tehdään tuotetta tai palvelua koskevat jatkopäätökset. Prototyypitoimintamallin avulla saadaan pienenettyä projektin riskejä, kun se etenee vaiheittain ja sitä voidaan välivaiheissa muuttaa. Niin kuin prototyypitoimintamallin, niin myös tuotekehitysmallin ominaispiirteenä on pitkä läpivientiaika. Tuotekehitysprojektin ideoista vain murto-osa päätyy tuotteiksi tai palveluiksi. Suurin osa ideoista karsiutuu pois prosessin aikana. (Kettunen 2009, 27.)

Tutkimusprojekti on luonteeltaan nimensä mukaisesti tutkivaa ja uutta etsivää. Tutkimusprojekteissa etsitään ja selvitetään ratkaisua ennalta määritellyyn tutkimusongelmaan. Tutkimusprojektit voivat olla luonteeltaan itsenäisiä tai ne voivat edeltää jonkin toisen projektin kannalta tärkeitä pohjatutkimuksia. (Mäntyneva 2016, 12.) Edellä mainittu tuotekehitysprojekti on usein jatkoa tutkimusprojektille. Tutkimusprojektissa on pyritty selvittämään mahdollisen uuden tuotteen tai palvelun ominaisuuksia ja kannattavuutta. Samalla on pyritty haarukoimaan tuotekehitykseen liittyviä kustannuksia. (Pelin 2020, 20.) Kettunen (2009) huomauttaa, että nykyisin useat tutkimusprojektit käynnistyvät vasta silloin, kuin hankkeiden rahoitus on turvattu. Näin ollen tutkimus- ja suunnittelutyö täytyy tehdä ennakoivasti tulevaa arvioiden. Tutkimusprojektit tavoittelevatkin usein pitkän aikavälin, jopa kymmenien vuosien hyötyä ja ovat osana yrityksen strategisia tavoitteita.

Toiminnan kehittämisprojekteja toteutetaan yrityksen tai yhteisön oman organisaation sisällä. Kehittämisprojektien tavoitteena on parantaa organisaation toiminnan tuottavuutta ja lisätä sen tehokkuutta. Nämä projektit voivat esimerkiksi keskittyä henkilöstön osaamisen kehittämiseen, uusien tietojärjestelmien käyttöönottoon, uuden toiminnan ja toimintatapojen kehittämiseen tai organisaation uudistamiseen. (Pelin 2020, 21.) Mäntyneva (2016, 12) huomioi myös, että muutoksenhallinta ja johtaminen ovat keskeisessä osassa toiminnan kehittämisprojektien toimintaympäristössä. Kettunen (2009, 18-19) jaottelee kehittämisprojektit kahteen ryhmään niiden toteuttamisen perusteella. Ensimmäiseen lukeutuvat täysin yrityksen sisäisesti tehtävät projektit, joissa yrityksen oma henkilöstö hoitaa projektin sen tunnistamisesta toteutukseen saakka. Toiseen ryhmään

kuuluvat kehitysprojektit, jotka ovat osittain tai kokonaan ulkoistettu ulkopuoliselta yritykseltä, kuten konsultti- tai palveluyritykseltä.

Toimitusprojektit ovat yleisimpiä projektimalleja useiden yritysten toiminnassa. Niissä toteutetaan asiakkaalle toimeksiantona tuotteen tai palvelun toimitus, joka alkaa sopimuksesta ja päättyy luovutukseen. (Pelin 2020, 21). Toimitusprojekteja ovat esimerkiksi ohjelmistotuotteen asennus- ja käyttöönottoprojekti tai metsäkoneen toimitusprojekti asiakkaalle. Toimitusprojektit ja niiden pituudet vaihtelevat suuresti toimitettavan tuotteen tai palvelun laajuuden mukaan, mutta pääsääntöisesti ne ovat suuria hankkeita, joiden asiakasyritykset saattavat sijaita hyvinkin kaukana. Projektit voivat vaihdella muutamista viikosta useisiin vuosiin. Toimitusprojektille ominaista on sen toistuva toiminta, mutta tilaavalle asiakkaalle ja asennusympäristölle se on ainutkertainen. (Kettunen 2009, 20-21.) Mäntyneva (2016, 12) ottaa esille myös, että tilaavalle asiakkaalle on kriittistä toimitusprojektin onnistuminen ennalta määritellyssä aikataulussa ja että sen laatu vastaa ennako-oletuksia. Toimitusprojekteissa on siis erityisen tärkeää pitää huolta aikataulussa pysymisestä ja tuotteen tai palvelun laadusta.

Toimitusprojektit ovat usein tilaajan kannalta investointiprojekteja. Investointiprojekteissa tilaaja on tehnyt päätöksen investoida esimerkiksi uuteen tuotantolinjaan tai koneeseen. Projektipäätöstä tehdessä on usein jo laskettu tarkat investointi- ja tuottolaskelmat ja tehty myös projektin kannattavuuden arviointi. (Mäntyneva 2016, 13). Laskelmat tehdään usein hyvin tarkasti, sillä investointiprojektit ovat suunniteltu maksavan itsensä takaisin ja lisäävän tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Investointiprojektit koostuvat usein pienimmistä osaprojekteista, joille on tavanomaista niiden laajat alihankintaketjut sekä monet aliurakoitsijat. Talouden näkökulmasta investointiprojektien aikana tehtävillä hankinnoilla on suuri merkitys, sillä laite- ja materiaalikustannusten osuus kokonaiskustannuksista voivat olla huomattavia. (Pelin 2020, 21.)

2.3 Projektin elinkaari

Jotta saadaan kokonaiskuva projektista, on hyvä tarkastella projektin elinkaarta. Projekteilla on aina selkeä alkamis- ja päättymisajankohta, jotka määrittävät projektin keston. Projekti jakautuu sen keston aikana useaan vaiheeseen, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi työskentelytavoiltaan ja toiminnoiltaan. Projektin vaiheet jakautuvat alla esitetyn (Kuvan 1) mukaisesti usein neljään vaiheeseen: valmistelu-, suunnittelu-, toteutus- sekä päättämisvaiheeseen. Näiden vaiheiden kokonaisuutta kutsutaan projektin elinkaareksi.

(Mäntyneva 2016, 15.) Projektin aikana voidaan myös palata edelliseen vaiheeseen, jos tulokset tai kehitystyö sitä vaativat. (Kettunen 2009, 43).



Kuva 1. Projektin elinkaari muodostuu projektin vaiheista.

Jokainen projekti käynnistyy tunnistetusta tarpeesta tai ideasta. Valmisteluvaiheessa tulee arvioida, onko projekti riittävän kannattava toteutettavaksi. Valmisteluvaiheen tavoitteena on kannattavuuden kartoittamisen lisäksi selvittää, mitä projektin lopputuloksena halutaan saavuttaa. Valmisteluvaihetta kutsutaan myös projektin määrittelyvaiheeksi. Valmistelu tehdään projektin omistajan johdosta, jonka tuloksena luodaan raamit alkavalle projektille. Valmisteluvaiheen tulokset kirjataan ylös dokumenttiin, joka toimii myöhemmin suunnitteluvaiheen lähtökohtana. Hyvin selkeissä projekteissa valmistelun rooli on selkeästi suunnitteluvaihetta vähäisempi. Valmistelun rooli puolestaan korostuu, kun kyseessä on ainutkertaisten toteutustyö, joiden läpivientiin ei ole entuudestaan esimerkkejä tai malleja. Tietojärjestelmäprojekteissa valmisteludokumentit ovat usein myös hyvin tärkeässä asemassa, sillä tietojärjestelmien rakentaminen pohjautuu usein tilanteeseen, jossa ei ole aikaisemmin toteutettuja täsmällisiä malleja. On myös hyvä arvioida valmisteluvaiheen toteuttamista ulkoisesti. Tämä on suotavaa erityisesti silloin, kun projekti ei ole oman yrityksen osaamisalueen sisällä. Ulkopuolisen toimittajan kautta projekti siirtyy usein myös valmisteluvaiheesta nopeammin eteenpäin. Pienellä esiselvityksellä tai määrittelyhankkeella on usein merkittäviä vaikutuksia projektin onnistumisen kannalta. Huonosti valmisteltu projekti on epäonnistunut jo ennen kuin se on ehtinyt edes alkaa. (Kettunen 2009, 49-53.)

Projektin suunnitteluvaiheessa tehdään riittävän yksityiskohtainen suunnitelma ja määrittellään sen laajuus ja kattavuus. Suunnitteluvaiheessa valmisteluvaiheen tavoitteet täsmennetään ja selvitetään mahdollisia vaihtoehtoisia ratkaisuja niiden saavuttamiseen. Vaihtoehtoista valitaan aikataulullisesti ja taloudellisesti sopivin vaihtoehto. Asetetuista

tavoitteista määritellään tarvittavat toimet ja tehtävät. Tehtäviin kohdennetaan tarvittavat resurssit, jotta projekti saadaan toteutettua. (Mäntyneva 2016, 17.) Jokaisen projektiorganisaation jäsenen tulee hahmottaa ja ymmärtää, mitä projektissa tehdään ja mitä sillä pyritään saavuttamaan. Kokonaiskuvan hahmottaminen auttaa ymmärtämään työvaiheiden ja -tehtävien tärkeyden. Henkilöstön on näin helpompi motivoitua projektiin, kun päämäärä on selkeästi tiedossa. Suurin osa projektien ongelmista juontaa juurensa suunnitteluvaiheessa tehdyistä virheistä tai oikaisuista. (Kettunen 2009, 54-57.) Projektisuunnitelmasta ja sen laatimisesta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.3.

Toteutusvaiheessa projektia lähdetään toteuttamaan aiemmin laaditun projektisuunnitelman mukaisesti. Toteutusvaiheessa tärkeintä on tunnistaa projektin mahdolliset ongelmat ja ryhtyä niiden korjaustoimenpiteisiin. Jos toteutusvaiheessa ilmenee, että projektisuunnitelmaan tarvitaan muutoksia, tehdään tarvittavat toimet ja muutokset. (Mäntyneva 2016, 17.) Toteutusvaiheessa selvennetään projektiryhmän keskinäiset vastuut ja toimintatavat, tehtävät ja niiden sisältö sekä tarkennetut resurssitarpeet. Tarkennusten perusteella hankitaan tarvittavat resurssit ja toteutetaan projekti suunnitelman mukaisesti. (Artto, Martinsuo, Kujala 2008, 47.)

Jotta projekti voidaan virallisesti päättää, tulee sen yhteydessä viimeistellä kaikki projektin toteuttamiseen ja projektihallintaan liittyvät aktiviteetit. Projektin viimeisiin vaiheisiin kuuluu usein projektin dokumentaation viimeistely ja sen arkistointi. Dokumentaatioita ovat projektipäällikön laatima loppuraportti, joka on tiivis yhteenveto projektin toteutuksesta ja mahdollisista muutoksista suhteessa projektisuunnitelmaan. Loppuraportissa käydään usein myös läpi onnistumiset sekä kehityskohteet yhdessä tilaajan kanssa. (Mäntyneva 2016, 18.) (Artto ym. 2008, 53) huomioivat, että projektit päätetään usein liian hätiköidysti eikä niiden päättämiseen keskitytä riittävästi. Tämä puolestaan kuluttaa molempien osapuolten resursseja ja on huonoksi jatkon kannalta. Kettunen (2009, 182) korostaa jälkiseurannan merkitystä. Kun projekti on saatu päätökseen, olisi hyvä esimerkiksi ottaa yhteys tilaajaan tietyn ajan jälkeen ja tiedustella, että kaikki on hyvin eikä projektista ole koitunut epäselvyyksiä tai ongelmia. Tällainen jälkiseuranta korostaa toteutettavan osapuolen ammattitaitoa ja halua pitää yllä hyviä suhteita.

3 ORGANISOITUMINEN PROJEKTIIN JA SEN HALLINTA

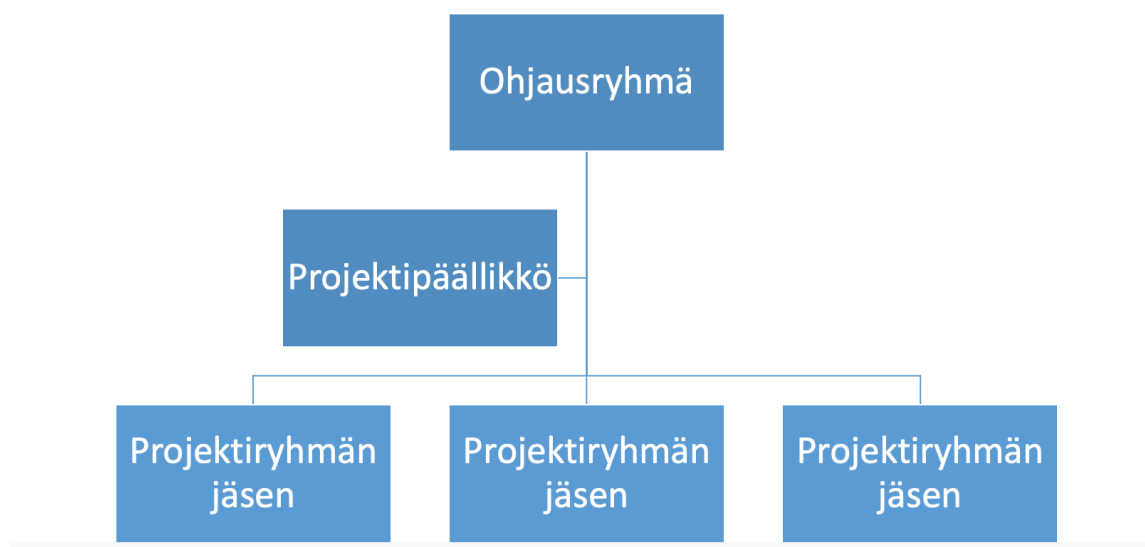
Tässä luvussa paneudutaan projektitoimintaan käytännöllisempien aiheiden osalta. Luvussa selkeytetään projektiorganisaation merkitystä ja kuvataan sen sisäisiä toimenkuvia. Luvussa keskitytään myös projektisuunnitelman laatimiseen ja sen erityishuomioihin. Projektihallinta on merkittävä kokonaisuus projektin läpiviennin kannalta. Projektijohtamisen ja -hallinnan onnistumisesta sekä viestinnästä- ja sen keinoista kerrotaan tarkemmin tämän luvun lopussa.

3.1 Projektiorganisaatio

Projektiorganisaatiolla tarkoitetaan ryhmää, jolla projekti toteutetaan alusta loppuun. Projektiin käytettävät henkilöstöresurssit vaihtelevat tilanteen mukaan. Suunnitteluvaiheessa projektin parissa työskentelee vain avainhenkilöstö, kun taas toteutusvaiheessa projektiorganisaation koko on yleensä laajimmillaan. (Pelin 2004, 65.) Mäntynevan (2016) mukaan projektiorganisaatiosta voidaan puhua silloin kun organisaatio työskentelee vain tietyn projektin edistämiseksi. Projektiorganisaatio on määräaikainen ja se puretaan aina projektin päätyttyä.

Projektiorganisaation sisällä on erinäisiä toimenkuvia. Projektissa tulee aina olla joko ohjausryhmä tai projektin omistaja. Ohjausryhmää tarvitaan usein, kun kyse on isoista projekteista. Pienissä projekteissa ohjausryhmän tehtävät voi hoitaa projektin omistaja, joka tilaajan roolissa ohjaa ja valvoo projektin etenemistä yhdessä projektipäällikön kanssa. (Kettunen 2009, 103). Ohjausryhmää voidaan kutsua projektin johtoryhmäksi, joka ottaa kantaa projektin suuntaan sekä seuraa ja valvoo projektin toimintaa ja sen tavoitteitten saavuttamista. Ohjausryhmän tärkeys ja osallistuneisuus vaihtelevat suuresti projektin haastavuuden mukaan. Ohjausryhmän toimii projektipäällikön tukena ja asettaa projektin kannalta tärkeimmät sisällölliset ja taloudelliset päätökset. Ohjausryhmän vastuisiin kuuluu projektisuunnitelman hyväksyminen ja mahdollisten muutosten hyväksyminen projektin toteutukseen ja tavoitteisiin. Ohjausryhmän muita tehtäviä ovat projektipäällikön tukemisen lisäksi valvoa ja ohjata projektin johtamista ja sen toteuttamista. Ohjausryhmä tekee myös projektin päättämistä koskevan päätöksen ja hyväksyy projektin tulokset. (Mäntyneva 2016, 21-22).

Muita projektiorganisaation jäseniä ovat projektiryhmän jäsenet, jotka osallistuvat projektiin oman tehtäväalueensa osalta ja huolehtivat erikseen määriteltyjen tehtävien suorittamisesta tietyssä määräajassa. Projektiryhmän jäsenen vastuulla on myös raportoida säännöllisesti projektipäällikölle projektin liittyvien tehtävien edistymisestä. (Kettunen 2009, 147). Mäntyneva (2016) korostaa, että isommissa projekteissa tulisi myös olla projektisihteeri, jonka tehtäviin kuuluu projektiaikataulun tekeminen ja sen seuranta, tarjouskyselyiden tekeminen ja kustannusten seuranta projektin aikana. Projektisihteeri vastaa myös kokousjärjestelyistä ja kokoaa projektikokouksiin liittyvät muistiot. Alla yksinkertaisesti havainnollistettu kuva projektiorganisaatiosta.



Kuva 2. Yksinkertaistettu projektiorganisaatorakenne.

3.2 Projektipäällikkö

Projektipäällikkö on usein projektin keskeisin yksittäinen tekijä. Projektipäällikkö vastaa siitä, että projekti valmistuu ajallaan ennalta määriteltyyn budjettiin sekä siitä, että lopputulos on asetetuiden tavoitteiden mukainen. (Kettunen 2009, 29). Kettunen (2009) määrittelee projektipäällikkyuden myös tarkoittavan vahvaa otetta toimintaan sekä rohkeutta viedä asioita eteenpäin saavuttaen asetetun tavoitteen. Murch (2002) kasaa yhteen projektipäällikön tarvittavat taidot ja ominaisuudet ja jakaa ne neljään aihealueeseen: ihmishuhdetaidot, tekniset taidot, johtamistaidot ja selviytymistaidot. Suurimman pääpainon Murch (2002) asettaa ihmishuhdetaidoille. Esimerkkijohtamisen ja positiivisen asenteen myötä projektipäällikkö ansaitsee luottamusta. Projektipäällikön tulee olla myös huomava ja huomioida jokaisen yksilön tarpeet ja antaa heille tarvitsemansa aikansa ja

kunnioituksensa, jotta tiimin jäsenet saadaan tietoisiksi siitä, että heidän työnsä on merkittävää ja sitä arvostetaan. Kettunen (2009) kuitenkin muistuttaa, että projektin johtaminen vaatii projektipäälliköltä valmiutta käyttää hänelle annettua valtaa projektin läpiviemiseksi. Käytännössä tämä voi heijastua projektipäälliköstä itsepäisyytenä, kieltäytymisenä, eri mieltä olemisena ja jopa käskyttämisenä.

Projektipäällikön on oltava kaikessa tekemisessään suora, avoin ja valmis tarttumaan kaikenlaisiin ongelmiin. Ongelmia ei tulisi koskaan salata eikä vältellä. (Murch 2002, 15.) Hyvä projektipäällikkö osaa toimia itsenäisesti ja omaa tarvittavat johtamistaidot. Hyvältä projektipäälliköltä löytyy myös tarvittavaa rohkeutta tehdä päätöksiä lyhyessäkin ajassa. (Pelin 2020, 15.) Kososen (2021) mukaan projektipäällikön rooli tulee nähdä uudistumisen ja muutoksen edistäjänä, sillä projektit ovat usein avaintyökaluja strategisten aloitteiden ja muutoksen toteuttamisessa. Uuden ajan projektipäälliköillä on Kososen (2021) mukaan kasvun asenne, he haluavat oppia ja kehittyä jatkuvasti.

Projektipäällikön yhtenä keskeisenä tehtävänä on asioiden delegointi ja selkeytys projektipäällikön- ja ryhmän jäsenten välisestä työnjaosta. Mäntyneva (2016) korostaa projektipäällikön kyvykkyyttä hyödyntää projektin jäsenten osaamista ja ammattitaitoa projektin edistämiseksi. Sitouttamisen varmistamiseksi projektipäällikön tulisi kiinnittää erityistä huomiota projektiryhmän sisäiseen ilmapiiriin ja sen laatuun. Projektipäällikön tulisi myös viettää riittävästi aikaa projektiryhmän jäsenten keskuudessa, jolloin henkilöiden keskinäinen sitouttaminen lujittuu, näin ollen jäsenten on helpompi lähestyä projektipäällikköä mahdollisen haasteen tai ongelman ilmetessä. Projektipäällikkö, joka on taitava tiimpelaaja ja esimerkki muille, vetää puoleensa innostuneita osajia, jotka sitoutuvat aidosti tavoitteeseen ja tekevät tulosta. Oikea asenne ja hyvät tunteet siis tarttuvat. (Murray 2013).

Hyvä työyhteisö ja mieluinen työilmapiiri mielletään hyväksi peruspohjaksi onnistuneelle projektityöskentelylle. Leppälällä (2011) on projektityöskentelystä eriävä näkökulma. Hänen mukaansa projektitoiminta on perimmäiseltä luonteeltaan idealistista, joka ei huomioi ihmistä sosiaalisena olentona, eikä ota huomioon yksittäisten jäsenten kognitiivista ja psykologisia rajoitteita. Leppälä havainnollistaa tällä sitä, miten ihmisen epärationaalinen käyttäytyminen johtaa usein projektien alisuoriutumiseen. Metso Power Oy:n ympäristöjärjestelmien projektitoimintojen päällikkö Pekka Rikkinen puolestaan kumoaa Leppälän ajatuksen ihmisen huomiointista. Rikkinen (2012) mukaan nimenomaan isoista projekteista usein ajatellaan, että ne eivät ole ihmisläheisiä, mutta asia on täysin päinvastoin. Mitä isommasta projektista on kyse, sitä enemmän on myös kontaktipintoja

eri suuntiin. Rikkinen (2012) myös muistuttaa, että aidolla rehellisyydellä sekä toisten kunnioituksella ja arvostuksella pääsee pitkälle. Tämän lisäksi projektin koosta riippumatta projektipäällikön on laitettava aina itsensä likoon.

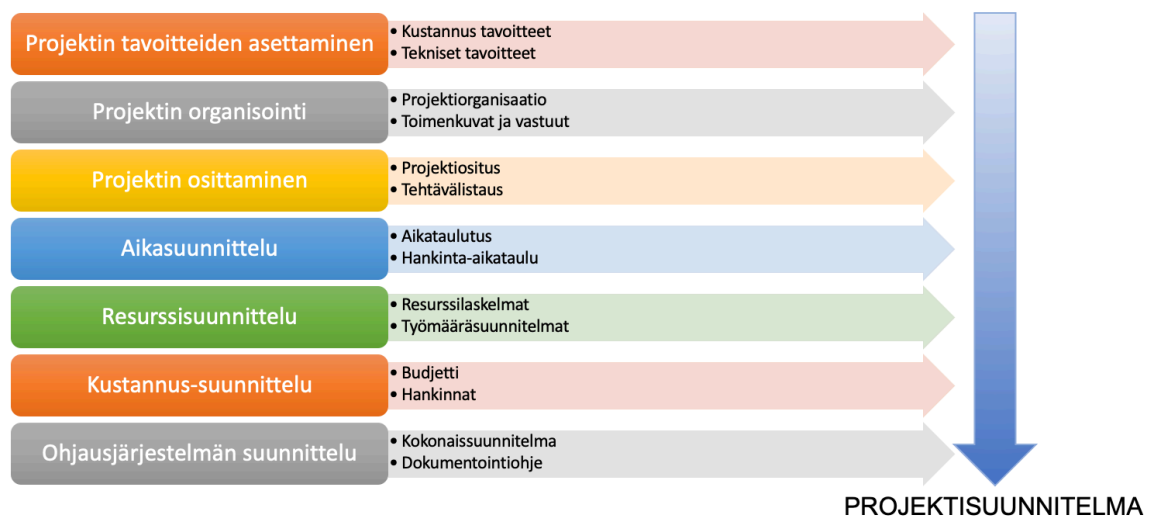
3.3 Projektisuunnitelma

Jokainen projekti vaatii rinnalleen suunnitelman, riippumatta projektin koosta. Projektisuunnitelman tarkoituksena on kuvata, miten projektin annettuihin tavoitteisiin tullaan pääsemään. Vaikka projektit olisivat täysin erilaisia keskenään, niiden projektisuunnitelmat noudattavat lähtökohtaisesti samaa kaavaa. Jokainen suunnitelma tulee kuitenkin räätälöidä kuhunkin projektiin soveltuvaksi. Pienemmissä projekteissa suunnitelman ei tarvitse olla isojen projektien laajuinen. (Kettunen 2009, 99.) Pelinin (2020) määritelmän mukaan projektisuunnitelmasta tulee löytyä vastaukset seuraaviin kysymyksiin: kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran. Projektisuunnitelmassa pyritään etsimään ja löytämään mahdollisimman hyvä ja kustannustehokas toimintatapa projektin läpiviemiseksi. Samalla kartoitetaan projektin mahdollisia riskejä ja ongelmia sekä kehitetään niitä välttäviä ratkaisuja. (Pelin 2020, 74.)

Niin kuin edellisessä luvussa mainittiin, projektisuunnitelman laatiminen on projektipäällikön vastuulla. Suunnitteluun voi osallistua myös muita asiantuntijoita sidosryhmistä tai myynnin- tai taloushallinnon puolelta. Projektisuunnitelmaa suositellaan pitämään kohtuullisen tiiviinä dokumenttina, jotta kokonaisuus säilyisi selkeänä. Täsmällisempi suunnitelma voidaan eritellä omana ohjeistuksena, johon voidaan viitata suppeammassa suunnitelmassa. Projektisuunnitelmassa otetaan kantaa työn teknilliseen toteutukseen vain välttämättömin määrin työn määrittämistä tai johtamista varten. (Artto ym. 2008, 106.) Projektin suunnittelijan tulee tiedostaa projektille asetetut vaatimukset ja rajoitteet ennen varsinaista suunnittelua. Jos niitä ei ole, on palattava aikaisemmin mainittuun projektin määrittelyvaiheeseen. (Kettunen 2009, 91.) Projektipäällikön on hyväksyttävä projektisuunnitelma projektin johtoryhmällä tai vaihtoehtoisesti projektin tilaajalla. Jos projektin tilaaja on ulkopuolinen taho, on hyvin tärkeää yhteensovittaa projektisuunnitelma ja -sopimus. Asiakkaan allekirjoittamassa sopimuksessa määritellään ehdot ja vaatimukset projektin hyväksymiselle. (Artto ym. 2008, 107.) Hyväksytty ja allekirjoitettu projektisuunnitelma toimii projektiryhmän toimeksiantona ja valtuutena. (Pelin 2020, 74.)

Projektisuunnitelma toimii myös projektihallinnan keskeisenä työvälineenä. Artton ym. (2008) mukaan projektisuunnitelmassa kuvataan projektin sisältö, varsinainen työ,

tavoitteet, toimintatavat ja sen johtamisperiaatteet. Suunnitelman tekoa kannustetaan toteuttamaan yhdessä tilaajan- tai tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Projektisuunnitelma toimii merkittävänä yhteisenä viestinnän työvälineenä, josta saadaan kaikille projektin jäsenille tarvittavat pohjatiedot sen läpiviennille. Suunnitelman myötä yhteinen päämäärä hahmottuu tasapuolisesti projektin kaikille jäsenille. (Artto ym. 2008, 106.) Kun projektisuunnitelma on saatu laadittua, on aika siirtyä projektin toteuttamiseen. Kuvio esimerkki projektisuunnitelman sisällöstä



Kuva 3. Projektisuunnitelman vaiheet (mukaillen Pelin 2020, 80).

3.4 Projektihallinnan määritelmä

Projektin onnistumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, mutta avainasemassa ovat projektin johtamistavat sekä menetelmät. Artto ym. (2008) määrittelevät projektihallinnan tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen käytettyjen johtamistapojen soveltamisena. Johtamistapoihin lukeutuvat kaikki ne menetelmät ja työkalut, joilla projektin päämäärä tullaan saavuttamaan. Johtamistavat ja käytetyt menetelmät ja niiden painotus saattavat vaihdella projektin eri vaiheissa. (Artto ym. 2008, 35-36.) Thomasin, Mullalyn (2008) mukaan oikein valitut käytännöt johtavat projektin onnistumisen todennäköisyyden kasvuun, kun niitä sovelletaan oikein. Organisaation on kuitenkin arvioitava käytännön soveltaisuus aina tapauskohtaisesti. Projektihallinta voidaan siis toteuttaa erilaisilla työkaluilla ja tekniikoilla, kunhan ne räätälöidään organisaation kontekstiin.

3.5 Projektijohtaminen

Projektijohtaminen helpottuu huomattavasti, kun projektisuunnitelma on tehty hyvin ja se on käyty läpi koko projektitiimin kanssa. Jokainen tiimin jäsen on perehtynyt suunnitelmaan ja omaksunut oman vastualueensa sekä projektin päämäärän. Projektijohtaminen on projektityön johtamista, valvomista sekä tulosten vertailemista. (Jääskeläinen 2021.) Projektin päävastuu on aina projektipäälliköllä, mutta projektin ohjauksesta vastaavat yhdessä projektipäällikkö ja ohjausryhmä. Ohjauksen pääpaino on kuitenkin projektipäälliköllä, joka vastaa jokapäiväisen työn ohjauksesta huolimatta siitä, että tehtäviä pitää delegoida ja vastuuta jakaa muille. (Kettunen 2009, 157.) Projektijohtamisessa korostuu luonnollisesti projektipäällikön ominaisuudet. Suomen Projekti-Instituutin toimitusjohtaja Nurminen (2015) kuvaa projektijohtamisen yllättävän laaja-alaisena kokonaisuutena. Projektijohtamisessa yhdistyy monia eri tasoja, kuten johtamisen tasoja, toteutusmalleja ja päätöksentekoa. Samalla projektin johtaminen edellyttää myös taitoa motiivoida ja sitouttaa ihmisiä. Kaikki tämä tapahtuu usein vielä ennalta määritellyssä aikataulussa.

Nurmisen (2015) mukaan suurta osaa projekteista johdetaan vieläkin ilman varsinaista projektijohtamisen koulutusta. Projektikoulutuksen puutteellisuus otetaan esille vasta siinä vaiheessa, kun virhe on jo ehtinyt tapahtua. Tällä viittauksella Nurminen (2015) haluaa korostaa, että projektijohtaminen on oma substanssiosaamisen alansa ja siihen tarvitaan myös erillinen koulutus. Suomen projektiyhdistyksen (2016) toteuttama tutkimus tukee Nurmisen (2015) näkemystä projektipäälliköiden koulutuksesta. Tutkimuksen (2016) mukaan sertifioidut projektipäälliköt saavuttavat parempia tuloksia. Samalla yhä useampia strategisesti onnistuneita projekteja johdetaan nimenomaan ammattilaisen projektipäällikön toimesta. Johtamiskyvyt ovat puolestaan nousseet merkittävimmäksi projektitoiminnan kompetenssiksi ammattiprojektipäälliköiden määrän ja osaamisen kasvaessa. Seuraavassa kappaleessa paneudutaan hieman syvemmin johtamisen eroavaisuuksiin.

Puhuttaessa johtamisesta, on hyvä selventää erot johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) välillä. Auran (2017) mukaan suomalaisessa keskustelussa nämä termit usein yhdistetään ja niistä muovautuu vain yksi termi, ”johtaminen”. Tämä aiheuttaa puolestaan väärintymmärryksiä työyhteisöissä. Auran (2017) määritelmän mukaan managementilla tarkoitetaan organisaation tasolla tehtäviä päätöksiä, prosesseja, mittauksia ja rakenteita. Leadership on puolestaan henkilötasolla tapahtuvaa ihmisten välistä

kommunikaatiota ja se on usein konkreettisemmin työhön liittyvää. Johtajasta (manager) tulee johtaja, (leader) kun muut jäsenet tunnustavat ja hyväksyvät heidän persoonallisuutensa ja luonteensa, heidän tietonsa ja toiminnalliset johtamistaitonsa. Johtajuuden auktoriteetti voi olla peräisin asemasta, kuten tehtävänimike, arvo tai nimitys. Auktoriteetti voi olla myös peräisin persoonallisuudesta, kuten luonnollisesta karismasta, tai tietotaidosta, kuten ammattitaidosta ja osaamisesta. Johtaja (leader) on sellainen henkilö, jolla on asianmukainen tietämys- ja taito johtaa ryhmää saavuttamaan tavoitteet vapaaehtoisesti. (Thomas 2020, 119-121.) Managementin voidaan sanoa päättävän, mitä tehdä ja saada se aikaan, mutta ennen kaikkea menestyminen liiketoiminnassa perustuu laadukkaisiin johtamispäätöksiin ja täytäntöönpanon tehokkuuteen. Tämä puolestaan on riippuvainen leadershipin-johtamisen, vaikuttamisen, viestinnän ja motivaation kombinaatiosta. (Thomas 2020, 44-46.)

Jääskeläisen (2021) julkaisemassa artikkelissa kootaan hyvin yhteen projektipäällikön tehtäviä helpottavia asioita. Artikkelissa projektipäällikköä kehoitetaan johtamaan projektia suunnitelman mukaisesti, mutta samalla varautua muutostarpeisiin. Muutostarpeilla tarkoitetaan vaihtoehtoisia ratkaisuja tiettyihin tehtäviin tai ongelmiin. Projektijohtajan on oltava ongelmatilanteissa ratkaisukeskeinen. Projektipäällikön tulee myös rutiinin omaisesti seurata projektin ja projektiryhmän edistymistä alusta lähtien. Tällä tavoin mahdolliset poikkeumat voidaan tunnistaa hyvissä ajoin ja näin ennaltaehkäistä alkava ongelma. Nurminen (2015) lisää ajankäytön hallintaan helpottavan käytännön, joka on koko henkilöstön yhteinen tietokanta, josta näkyy jokaisen työt monen viikon päähän eteenpäin. Vasta tällöin nähdään, kenelle voi laittaa seuraavia töitä. Jääskeläinen (2021) painottaa artikkelissaan myös dokumentaation merkitystä. Projektin etenemisen myötä tulisi kaikki projektia koskevat tärkeät tiedot ja muutokset kirjata selkeästi dokumentteihin. Näin ollen on myös helpompi arvioida projektin onnistumista, kun projektin aikaiset muutokset ja huomiot ovat tallessa. Hyvän dokumentoinnin myötä myös projektinhallinta helpottuu ja selkeytyy.

3.6 Projektiviestintä

Viestinnän merkitys on projektin läpiviennin kannalta hyvin keskeinen. Viestintä toimii projektin yhtenä työvälineenä sekä merkittävänä voimavarana. (Ruuska 2007, 83). Hyvin toteutunut projektiviestintä on tavoitteellista ja se on strategisesti suunniteltu niin, että sisäinen- ja ulkoinen viestintä on systemaattista ja avointa. (Business Finland 2018).

Jokaisen projektissa mukana olevan tulee olla tietoinen omasta- sekä myös muiden projektiryhmäläisten etenemisestä ja tilanteesta. Projektipäälliköllä tulee olla selkeä tiedonvälitys- ja keräys käytäntö, jolla tieto liikkuu vaivattomasti ryhmän ja organisaation välillä. Usein käytetyt menetelmät ovat aamu- ja viikkopalaverit sekä yhteiset sähköiset työtilat. (Kettunen 2009, 140-141.) Ruuska (2007, 103-105) huomioi myös viestinnän painotuksen eroavaisuudet projektin vaiheiden mukaan. Käynnistämisympäristössä viestintä tilaajan kanssa on tiivistä, kun taas toteutusvaiheessa projektiryhmän sisäinen viestintä on korostetussa asemassa. Projektin päättymisen lähentyessä kanssakäyminen tilaajan kanssa tiivistyy jälleen. Ruuska (2007, 105) kiteyttää hyvin tehokkaan projektityöskentelyn perustuvan vuorovaikutukseen, jossa lähiverkot, tulosviestintä ja sosiaalinen kanssakäyminen tukevat toinen toisiaan.

Selkeiden tiedonvälitysmenetelmien ohella on myös hyvä keskittyä muihin tehokkaan viestinnän keinoihin. Druckerin (2010) mukaan kommunikaation tärkein taito on kuulla, mitä ei ole sanottu. Tällä viitataan nonverbaalin viestinnän huomioimiseen. Thompsonin (2011) artikkeli osoittaa, että sanaton viestintä toimii tehokkaimpana yksittäisenä viestintämuotona. 55% viestinnästä tapahtuu kehonkielen kautta, 37% äänen sävyn-, korkeuden ja nopeuden ansiosta ja loput 7% varsinaisten sanojen kautta. Prosentit havainnollistavat hyvin selkeästi, että kiinnittämällä huomiota kehonkieleeseen voidaan viestinnän laatua parantaa huomattavasti myös projektihallinnassa.

4 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAT JA MENETELMÄT – CASE VAKKA-SUOMEN PUHELIN

Vakka-Suomen Puhelin Oy (VSP) on vuonna 1896 perustettu ICT-palveluyhtiö, joka tarjoaa yrityksille ulkoistettua asiakaspalvelua sekä IT- ja tietoliikenne ratkaisuja. VSP on yksi Suomen johtavista ulkoistetun asiakaspalvelun tuottajista sekä merkittävä IT- ja tietoliikennepalveluiden toimittaja Länsi-Suomessa. VSP työllisti vuonna 2020 noin 400 asiakaspalvelun ja ICT-alan ammattilaista viidellä paikkakunnalla. (Vuosikertomus 2020, 25.)

VSP:n asiakaspalvelukeskukset, Contact Centerit toimivat Salossa, Turussa ja Uudessakaupungissa. Contact Centreissä työskentelee 320 asiakaspalvelun ammattilaista, joiden pääsääntöisenä tehtävänä on vastata asiakasyritysten asiakaspalvelusta ja liiketoiminnan vahdittamisesta. VSP toteuttaa asiakasyrityksille monipuolisia ulkoistamisratkaisuja, kuten myynnillistä asiakaspalvelua, hälytys- ja vikapalveluita, tilaus- ja ajanvarauspalveluita sekä helpdesk- ja puhelinpalveluita. (Vuosikertomus 2020, 8-10.)

IT-liiketoiminta työllistää 31 asiantuntijaa Porissa, Raumalla, Turussa ja Uudessakaupungissa. IT-liiketoiminta-alueen päämääränä on vauhdittaa asiakkaiden liiketoiminnan kasvua ja lisätä työn tuloksellisuutta tarkasti optimoiduilla IT-palveluilla. VSP tarjoaa asiakkaille kotimaista IT-käyttäjätukipalvelua, IT-lähituki- ja asiantuntijapalveluja, IT-kapasiteettipalveluja, työntuottavuusratkaisuja, ohjelmistoja, IT-elinkaaripalveluja sekä tietoliikenneyhteyksiä. (Vuosikertomus 2020, 14-16.)

Verkot ja palvelut -liiketoiminta-alue vastaa puolestaan yritysten ja kuluttaja-asiakkaiden palveluista VSP:n oman verkon alueilla Vakka-Suomessa ja Satakunnassa. Liiketoiminnan keskeisiä palveluita ovat kuluttajille ja taloyhtiöille tarjottavat nettiliittymät ja TV-palvelut. Yrityksille ja kunnille VSP tarjoaa valkokuitupohjaisen tietoliikenne ratkaisujen lisäksi muun muassa lähiverkko-, palomuuuri- ja tietoturvapalveluita. (Vuosikertomus 2020, 20-22.)

Tällä hetkellä VSP:llä ei ole selkeää, yhtenäistä projektikäsikirjaa, josta näkisi projektin läpiviennin vaiheet kokonaisuudessaan. VSP:llä toteutetaan eriluonteisia projekteja kussakin liiketoiminta-alueessa. Projektit eroavat toisistaan suuresti niin sisällön, kuin laajuudenkin mukaan. Projektikäsikirjan tekeminen syntyy tiedostetusta tarpeesta ja se tulee osaksi VSP:n laatusertifikaattia. Projektikäsikirjan myötä jokaiselle projektille

saadaan yhtenäinen runko, jota seurata. Käsikirjan myötä toimintatavat ja käytänteet yhtenäistyvät ja projektitoiminnasta tulee selkeämmin jäsenneltyä. Jokainen projekti on yksilöllinen, joten käsikirjan ohjeistukset ovat suuntaa antavia ja niitä tulee soveltaa aina tapauskohtaisesti tarpeen mukaan.

4.1 Työn rajaus ja tutkimusmenetelmät

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitä projektikäytäntöjä ja toimintatapoja VSP käyttää, millaiseksi ne mielletään, miten niitä dokumentoidaan, mikä koetaan toimivaksi ja mikä puolestaan kehitettäväksi. Kehittämistyössä oli tarkoitus kartoittaa ja selkiyttää VSP:n projektitoimintaa yleisellä tasolla, eikä keskittyä yksittäisiin projekteihin tai niiden erityispiirteisiin.

Kehittämistyö toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa pääkysymykset olivat kaikille haastateltaville samat. Tarkentavat kysymykset saattoivat vaihdella haastateltavan vastauksen ja sen laajuuden perusteella. Jokainen haastattelu eteni omalla tahdilla, eikä kysymyksiä tämän takia esitetty kaikille samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä valikoitui tutkimusmenetelmäksi sen soveltuvuuden myötä. Puolistrukturoitu haastattelu toimi parempana vaihtoehtona, kuin esimerkiksi strukturoitu haastattelu, sillä haastattelut noudattivat tiettyä kaavaa sallien avoimen keskustelun. Näin vastaukset olivat myös informatiivisempia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Nauhoitin jokaisen haastattelun puhelimeen, josta myöhemmin siirsin äänitiedostot tietokoneelle. Litteroin haastattelut erilliseen dokumenttiin, josta aineistoa oli jälkikäteen helpompi tutkia.

4.2 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyön tarkoituksena oli enemmän ymmärtää aihetta, kuin mitata sitä. Tästä syystä kehittämistyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena määrällisen kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tiettyä aihetta ja löytää vastaukset kysymyksiin: miksi, miten ja millainen? Laadullinen tutkimus toimii hyvänä menetelmänä esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. (Heikkilä 2014.) Kehittämistyö toteutettiin haastatteluiden pohjalta, jota heijastettiin projektikirjallisuuteen ja omiin havaintoihin. Haastatteluiden avulla sain kattavan näkemyksen VSP:n tämänhetkisistä projektitoimintatavoista ja pystyin

rinnastamaan vastauksia projektikäsikirjaan kirjallisuudesta saatujen sovellettavien teorioiden kanssa.

4.3 Kohderyhmän valinta ja haastatteluiden sopiminen

Projektikäsikirja tuli saada tehtyä VSP:n auditointiin 1.11.2021 mennessä. Päivämäärä huomioiden, haastattelut piti saada aloitettua hyvissä ajoin, jotta minulla olisi riittävästi aikaa rakentaa toimiva käsikirja niistä saatujen tietojen perusteella. Jotta projektikäsikirjaan saataisiin kaikkia liiketoiminta-alueita koskevat ohjeistukset, oli kohderyhmän valinta tässä tapauksessa hyvin selkeä. Kohderyhmäksi valikoitui VSP:n liiketoimintajohtajat sekä projektipäälliköt jokaisesta liiketoiminta-alueesta.

Halusimme yhdessä yrityksen kanssa saada haastateltua eri työkokemuksen omaavia henkilöitä, jotta saisimme mahdollisimman kattavan näkemyksen tämän hetkisestä projektityöskentelyn tilanteesta. Sain tarvittavien henkilöiden yhteystiedot yrityksen johtohenkilöltä. Lähestyin haastateltavia henkilöitä sähköpostitse ja ehdotin tapaamista. Kaikki suostuivat haastateltavaksi ja sain sovittua kaikki haastattelut kahden viikon ajankaksolle.

4.4 Haastatteluiden toteutus ja käsittely

Osa haastatteluista käytiin paikan päällä VSP:n toimistolla ja osa etänä Teamsin välityksellä. Haastattelin VSP:n kolmen liiketoiminta-alueen johtajaa sekä kolmea projektipäälliköä kustakin liiketoiminta-alueesta. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada syvempi ymmärrys VSP:n projektikäytännöistä sekä tunnistaa niiden eroavaisuuksia ja kehityskohteita. Varasin haastatteluille aikaa tunnin, jotta saisimme käytyä kaikki aiheet rauhassa läpi. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat suuresti. Pisin haastattelu kesti noin puoli toista tuntia, kun taas lyhimmat kestivät noin 25 minuuttia. Pisin haastattelu käytiin paikan päällä ja lyhin käytiin puolestaan Teamsin puolella. Teamsissa käydyt haastattelut olivat huomattavasti lyhyempiä kuin paikan päällä käydyt haastattelut. Osasyynä tähän oli paikan päällä käyty avoimempi keskustelu puolin ja toisin ennen haastattelun alkua, kun puolestaan Teamsissa menttiin miltei suoraan asiaan. Erot haastatteluiden pituuksissa johtuivat myös esimerkkiprojektien esittelyistä sekä vastauksien laajuuden eroavaisuuksista.

Haastatteluiden alussa esittelin itseni ja taustani. Kerroin mistä tulen ja avasin haastattelun merkitystä. Kerroin projektikäsikirjan tarkoituksesta ja esittelin nopeasti haastattelun rakenteen. Varmistin, että saan nauhoittaa haastattelun, jonka jälkeen varsinainen haastattelu alkoi. Annoin jokaiselle haastateltavalle aikaa vastata kysymyksiin avoimesti. Ohjasin haastattelua tarpeen mukaan haluttuun suuntaan ja esitin tarkentavia kysymyksillä, kuten ”miksi” ja ”miten”. Tarkentavien kysymysten avulla pyrin pääsemään aiheisiin syvällisemmin kiinni ja löytämään niiden mahdollisia syitä.

Haastatteluiden jälkeen litteroin haastatteluaineistot jokaisen haastateltavan osalta, joka auttoi huomattavasti jäsentämään kokonaisuutta. Tein aineistoihin merkintöjä, joissa oli havaittavissa oleellisia huomioita tai epäkohtia. Tämä helpotti merkittävästi kehittämistyön tulosten analysoimisessa, jossa haastattelun vastauksia verrataan keskenään.

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Haastatteluissa käytiin projektityöskentelyn aiheita läpi kronologisessa järjestyksessä projektin määrittämisestä sen päättämiseen. Osa läpikäytävistä aiheista seurasivat hyvin yhtenäisiä käytäntöjä, kun taas osassa aiheista oli havaittavissa suuria eroavaisuuksia. Esittelen tässä kappaleessa haastatteluissa havaitsemiani kehityskohteita ja kerron myös, millaisia ratkaisuja loin projektikäsikirjaan. Nimesin haastateltavat numeron mukaan, jotta heitä ei voi vastauksien perusteella tunnistaa.

5.1 Henkilöstöresursointi ja projektiluokittelu

Ensimmäisenä käytiin läpi projektin määrittämistä ja tarjous- ja sopimusvaiheen käytäntöjä. Huomasin, että nämä aiheet omasivat hyvin paljon samankaltaisia piirteitä eri liiketoiminta-alueissa ja prosessit noudattivat samaa kaavaa. Haastatteluissa kävi nopeasti ilmi, että henkilöstöresursseissa ja niiden hallinnassa on epäkohtia. Kyse oli tilanteesta, jossa uusi projekti alkaa ja sinne haetaan työvoimaa, jota ei välttämättä olekaan saatavilla tarvittavaa määrää. Tuli nopeasti ilmi, että resurssivaraus olisi hyvä tehdä jo myyntivaiheessa yhdessä johtohenkilön kanssa, mutta samalla toisen liiketoiminta-alueen projektipäällikkö painotti kaupan tärkeyttä. Tämä asetti tilanteelle ristiriidan.

”Henkilöstöresurssienvaraus puuttuu tällä hetkellä, nyt käy helposti niin, että projekti alkaa ja sinne raavitaan kaverit tekemään nopeella varoajalla.”

Haastateltava 1.

”Kun kauppa tulee, niin kauppa otetaan aina vastaan ja priorisoidaan resurssit sitten projektien tarpeellisuuden mukaan.”

Haastateltava 2.

Ongelman ratkaisemiseksi kehitin projektikäsikirjaan koko organisaatiota koskevan projektijaoittelun, jossa projektit luokitellaan niiden euro- ja henkilömääräisen suuruuden mukaan A-, B- tai C-luokan projekteihin. Aluksi jaoteltiin projektit pelkästään euromäärällisin raja-arvoin, mutta yhteisessä statuspalaverissa ilmeni, että pelkkä euromääräinen jaottelu ei välttämättä yksistään riitä määrittämään projektin suuruutta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa projekti voi euromäärällisesti kuulua C-luokan projekteihin,

mutta voi laajuudeltaan vaikuttaa hyvinkin moneen henkilöön ja vaatia näin isomman projektin käytänteet. Lisäkyselyn perusteella määritin luokille myös henkilömäärälliset raja-arvot. Liitteestä löytyvästä julkisesta projektikäsikirjasta on poistettu euromääräiset raja-arvot. Resurssivaruksen turvaamiseksi projektit olisi hyvä luokitella ja määrittää jo sopimusvaiheessa yhdessä asiantuntijan kanssa. Luokituksen mukaan resurssivaraus on kriittisintä suurissa A-luokan projekteissa ja pienintä C-luokan projekteissa. Kuvasin jaotteluun jokaista luokkaa koskevat erityispiirteet ja niissä vaadittavat toiminnot. Luokittelun myötä pystytään ennakoimaan tarvittavan henkilöstöresurssin kriittisyys ja pystytään paremmin varautumaan siihen. Samalla jaottelu toimii selkeytettynä pohjana kaikelle projektitoiminnalle, josta näkee helposti, mitä toimenpiteitä kunkin luokan projekti vaatii.

”Sisäisten projektien tärkeyttä tulisi myös arvioida, jotta niitä ei lykättäisi koko ajan vain eteenpäin.”

Haastateltava 6.

Organisaation sisäiset kehitysprojektit luokittelin lähtökohtaisesti luokkaan C, tai B-sen kriittisyyden mukaan. Sisäisissä kehitysprojekteissa on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota siihen, toteutetaanko ne Kettusen (2009, 18-19) edellä mainitun jaottelun mukaisesti täysin yrityksen sisäisesti tehtäviin projekteihin vai voidaanko niitä ulkoistaa.

5.2 Projektisuunnitelma vastaan tehtävälista

Seuraavaksi haastatteluissa keskityttiin projektisuunnitelmaan, sen tekemiseen ja toteutumiseen sekä kulujen hallintaan. Projektisuunnitelmapohjaa hyödynnettiin jokaisessa liiketoiminta-alueessa, mutta se koettiin eri tavoin.

”Valmis pohja on todettu hieman raskaaksi, mutta sen tarkoitus on olla myynnillinen ja vakuuttava, jota se onkin. Silti palaverissa käydään tehtävälistaa läpi, joka on käytännössä järkevämpi.”

Haastateltava 4.

Haastatteluiden perusteella raskas projektisuunnitelma sopii erityisesti isoihin A-luokan projekteihin, jossa projektisuunnitelma liitetään mukaan usein jo sopimusvaiheessa. Tällä halutaan nimenomaan korostaa myynnillistä vaikuttavuutta. Kuten Kettunen (2009, 99) mainitsikin, pienemmissä projekteissa suunnitelman ei tarvitse olla isojen projektien

laajuinen. Kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta määrittelin pienempiin projekteihin, tässä tapauksessa C-luokan projekteihin projektisuunnitelmaksi riittävän yksinkertaisen tehtävälistan, jossa on määritelty tarvittavat tehtävät ja vastuut. Isompiin A- ja B-luokan projekteihin puolestaan määritelin vaadittavaksi yksityiskohtaisemman projektisuunnitelman, joka sisältää muun muassa aikataulusuunnitelman ja riskianalyysin. Aikataulusuunnitelma toimii hyvänä liitännäisdokumenttina, josta asiakas näkee selvästi projektin suunnitellun aikataulun, josta näkee milloin mikäkin vaihe olisi tarkoitus aloittaa ja päätää. Samalla se toimii projektipäällikön tukipilarina. Lisäsin molemmat pohjat toimeksiantajalle lähetettyyn projektikäsikirjan liitteeseen. Projektikäsikirjan liitesivu on poistettu julkisesta versiosta.

5.3 Dokumentaation selkeys

Haastatteluista nousi esiin projektityöskentelyn dokumentaatioon liittyviä ristiriitoja liiketoiminta-alueiden välillä. VSP haluaisi, että käytänteet noudattaisivat yhtenäistä kaavaa, mutta tämä ei kuitenkaan käytännössä toteutunut. Osa haastateltavista koki tiettyjen dokumenttien hyötysuhteen hyvin pieneksi projektiin nähden. Osa puolestaan vetosi dokumenttien määrän olevan liiallinen suhteessa projektin laajuuteen. VSP:n johto oli yksimielisesti samaa mieltä siitä, että kaikkien dokumenttien on projektin päättyessä löydettävä yhdestä paikkaa. Tämä sekoitti dokumenttiviidakkoa entisestään. Projektikäsikirjaan tarvittiin siis selkeytys tarvittavista dokumenteista projektin eri vaiheissa sekä niiden yhtenäisestä säilyttämisestä.

Hyödynsin projektijaottelua dokumentaation selkeyttämisessä. Kirjasin jokaiseen luokkaan välttämättömät dokumentit. Suurissa A-luokan projekteissa dokumenttien määrä on luonnollisesti suurinta, kun taas pienissä C-luokan projekteissa dokumentaatio on huomattavasti kevyempää. Jaottelun myötä projektipäällikkö näkee nopeasti ja vaivattomasti, mitä dokumentteja suositellaan käytettävän ja kaikki valmiit dokumenttipohjat löytyvät kätevästi projektikäsikirjan liitteistä. Loin myös projektikäsikirjasta projektipäällikköä helpottavan yhteenvedon, joka löytyy opinnäytetyön liitteestä 2. Alla selkeytetty taulukko projektiluokkien välisistä dokumenteista.

Taulukko 1. Dokumentointi projektiluokittelun mukaisesti.

A-luokan projektit
Yksityiskohtainen projektisuunnitelma
Aikataulusuunnitelma
Riskianalyysi
Säännöllinen statusraportointi johtoryhmä + asiakas
Loppuraportti
B-luokan projektit
Yksityiskohtainen projektisuunnitelma
Aikataulusuunnitelma
Riskianalyysi tilanteen mukaan
Säännöllinen statusraportointi johtoryhmä + asiakas
Loppuraportti
C-luokan projektit
Tehtävälista
Statusraportointi johtoryhmälle suositeltavaa
Loppuraportin teko suositeltavaa

Dokumenttien säilyttämisen selkeyttämiseksi loin projektikäsikirjaan selkeän ohjeistuksen, minne ja milloin dokumentit tulisi siirtää. Vaikka suurin osa projektinhallinnasta tapahtuisi jatkossa yhä enemmän Microsoft Teamsissä, tulee projektin päätyttyä projektipäällikön arkistoida oleelliset dokumentit yrityksen käytössä olevaan M-files -hallintajärjestelmään ja tämän jälkeen poistaa projektin kansio Teamsistä, jotta sinne ei kerry ylimääräisiä kansioita. Tämän toimintamallin myötä dokumentaatiokäytänteistä ja niiden arkistoinnista saadaan selkeämpiä ja yhteneviä liiketoiminta-alueiden sisällä.

5.4 Ohjausryhmän toimenkuva

Erään liiketoiminnan johtaja piti ohjausryhmän toimenkuvaa puutteellisena. Ohjausryhmän tehtävä on luvun 3.1. mukaisesti hyvin keskeinen projektin läpiviennin kannalta ja siksi koin tärkeäksi oikaista projektikäsikirjaan ohjausryhmän tehtävät ja vastuut.

”Ohjausryhmän toimenkuvaa ei oikein ole, pitäisi olla määritelty varsinkin silloin, jos mukana toinenkin liiketoiminta-alue niin pitäisi olla molemmin puolin ohjausryhmä, johtoryhmälle tarvitaan vaan statusraportointi, jossa kuvattu vallitseva tilanne.”

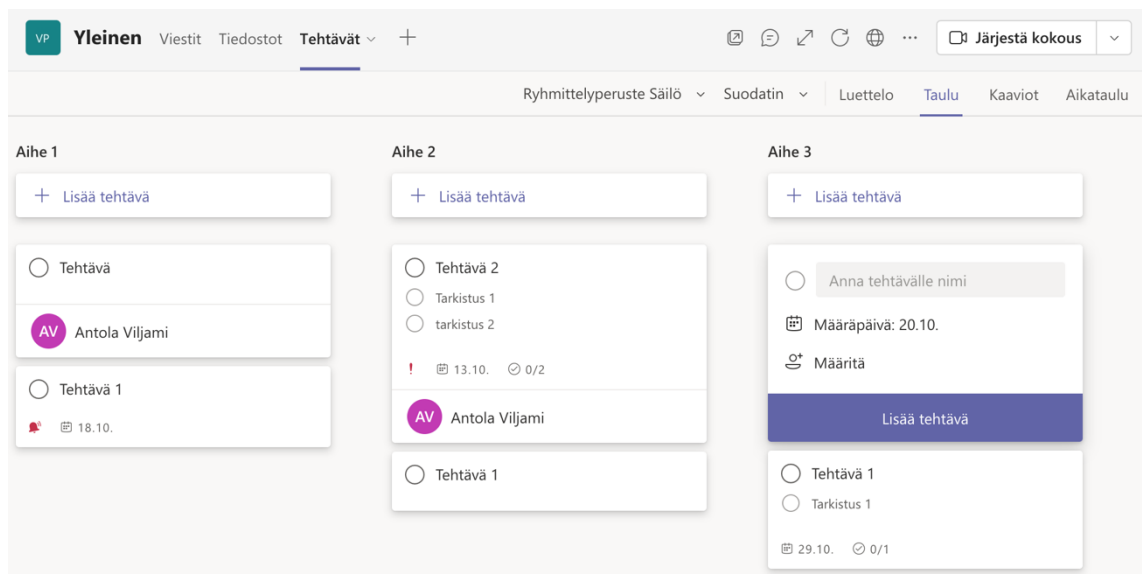
Haastateltava 6.

Kun kyseessä on projekti, joka koskettaa useaa liiketoiminta-aluetta samanaikaisesti, on hyvin tärkeää huomioida, että ohjausryhmä koostuu jokaisen liiketoiminta-alueen

edustajista. Näin pystytään takaamaan ohjausryhmän kattava toimivuus niin, että se palvelee projektia sitä edesauttavalla tavalla. Lisäsin projektijaotteluun kriteerin, jossa projekti lukeutuu automaattisesti A-luokan projektiksi, jos se koskettaa useampaa liiketoiminta-aluetta samanaikaisesti. Näin ollen se sitoo paljon resursseja ja siksi sen prioriteetti on suuri.

5.5 Projektin hallinta ja läpinäkyvyys

Useat haastateltavat käyttivät projektihallinnassa jo Microsoft Teams -työkalua, mutta se ei ollut kaikille vielä ihan selkeä. Osa hyödynsi sitä paremmin kuin toiset, mutta yleisesti se koettiin toimivaksi projektinhallinnan työvälineeksi, josta näki helposti projektin tilanteen. Lisäsin projektikäsikirjaan yksinkertaiset ohjeet projektikansion luontiin ja sen käyttöön Teamsissä, jotta kaikki voisivat hyödyntää kyseistä työkalua. Näin Teamsistä saataisiin koko organisaatiota hyödyttävä alusta, jossa jokaista projektia hallittaisiin käytännössä. Omien näkemysteni ja haastatteluiden myötä Teams vastaa hyvin VSP:n tarpeisiin ja toimii selkeänä käytännön projektihallinnan alustana. Alla esimerkkikuva Microsoft Teamsin projektinhallintatyökalusta.



Kuva 4. Esimerkki Microsoft Teamsin projektinhallintatyökalusta.

Niin kuin Ruuska (2007, 83), korosti myös VSP:n johtoporrass haastatteluissa viestinnän tärkeyttä ja toiminnan läpinäkyvyyttä.

”Viestinnän tärkeyttä ei saisi unohtaa, koska loppupeleissä kaikki kuitenkin nojautuu sen toimivuuteen.”

”Toiminnasta pyritään saamaan mahdollisimman läpinäkyvää, jotta asiakas tietäisi myös koko ajan missä mennään.”

Haastateltava 5.

Teams vastaa tähän tarpeeseen mielestäni kattavasti tarjoten yhtenäisen alustan, jonka sisällä kaikki projektia koskeva kanssakäyminen tapahtuu. Asiakas saadaan helposti lisättyä projektikansioon ja viestintä voidaan käydä vaivattomasti kansion sisällä. Kansioon voidaan myös luoda salattuja alakansioita, jonka oikeuksia pääsee helposti muuttamaan. Näin esimerkiksi ohjausryhmän palavereita ja niiden dokumentteja voidaan käsitellä niin, etteivät kaikki projektijäsenet näe niitä. Menetelmän ansiosta VSP:n toiminnasta saadaan entistä läpinäkyvämpää ja viestintää saadaan selkeytettyä. Samalla yksittäisten sähköpostiviestien lähettämistä pystytään huomattavasti vähentämään puolin ja toisin.

5.6 Projektien päättämisen haasteet

Haastatteluiden loppupuolella keskusteltiin projektien päättämisestä ja siihen kuuluvista toimenpiteistä. Johtoportaana ja projektipäälliköiden näkemykset projektin päättämisestä poikkesivat toisistaan. Johtoportaalla oli melko yhtenäinen kronologinen kaava, miten projektit päätetään, mutta projektipäälliköiden haastatteluiden perusteella kaava ei käytännössä toteutunut niin selkeästi.

”Se lopetus on just vähän epämääräinen, sanotaan, että projektilla pitäisi olla selkeä alku ja loppu, niin ne loput ei ole kyllä kauhean selkeitä, eikä ne ole tiedossa muillakaan, koska niitä ei aina päätetä virallisesti mitenkään ja ne jäävät usein kansioihin roikkumaan, kun samaan aikaan siirrytään jo seuraavaan tehtävään.”

Haastateltava 3.

”Projektit jäävät päättämättä. Jotta projektin saisi virallisesti suljettua tarvitsisi pitää erillinen päätöspalaveri, johon tarvitsisi tehdä projektin päätösraportti, joka on varsinkin pienemmissä projekteissa mun mielestä täysin turhaa,

eikä niissä olisi mitään palaveeraamisen tarvetta. Jos on jotain ollut, niin se on sitten hoidettu sähköpostitse.”

Haastateltava 4.

Kyseessä oli juuri sama tilanne, mistä Artto ym. (2008, 53) varoittivat. Projektit päätetään usein liian hätiköidysti eikä niiden päättämiseen keskitytä riittävästi. Projektien päättämiseen tarvittiin selkeästi jokaista liiketoiminta-aluetta koskeva ohjeistus, josta käy selkeästi ilmi, miten projektit päätetään niin, etteivät ne jää roikkumaan.

Hyödynsin projektijaottelua myös projektien päättämisen selkeyttämisessä. Jaottelussa esitetään selkeästi, missä projekteissa tarvitaan päätöspalaveri ja -raportti, ja missä riittää kevyemmät toimenpiteet. Lisäsin käsikirjaan Mäntynevan (2016, 18) huomioiden perusteella muistilistan asioista, joita projektin päättämässä tulee ottaa huomioon, sekä mitä asioita loppuraportin tulisi sisältää. Lisäsin käsikirjan liitteeksi projektinloppuraporttipohjan, josta se on helppo ottaa käyttöön. Jotta projektit tulaisiin jatkossa aina virallisesti päättämään kirjasin projektikäsikirjaan yksinkertaisen ohjeistuksen dokumenttien siirtämisestä ja kansioiden sulkemisesta luvun 7.3 mukaisesti. Projektijaottelun myötä VSP:n projektien päättämisestä saatiin selkeämpi ja kaikkia liiketoiminta-alueita koskeva malli, jota on muistilistojen avulla helppo hyödyntää käytännön projektityöskentelyssä.

6 LOPUKSI

Olen Turun ammattikorkeakoulun BisnesAkatemian myötä päässyt osallistumaan mo-
neen erilaiseen projektiin opiskelijayrityksemme kanssa. Osuuskuntatyöskentelyn kautta
sain kokea monipuolisesti projektityöskentelyn muotoja ja pääsin toimimaan erilaisissa
rooleissa vaihtelevissa projekteissa. Minua kiinnostaa erityisesti projektityöskentely ja
sen tiimin- ja organisaation toimivuus. Tämä opinnäytetyö ajoi minulle mielenkiintoista
asiaa ja sain tarjota osaamistani hyödylliseen ja käytännölliseen tarkoitukseen.

Opinnäytetyö koostui teoriaosuudesta, jossa kuvattiin projektitoiminnan teoriaa, jonka
jälkeen teoriaa heijastettiin kehittämistyön siivittämänä varsinaiseen projektikäsikirjaan.
Opinnäytetyön kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka toteutettiin puo-
listrukturoituna haastatteluna kuudelle VSP:n projektitoiminnassa toimiville henkilöille.
Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää VSP:n projektitoimintaan liittyviä käytänteitä ja
kartoittaa niiden toimivuutta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi projektikäsikirja, joka on luotu VSP:n tarpeita kuunnel-
len. Käsikirja vastaa sen ennalta määritellyn tarkoitukseen ja se toimii laadukkaana
pohjana kaikelle VSP:n projektitoiminnalle yhdistäen onnistuneesti organisaation projek-
tikäytänteet. Pyrin tekemään projektikäsikirjasta loogisen ja ytimekkään kokonaisuuden,
josta löytyy oleelliset projektitoimintaa koskevat tiedot projektin läpiviemiseksi. Käsikirja
toimii hyvänä tukena myös projektiin tulevalle uudelle henkilölle, sillä hänellä on käytös-
sään käsikirjan helpottavat muistilistat ja ohjeet, joista näkee vaivattomasti, mitä tulee
ottaa huomioon kussakin vaiheessa. Toimeksiantajalle lähetetyn käsikirjan liitteistä löy-
tyy valmiit dokumenttipohjat, joita voi helposti hyödyntää projektityöskentelyn eri vai-
heissa. Julkisesta versiosta kyseinen liitesivu on poistettu. VSP:llä ei entuudestaan ollut
projektikäsikirjaa, joten tämä projektikäsikirja tuli yritykselle todelliseen käyttöön. Käytön
lisäksi käsikirja tuli myös osaksi VSP:n laatusertifikaattia ja sillä on näin ollen hyvin mer-
kittävä rooli yrityksen laatumäärittelyssä.

Opinnäytetyö aloitettiin elokuussa yhteisellä aloituspalaverilla VSP:n kanssa, jonka jäl-
keen prosessi eteni nopealla tempolla eteenpäin. Tehokkaan toiminnan osasyynä olivat
ennalta sovitut palaverit toimeksiantajan kanssa, joissa käytiin projektikäsikirjan statusta
läpi. Palavereissa sain tarvittavia lisätietoja, joiden myötä sain projektikäsikirjan raken-
nettua. Haastattelujen ajankohta tuli nopealla aikataululla, joten jouduin miettimään
haastattelun rakenteen hieman kiireisesti. Haastattelukysymyksiin olisi voinut kiinnittää

enemmän huomiota, jotta ne olisivat olleet tiiviimpiä ja asiapitoisempia. Kokonaisuudessaan työn tekoprosessi sujui mallikkaasti ennalta määritetyn aikataulun puitteissa. Toimeksiantajan palaute työn lopputuloksesta oli erittäin positiivinen ja työtä tullaan varmasti hyödyntämään tulevaisuudessa. Laatusertifiointin auditoinnissa auditoija oli ollut myös hyvin vaikuttunut projektikäsikirjaan liittyvästä työstä.

Oppimisprosessini myötä hahmotin paremmin, kuinka suuri aihe projektityöskentely oikeasti on. Projektikirjallisuus on hyvin laaja-alaista, mutta vaikuttavimpana oppina koin, että kirjallisuudessa esitetyjä teorioita tulee aina soveltaa tapauskohtaisesti organisaatioon sopivalla tavalla eikä suunnittelua tulisi koskaan aliarvioida. Opinnäytetyön ja projektikäsikirjan tekemisen myötä oma tietotaitoni projektityöskentelystä kasvoi merkittävästi ja sain paljon uutta tietoa, jota tulen varmuudella hyödyntämään tulevaisuuden työelämän haasteissa. Oli myös hienoa pystyä tarjoamaan yritykselle konkreettisesti ongelmia ratkaisevia malleja, jotka auttavat ja tehostavat yrityksen toimintaa, eivätkä jää vain teorian tasolle.

Valmiin projektikäsikirjan jatkotoimenpiteenä voisi olla suunnitelma siitä, miten projektikäsikirja implementoidaan organisaatioon. Käsikirjan kehittämistarpeena voisi toimia kustannus- ja tuntiraportointi osio. Se on aiheena niin laaja, ettei siitä saatu määriteltyä järkevää toimintamallia näin nopealla aikataululla. Kaikkia liiketoiminta-alueita koskeva yhtenäinen kustannus ja tuntiseurantamalli vaatii pitkän käytännön testijakson, jonka avulla pystytään määrittämään sen käytännön toimivuus.

LÄHTEET

Arto, K., Martinsuo, M., Kujala, J., 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2020-08/Projektiliiketoiminta.pdf>

Aura, O. – Human Productivity. Auran faktat -blogisarja. 2017. Management ja Leadership – molempia tarvitaan. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/management-ja-leadership-molempia-tarvitaan> Viitattu 13.9.2021.

Business Finland. 2018. EU-projektin viestintä. <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/horizontti2020/2018/eu-projektin-viestinta--summa-summarum> Viitattu 12.9.2021.

Drucker, P. 2010. "The most important thing in communication is hearing what isn't said." <https://rantsandrevelations.wordpress.com/2010/09/26/the-most-important-thing-in-communication-is-hearing-what-isnt-said-peter-f-drucker/> Viitattu 12.9.2021.

Heikkilä, T. (2014). Kvantitatiivinen tutkimus. Helsinki: Edita. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> Viitattu 23.9.2021.

Helsingin yliopisto, 2006. Projektihallinta. <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml> Viitattu 30.8.2021.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin Yliopisto.

Jääskeläinen, H. 2021. Onnistunut projektijohtaminen – Tunnista riskit ja vältä sudenkuopat ajoissa. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-projektijohtaminen/> Viitattu 10.9.2021.

Kettunen, S. 2009. Onnistu Projektissa. Juva: WSOYpro.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin seudun kauppakamari.

Peili Consulting. 2015. Projektijohtaminen vaatii strukturoitua maalaisjärkeä ja taitoa. <https://www.peiliconsulting.fi/ajankohtaista/artikkelit/projektijohtaminen-vaatii-strukturoitua-maalaisjarkea-ja-taitoa-johtaa-ihmisia/> Viitattu 13.9.2021.

Rikkinen, P. 2012. Projekteissa onnistumisen edellytykset luodaan hyvällä johtamisella. https://www.adapro.fi/files/725/Leadership_artikkeli_2012.pdf Viitattu 29.8.2021.

Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. uudistettu painos. Norderstedt: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Projektiammattilaiset ry. Projektitoimintalehti 2/2017. Ketterä vai vesiputous? <https://indd.adobe.com/view/e89c1c1b-b028-409a-b1b7-6bd123fd1dab> Viitattu 3.10.2021.

Projektiyhdistys ry. 2016. Projektijohtamisen tila Suomessa 2016. https://www.pry.fi/files/275/Projektijohtamisen_tila_Suomessa_2016.pdf viitattu 13.9.2021.

Jansson, R., Juselius, P. Projektiopas Ideasta liiketoimintaan. Helsinki: Tekes, 2004.

Murray, R. Projektipäällikkö tiimin johtajana. Suomen projekti instituutin blogisarja https://www.projekti-instituutti.fi/files/856/Projektipaallikko_tiimin_johtajana.pdf Viitattu 29.8.2021.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Vantaa: Talentum Media Oy.

Thomas, J., Mullaly, M. 2008. Researching the value of project management. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/8756972818810966> Viitattu 15.9.2021.

Thomas, N. 2020. The John Adair Handbook of Management and Leadership Edited by Neil Thomas. Thorogood. London. http://103.5.132.213:8080/jspui/bitstream/123456789/1457/1/Handbook_of_Management_and_Leadership.pdf Viitattu 14.9.2021.

Thompson, J. 2011. Is Nonverbal Communication Numbers Game. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/beyond-words/201109/is-nonverbal-communication-numbers-game> Viitattu 12.9.2021.

Verona. Kosonen, J. 2021. Kolme askelta ketterään projektijohtamiseen. <https://www.verona.fi/nakemys/blogi/kolme-askelta-ketteraan-projektijohtamiseen/> Viitattu 13.9.2021.

Vuosikertomus 2020. Vakka-Suomen Puhelin Oy. https://www.vsp.fi/media/vsp-yrityksena/vsp_vuosikertomus_2020.pdf Viitattu 4.9.2021.

Projektikäsikirja Vakka-Suomen Puhelin Oy



Projektikäsikirja
[Turvaluokka]

1 (21)

[pvm]



Projektikäsikirja

Vakka-Suomen Puhelin Oy



Viljami Antola

Projektikäsikirja
[Turvaluokka]

2 (21)

[pvm]

Sisällysluettelo

1	TARKOITUS JA SISÄLTÖ	3
1.1	TAVOITTEET	3
2	TARJOUS- JA SOPIMUSVAIHE	4
3	PROJEKTIN ORGANISOINTI	5
3.1	PROJEKTIIJAOTTELU	5
3.2	PROJEKTIOGANISAATION MUODOSTAMINEN	6
3.3	OHJAUSRYHMÄN TOIMENKUVA	7
3.4	PROJEKTIPÄÄLLIKÖN TOIMENKUVA JA VASTUU	7
4	PROJEKTISUUNNITELMA	9
4.1	PROJEKTISUUNNITELMA LUOKITTELUN MUKAAN	9
5	PROJEKTIN TOTEUTUS JA OHJAUS	10
5.1	PROJEKTIN TOTEUTTAMISEN MALLIT	10
5.2	PROJEKTIN TOIMEENPANO JA HALLINTA	12
5.3	PROJEKTIKANSIO JA SEN KÄYTTÖ	13
5.4	TYÖSUUNNITELMIEN PÄIVITYS JA MUUTOKSENHALLINTA	15
5.5	PROJEKTIN OHJAUSKOKOUKSET	15
5.6	KUSTANNUS- JA TUNTIRAPORTOINTI	16
5.7	LAADUN VARMISTUS	17
5.8	DOKUMENTTIEN HALLINTA	17
6	PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN	18
6.1	PÄÄTTÄMISTOIMENPITEET	18
6.2	LOPPURAPORTIN LAATIMINEN	18
6.3	PROJEKTIN YLLÄPITOJÄRJESTELYT JA TAKUUAIKA	19
	LÄHTEET	20
	LIITEET	21
	LIITE 1. PROJEKTISUUNNITELMAPOHJA	21
	LIITE 2. TEHTÄVÄLISTAPOHJA	21
	LIITE 3. AIKATAULUPOHJA	21
	LIITE 3. STATUSRAPORTTIPOHJA	21
	LIITE 4. LOPPURAPORTTIPOHJA	21



Viljami Antola

Projektikäsikirja

[Turvaluokka]

3 (21)

[pvm]

1 Tarkoitus ja sisältö

Projektikäsikirjan tarkoituksena on selkeyttää VSP:n projektitoimintoja ja yhtenäistää niiden toimintamalleja. Projektikäsikirja ei keskity tiettyyn yksittäiseen projektiin, vaan toimii yleisenä ohjeistuksena kaikelle VSP:n projektitoiminnalle. Tässä projektikäsikirjassa käydään läpi projektitoiminnan keskeisimmät vaiheet ja niiden piirteet. Käsikirjassa kuvataan myös projektin organisoimista ja suunnittelua kuin myös sen toteutusta. Tämä dokumentti sisältää myös tehtävä- ja muistilistoja sekä dokumentteja, jotka helpottavat ja selkeyttävät projektien läpivientiä.

1.1 Tavoitteet

Projektikäsikirjan tavoitteena on luoda toimiva ja käytännöllinen käsikirja, joka on käyttäjälle selkeä ja josta on hyötyä projektin kaikissa vaiheissa. Tavoitteena on myös luoda rakentava pohja kaikille VSP:n projekteille niin, että käsikirjan avulla uuden henkilön on myös helpompaa osallistua projektiin. Toimivan käsikirjan myötä projektityöskentelyä pystytään tehostamaan ja selkeyttämään. Käsikirjan tavoitteena ei ole eritellä jokaisen liiketoiminta-alueen yksilöllisiä projekteja, vaan toimia yleislinjauksena kaikelle VSP:n projektitoiminnalle tarjoten laadukkaan pohjan ja rungon projektien läpivientiin. Jokainen projekti on yksilöllinen ja projektikäsikirjan käytäntöjä tulee soveltaa tarpeen mukaan.



Viljami Antola

Projektikäsikirja

[Turvaluokka]

4 (21)

[pvm]

2 Tarjous- ja sopimusvaihe

Tarjous- ja sopimusvaihetta ei käydä tässä projektikäsikirjassa yksityiskohtaisesti läpi, koska jokaisen liiketoiminta-alueen menetelmät ovat hyvin yksilöllisiä projektista riippuen. Tässä dokumentissa esitetään tarjous- ja sopimusprosesseissa esiintyviä yleispiirteitä. Tarjouksen tekoprosessi alkaa myynnin saadessa tarjouspyynnön. Tarjouksen tekemisessä on myynnin lisäksi hyvä olla mukana asiantuntija, jotta aikataulujen ja kustannusten määrittäminen onnistuu paremmin. Resurssivarauksen turvaamiseksi projektit olisi hyvä luokitella ja määrittää jo sopimusvaiheessa yhdessä asiantuntijan kanssa. Luokittelun myötä pystytään ennakoimaan tarvittavan henkilöstöresurssin kriittisyys ja pystytään paremmin varautumaan siihen. Luokituksen mukaan resurssivaraus on kriittisintä suurissa A-luokan projekteissa ja pienintä C-luokan projekteissa. Projektijaottelu on esitetty tarkemmin seuraavassa luvussa.

Asiakkaan tilatessa tulee aina tehdä vähintään kirjallinen tilausvahvistus. Tilausvahvistuksen allekirjoittaa nimenkirjoitusoikeuden omaava johtotason henkilö. Sopimusasioiden on oltava kunnossa, molempien osapuolien osalta, jotta projekti voidaan aloittaa. Tilauksen vastaanottajan tulee varmistaa, että sopimusten tekniset vaatimukset, kaupalliset tiedot ja kaikki muut projektiin vaikuttavat tiedot välitetään projektipäällikölle.



Viljami Antola

Projektikäsikirja

[Turvaluokka]

5 (21)

[pvm]

3 Projektin organisointi

Tässä luvussa esitetään projektijaottelu ja sen keskeiset eroavaisuudet sekä kuvataan projektioorganisaation muodostaminen ja sen sisäisiä toimenkuvia ja tehtäviä. Tärkeintä projektin organisoitumisessa on määrittellä kyseisen projektin vastuunjako ja johtamissuhteet. Projektioorganisointi tulee kirjata projektisuunnitelmaan.

3.1 Projektijaottelu

Projektit luokitellaan kolmeen ryhmään A, B tai C, niiden suuruuden ja prioriteetin perusteella. Jaottelussa on huomioitu kaksi eri lähestymistapaa, euromääräinen- ja henkilövaikutteinen jaottelu. Henkilövaikutteinen jaottelu kuvaa sitä henkilömäärää, johon projekti tavalla tai toisella vaikuttaa. Sisäiset kehitysprojektit luokitellaan lähtökohtaisesti C-, tai B-luokkaan riippuen niiden laajuudesta. Jokaisen projektiluokan asiakasprojekteissa tulee huomioida, että asiakas on myös projektiryhmän jäsen. Suurissa (A-luokan) projekteissa asiakkaan on oltava myös ohjausryhmän jäsen. Ohjausryhmän toimenkuvasta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.3. Jokainen liiketoiminta-alue soveltaa luokittelua aina projektin luonteen mukaan.

• A-luokan projektit (Suuret)

- Kun projektin suuruus on yli X tai koskettaa yli 500 henkilöä tai, jos se koskettaa eri liiketoiminta-alueita samanaikaisesti
- Prioriteetti on suuri
- Sitoo eniten henkilöstöresursseja
- Toteutetaan vesiputousmallin mukaisesti
- Vaatii tarkan projekti- ja aikataulusuunnitelman ja riskianalysin
- Vaatii ohjausryhmän, jäsenet kustakin liiketoiminta-alueesta
- Statusraportointi säännöllisesti johtoryhmälle ja asiakkaalle
- Loppuraportin tekeminen ja päätöspalaveri pitäminen

• B-luokan projektit (Keskikokoiset)

- Kun projektin suuruus on yli X tai koskettaa 100-500 henkilöä
- Prioriteetti on keskisuuri



Viljami Antola

Projektikäsikirja

[Turvaluokka]

6 (21)

[pvm]

- Toteutetaan ketterän- tai vesiputousmallin mukaisesti
- Vaatii tarkan projekti- ja aikataulusuunnitelman, riskianalyysi tilanteen mukaan
- Ohjausryhmä suositeltavaa, ei vaadittua
- Statusraportointi säännöllisesti johtoryhmälle ja asiakkaalle
- Loppuraportin tekeminen
- Päätöspalaverin pitäminen suositeltavaa
- **C-luokan projektit (Pienet)**
 - Kun projektin suuruus on alle X tai koskettaa alle 100 henkilöä
 - Prioriteetti on pieni
 - Toteutetaan ketteränmallin mukaisesti mahdollisuuksien mukaan
 - Vaatii tehtävälisan
 - Ohjausryhmää ei tarvita
 - Statusraportointi johtoryhmälle on suositeltavaa ja asiakkaalle tilanteen mukaan
 - Loppuraportin tekeminen suositeltavaa

3.2 Projektioorganisaation muodostaminen

Projektioorganisaatiolla tarkoitetaan ryhmää, jolla projekti toteutetaan alusta loppuun. Projektioorganisaatio on määräaikainen ja se puretaan aina projektin päätyttyä. (Mäntyneva 2016, 24.) Projektiin käytettävät henkilöstöresurssit vaihtelevat aina tilanteen mukaan ja siksi on tärkeää, että resurssivaraus kartoitetaan jo sopimusvaiheessa projektiluokittelun mukaisesti. Näin ohjausryhmä osaa delegoida alkavan projektin projektipäällikölle, jonka vastuulla on projektiryhmän kokoaminen. Henkilöstöresurssit ovat rajalliset ja siksi projektit priorisoituvat niiden tärkeyden mukaan A → C.



Viljami Antola

Projektikäsikirja
[Turvaluokka]

7 (21)

[pvm]

3.3 Ohjausryhmän toimenkuva

Ohjausryhmää tarvitaan usein, kun kyse on isoista projekteista. (A- ja B-luokan projektit). Pienissä projekteissa (C-luokan projektit) ohjausryhmän tehtävät voi hoitaa projektin omistaja, joka ohjaa projektin etenemistä yhdessä projektipäällikön kanssa. (Kettunen 2009, 103). Ohjausryhmä ottaa kantaa projektin suuntaan sekä seuraa ja mittaa projektin toimintaa ja sen tavoitteitten saavuttamista. Ohjausryhmän tärkeys ja osallistuneisuus vaihtelevat suuresti projektin haastavuuden mukaan. (Mäntyneva 2016, 21-22.) Ohjausryhmän vastuisiin kuuluu:

- Projektisuunnitelman hyväksyminen ja mahdollisten muutosten hyväksyminen
- Projektin kannalta tärkeimpien sisällöllisten ja taloudellisten päätösten asettaminen
- Projektipäällikön tukeminen
- Valvoa ja ohjata projektin johtamista ja sen toteutumista
- Projektin päättämistä koskevien päätösten tekeminen ja tulosten hyväksyminen

3.4 Projektipäällikön toimenkuva ja vastuu

Projektipäällikkö on vastuussa siitä, että projekti valmistuu ajallaan ennalta määriteltyyn budjettiin sekä siitä, että lopputulos on asetettuiden tavoitteiden mukainen. Projektipäällikkö johtaa projektia ja toimii lähimpänä esimiehenä projektin jäsenille. Projektipäällikön on kyettävä tekemään päätöksiä lyhyelläkin varoitusajalla. (Pelin 2020, 15.) Projektipäällikön tehtävät ja vastuut vaihtelevat projektien luokitusten mukaan. Projektipäällikön tehtäviä johtamisen lisäksi ovat muun maussa:

- Projektisuunnitelman tekeminen (Esitetty tarkemmin luvussa 4.)
- Projektin laajuuden rajaaminen (Yhdessä tilaajan kanssa)
- Tehtävälistan tekeminen, tehtävien määrittäminen ja vastuiden jakaminen
- Kustannusten ja budjetin arviointi (Sisäiset ja ulkoiset kustannukset)
- Riskien arviointi
- Dokumentointi ja raportointi johtoryhmälle



Viljami Antola

Projektikäsikirja
[Turvaluokka]

8 (21)

[pvm]

- Riittävästä viestinnästä vastaaminen sidosryhmien, projektijäsenten ja asiakkaan välillä
- Etenemisen seuranta
- Tulosten laadunvalvonta
- Loppuraporin kirjoittaminen ja sen välittäminen



Viljami Antola

Projektikäsikirja

[Turvaluokka]

9 (21)

[pvm]

4 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelman tarkoituksena on kuvata, miten projektin annettuihin tavoitteisiin tullaan pääsemään. Vaikka projektit olisivat täysin erilaisia keskenään, niiden projektisuunnitelmat noudattavat lähtökohtaisesti samaa kaavaa. Jokainen suunnitelma tulee kuitenkin räätälöidä kuhunkin projektiin soveltuvaksi. Projektisuunnitelmasta tulee löytyä vastaukset seuraaviin kysymyksiin: kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran. Projektisuunnitelmassa pyritään etsimään ja löytämään mahdollisimman hyvä ja kustannustehokas toimintatapa projektin läpiviemiseksi. Samalla kartoitetaan projektin mahdollisia riskejä ja ongelmia sekä kehitetään niitä välttäviä ratkaisuja. (Pelin 2020, 74.)

4.1 Projektisuunnitelma luokittelun mukaan

A- ja B-luokan projekteihin tarvitaan projektisuunnitelmat. C-luokan projekteihin riittää tehtävälista, josta käy ilmi tarvittavat tehtävät ja vastuut. A-luokan projekteissa projektisuunnitelma on tarkoitettu myös myynnilliseen vakuuttavuuteen, jolloin se sisältää kaikki tarvittavat liitännäisdokumentit. A-luokan projekteissa alustava projektisuunnitelma liitetään tilaajalle usein jo sopimusvaiheessa. B- ja varsinkin C-luokan projekteissa projektisuunnitelma on tarkoitettu puolestaan enemmän sisäiseen käyttöön.

Suurissa projekteissa (A- ja B-luokka) voidaan käyttää erillistä aikataulusuunnitelmaa, josta näkee yhdellä katsauksella projektin aikajanan sen alusta loppuun. Aikataulusuunnitelmasta näkee missä kohtaa projektin tietty vaihe olisi tarkoitus alkaa ja päättyä. Projektin aikataulupohjaa voidaan esittää projektin aloitus- ja päätöspalavereissa sekä sitä voidaan käydä yhdessä asiakkaan kanssa läpi statuspalavereissa. Aikataulusuunnitelman voi liittää projektisuunnitelman liitteeksi. Valmiit pohjat löytyvät käsikirjan liitteistä. Projektisuunnitelmapohja löytyy liitteestä 1, tehtävälispohja liitteestä 2 ja projektin aikataulupohja liitteestä 3.



Viljami Antola

Projektikäsikirja
[Turvaluokka]

10 (21)

[pvm]

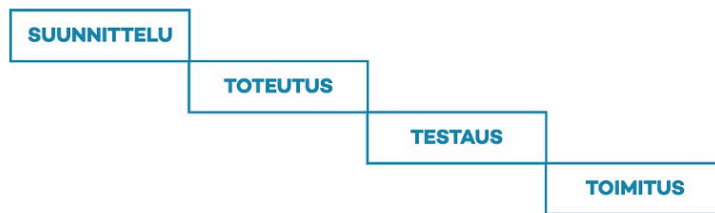
5 Projektin toteutus ja ohjaus

Ohjauksen tehtävänä on varmistaa projektin toteutus, tavoitteisiin pääseminen ja mahdollisten ongelmien selvittäminen. Hyvin tehty projektisuunnitelma toimii ohjauksen perustana. Projektin tilanne arvioidaan ajoittain ja samalla päivitetään aikataulut ja projektin etenemiseen liittyvät työsuunnitelman mahdollisuuksien mukaan. Ohjaukset toteutetaan lähtökohtaisesti viikkopalaverina, jossa eri vastuualueiden henkilöt raportoivat projektiin liittyvien tehtävien ja osa-alueiden etenemisestä ja mahdollisista poikkeamista projektipäällikölle. Säännöllinen seuranta edesauttaa aikataulussa pysymistä ja ennakointia riittävässä ajoin mahdollisen ongelman ilmentyessä. (Mäntyneva 2016, 89-95.) Projektipäällikkö kasaa annettujen tietojen perusteella statusraportin, joka puolestaan esitetään asiakkaalle ja tilanteen mukaan myös ohjausryhmälle. Statusraportista ilmenee projektin yhteenveto, jossa on esitetty edellisen jakson vaiheet, tulevan jakson vaiheet, resurssit, aikataulu, kustannukset ja riskit. Viikkopalaverit ja niissä käytävät aiheet on pidettävä tiiviinä ja informatiivisina. Statusraporttipohja löytyy liitteestä 3.

Isot (A- ja osittain B-luokan) projektit voidaan pilkkoa pienempiin osaprojekteihin. Näin myös tehtävälisteraus on alussa helpompaa. Pienissä projekteissa (C-luokka) ei ole tarvetta osaprojekteille, vaan se käydään kokonaisuudessaan läpi tehtävälisteraus muodossa.

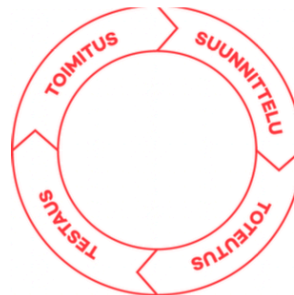
5.1 Projektin toteuttamisen mallit

Projektit toteutetaan joko vesiputousmallina tai ketteränä menetelmänä. Vesiputousmalli on jaksotettu selviin eri vaiheisiin, joita ovat vaatimukset, suunnittelu, toteutus, testaus ja toimitus. Seuraavaan vaiheeseen mennään vasta, kun edeltävä vaihe on toteutunut. Edeltävään vaiheeseen voidaan kuitenkin aina palata. Vesiputousmalli sopii hyvin projektille, jonka vaatimukset ovat selkeitä ja tulevia mahdollisia muutoksia on vähän. (Haikala & Mikkonen 2011, 36-38.)



Kuva 1. Vesiputousmalli.

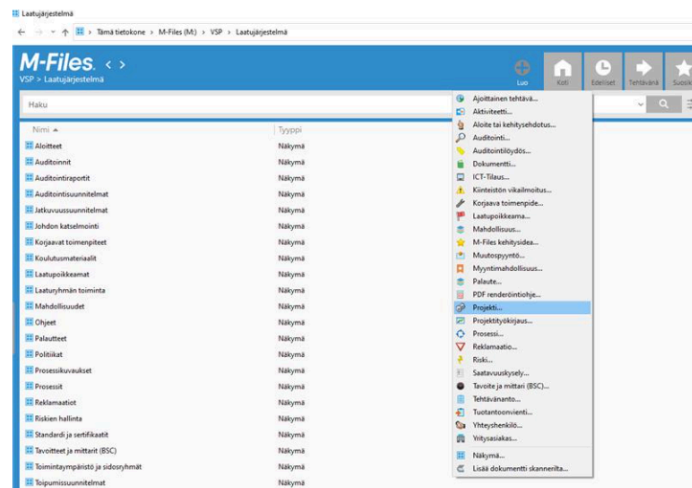
Ketterän menetelmän ideana on tuottaa arvoa asiakkaalle mahdollisimman nopeassa aikataulussa tietyn syklien välein. Projekti voi koostua esimerkiksi 2-4 viikon sykleistä (ns. sprints), jonka tuloksena on jo alusta alkaen nähtävillä osittain valmista materiaalia. Jokaisen syklin alussa sovitaan aina mitä seuraavaksi tehdään. Tämä mahdollistaa helpot ja nopeat muutokset projektin edetessä. Ketterät-menetelmät soveltuvat hyvin projekteihin, kun organisaatio toivoo tuloksia ja palautetta nopeasti tai projektin lopputulos on epäselvä projektin alussa. Menetelmä edellyttää tiivistä yhteistyötä asiakkaan ja kehitystiimin välillä. (Projektitoiminta 2017, 8-10.)



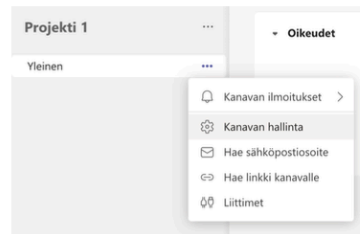
Kuva 2. Ketterät menetelmät.

5.2 Projektin toimeenpano ja hallinta

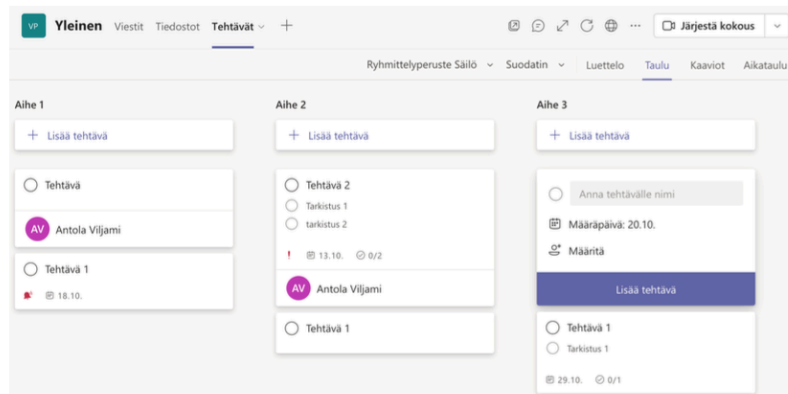
Projektin ensimmäinen vaihe on perustaa uusi projekti M-Filesiin. Projektipäällikön tulee päivittää M-Filesiin projektin tilaa koko projektin ajan. M-Filesin perusteella johtoporras pysyy ajan tasalla projektin tilanteesta. Uusi projekti luodaan M-Filesiin kohdasta projektit, jonka uudelta välilehdeltä painetaan ”Luo uusi projekti” -painiketta alla olevien kuvien mukaisesti. Kenttiin täytetään projektia koskevat tiedot, jonka jälkeen painetaan ”Luo” -painiketta.



1. Luo tiimi painamalla aloitusnäytön "Liity tiimiin tai luo tiimi" -painikkeesta
2. Nimeä tiimi projektin nimellä
3. Lisää tiimiin halutut jäsenet (Jäsenten oikeuksia voidaan muuttaa kanavan asetuksista alla olevan kuvan mukaan)



4. Haetaan Task – Planner – To Do -ohjelma painamalla + -painiketta lehden yläpalkissa
5. Luo uusi suunnitelma ohjelmassa ja nimeä ensimmäinen projektin aihe kenttään "Välilehden nimi" ja paina "Tallenna"
6. Aiheet toimivat työskentelyn teemoina, joiden alle aloitetaan luomaan tehtäviä
7. Tehtäviin lisätään vastuuhenkilöt, määrääjat sekä mahdollisia muistilistoja (Havainne kuva alla)



8. Painamalla tehtävää, saadaan auki lisäasetuksia ja kommenttikenttä, jonne voi tehdä havainnoita tai muistutuksia (Projektijäsenten vastuulla on kirjata oman



Projektikäsikirja
[Turvaluokka]

15 (21)

[pvm]

tehtävänsä oikea päättymisaika omaan tehtäväkorttiinsa, jotta projektipäällikkö näkee helposti realistisen ajanhallinnan käytön)

9. Tiedostot saadaan lisättyä projektikansioon yläpalkin "Tiedostot" -painikkeella

5.4 Työsuunnitelmien päivitys ja muutoksenhallinta

Aikatauluarvioiden syöttöarvot luodaan ennalta tunnistetuista tehtävistä ja niiden keskinäisestä järjestyksestä ja yksittäisten tehtävien kestosta sekä käytettävissä olevien resurssien mukaan. Työtehtäviä jakaessa, tulee ottaa huomioon ryhmän muut työt sekä resurssien käytettävyys. (Mäntyneva 2016, 67.) Projekti- tai työsuunnitelman muutokset etenevät seuraavan prosessin mukaan:

- Muutostarpeen tunnistaminen ja siihen liittyvän ehdotuksen esittäminen
- Muutostarpeen vaikutukset projektiin
- Muutoksen päätöksenteko
- Muutoksen toteuttaminen
- Toteutetun muutoksen dokumentointi

Päivitys- ja muutostarpeet vaikuttavat usein projekti aikatauluun ja budjettiin. Muutosten selkeä dokumentointi selkeyttää projektin kokonaiskuvaa ja helpottaa loppuraportin kirjoittamista. Muutosdokumentista tulisi ilmetä sen lyhyt kuvaus, sen tulkittu vaikutus aikatauluun, kustannuksiin ja riskeihin, sekä tehty päätös. (Mäntyneva 2016, 105-109.)

Projektin aikana tulleet poikkeamat tulee kirjata niiden ilmentyessä myös M-Filesiin. Johtoryhmä näkee M-Filesista projektin ja poikkeamien liittyvän tilanteen ja pystyy näin reagoimaan siihen tarvittavalla tavalla. Projektipäällikkö on vastuussa poikkeamien dokumentoinnista M-Filesiin.

5.5 Projektin ohjauskokoukset

Isommissa projekteissa voidaan järjestää ohjauskokouksia esimerkiksi sykleittäin kerran kuussa. Ohjauskokouksiin osallistuvat projektin omistaja, tai asiakas, projektipäällikkö sekä muut ohjausryhmään valitut henkilöt. Ohjauskokouksen tavoitteena on päivittää projektin tilanne ja ohjata sitä kohti tavoitetta.



Viljami Antola

Projektikäsikirja
[Turvaluokka]

16 (21)

[pvm]

Ohjauskokouksessa sovitut asiat tulee aina dokumentoida ja hyväksyttää eri osapuolille, jotta varmistutaan päätösten pitävyydestä. Osissa tapauksissa suullinen hyväksyntä riittää. Arviointi suullisen hyväksynnän riittävydestä määrittyy aina tapauskohtaisesti. (Kettunen 2009, 168-170.)

Kokouspöytäkirjojen hyväksyntä voidaan toteuttaa myös niin, että pöytäkirja jaetaan kaikille osapuolille kokouksen jälkeen ja se tulkitaan hyväksytyksi, jos viikon sisällä siihen ei ole ehdotettu muutoksia. Tämä menetelmä sopii hyvin, jos asialla ei ole aikataulullista kiirettä. Menetelmä voidaan toteuttaa esimerkiksi Teamsin yhteisessä projektikansiossa, jonne projektipäällikkö jakaa kokouspöytäkirjan, josta kaikki halutut osapuolet näkevät sen. Näin vältetään ylimääräiseltä sähköposti viestittelyltä. Teamssin projektikansiosta ja sen käytöstä kerrotaan tarkemmin luvussa 5.3.

Projektipäällikkö voi luoda ohjausryhmälle myös oman Teams kansion, jonne projektin muilla jäsenillä ei ole pääsyä. Ohjausryhmän viestintä voidaan näin pitää salassa haluttujen aiheiden ja aineistojen osalta. Ohjausryhmä tulee pitää tarpeeksi tiiviinä, jotta varmistutaan nopeasta päätöksenteosta ja vältetään ongelmista ryhmän kokoon kutumisessa. Ohjausryhmän vastuista on kerrottu tarkemmin luvussa 3.3.

5.6 Kustannus- ja tuntiraportointi

Kustannusten arviointi ja raportointi tulisi suorittaa jo projektin suunnitteluvaiheessa. Silloin tehdään päätöksiä, joilla on merkittäviä vaikutuksia projektin kokonaiskustannuksiin. Projektin halutulla lopputuloksella on aina jokin sisällöllinen ja laadullinen taso, jota ei voida alittaa. Tämä määrittelee kustannuksille myös tietyn alarajan. Kustannusten minimointi ei saa olla projektin ensisijainen tavoite, vaan kustannukset tulee suhteuttaa hyötyihin. (Ruuska 2007, 208-210.) Tämä korostuu erityisesti organisaation sisäisissä kehityshankkeissa, joissa kustannusten arviointi jää usein puutteelliseksi.

Kustannus- ja tuntiraportoinnissa kustannukset tulee jakaa ulkoisiin- ja sisäisiin kustannuksiin. Sisäiset kustannukset tulee arvioida tehtäväkohtaisesti niin, että niissä on arvioitu karkeasti tehtävään kulutettu aika. Näin saadaan käsitys eri tehtäviin kulutetusta ajasta ja sitä voidaan seurata. Projektin päätyttyä voidaan tarkastella arvioiden todenmukaisuutta ja päivittää raporttia tarpeen mukaan. Raportointi



Viljami Antola

Projektikäsikirja
[Turvaluokka]

17 (21)

[pvm]

käytänteet toteutetaan kunkin liiketoiminta-alueen käytänteen mukaisesti. Kustannus- ja tuntiraportoinnissa pyritään kuitenkin välttämään moninkertaista kirjausta ja malli on pidettävä tarpeeksi kevyenä, jotta sitä tulee täytettyä. Mallin voi toteuttaa esimerkiksi Teamssin projektikansiossa, jonne projektijäsenet ovat itse arvioineet työtehtäviensä arvioidun valmistumisajan ja tehtävän valmistuessa päivittäneet tehtävään kuluneen realistisen ajan tuntitasolla.

5.7 Laadun varmistus

Laadusta on vastuussa koko projektiryhmä ja laatutoiminta on osa jokapäiväistä toimintaa. Laadunvarmistus ja toimintamallit menettelevät projektijaottelun mukaisin toimintatapaa. Projektit ovat keskenään erilaisia ja näkökulmat vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä suuri tilaaja - toimitusprojekti vai organisaation sisäinen kehitysprojekti. Projektin luonne myös vaikuttaa siihen, millä perusteella lopputuloksen laatua ja tuloksia arvioidaan. Laadun varmistusta voidaan tarkastella yksittäisen projektin tasolla, että myös koko projektitoiminnan tasolla.

5.8 Dokumenttien hallinta

Projektin tulokset tulee dokumentoida asiakkaalle sekä myös organisaatiolle sisäiseen käyttöön. Asiakkaalle jaettavassa dokumentissa on selvennetty esimerkiksi jatkotoimenpiteet, käyttöohjeet tai asennusohjeet. Organisaation jatkoon tarkoitettu sisäinen dokumentaatio voi sisältää muun muassa työmääräarvioiden toteutumisesta, projektin kokemuksista ja sen kehityskohteista sisältäviä huomioita. Sisäiseen käyttöön tarkoitettu dokumentaatio on erityisen tärkeää, jos valmistuneelle projektille kehittyvät jatkoprojektit. (Kettunen 2009, 183-184.)

Kaikki projektia koskevat dokumentit tulee löytyä yhdestä paikasta. Projektia koskevat dokumentit tulee säilyttää M-Filesin projektikansiossa. Projektipäällikön vastuulla on siirtää projektia koskevat oleelliset dokumentit Teamsistä M-filesiin projektin päättyttyä ja päättää projekti M-Filesissa. Kun projekti on päätetty M-Filesissa, tulee projektipäällikön poistaa valmiin projektin projektikansio myös Teamsistä, jotta sinne ei kerry ylimääräisiä kansioita.



Projektikäsikirja
[Turvaluokka]

18 (21)

[pvm]

6 Projektin päättäminen

Projekti päättymisen kriteerinä on toimeksiantajan hyväksyminen projektin lopputulokselle. Johtoryhmä tekee päätöksen projektin päättämisestä ja ylläpitovaiheeseen siirtymisestä projektipäällikön ilmoituksesta. Projektin päättymisen jälkeen projektiorganisaatio puretaan ja vastuu siirtyy mahdolliselle ylläpitovastaavalle. Päätösvaiheen toimenpiteitä suositellaan huomioimaan myös projektin raportoinnissa. (Mäntyneva 2016, 143-145.)

6.1 Päättämistoimenpiteet

Projektia päättäessä seuraavat asiat täytyy ottaa huomioon:

- Projektin tavoitteiden ja tulosten arviointi
- Toteutuksen arviointi
- Projektiaineistojen dokumentointi
- Loppuraportin tekeminen
- Päätöspalaverin pitäminen asiakkaan kanssa
- Projektiaineistojen arkistointi (M-files)

6.2 Loppuraportin laatiminen

Projektipäällikkö laatii loppuraportin, jossa arvioidaan projektin onnistuminen ja sen keskeiset vaiheet ja tuotokset. Projektipäällikön tulee kysyä projektin jäseniltä arviota projektin onnistumisesta ja sen kehityskohteista. Projektipäällikkö kirjaa palautteen loppuraporttiin, joka esitetään asiakkaalle päätöspalaverin yhteydessä. Päätöspalaverissa käydään läpi myös asiakkaan näkemykset projektin toteutuksesta ja sen kehityskohteista. Loppuraporttipohja löytyy liitteestä 4. Loppuraportista tulee selvittää seuraavat asiat:

- Projektin kulku
- Saavutettiinko projektille asetetut tavoitteet
- Projektin taloudellinen näkökulma



Viljami Antola

Projektikäsikirja
[Turvaluokka]

19 (21)

[pvm]

- Mitä tehtiin hyvin ja missä voisi parantaa
- Viestinnän ja tiedottamisen onnistuminen
- Resursoinnin onnistuminen
- Jatkotoimenpiteet
- Projektin jälkeiset kehitysasiat

6.3 Projektin ylläpitojärjestelyt ja takuu aika

Projektin jälkeiset ylläpitojärjestelyt noudattavat aina projektikohtaista menettelyä. Tärkeää järjestelyissä on huomioida vastuun jakautuminen ja tarvittavien oheisdokumenttien välittäminen niitä tarvitseville osapuolille. Takuu aika määräytyy kunkin liiketoiminta-alueen käytänteen mukaisesti. Takuusta tulee selvästi käytävä ilmi muun muassa takuunantaja, sen voimassaoloaika- ja alue. Takuutiedot tulee dokumentoida niin, ettei tietoja voida yksipuolisesti muuttaa.



Viljami Antola

Projektikäsikirja
[Turvaluokka]

20 (21)

[pvm]

LÄHTEET

Haikala, I. & Mikkonen, T. 2011. Ohjelmistotuotannon käytännöt. 12. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kettunen, S. 2009. Onnistu Projektissa. Juva: WSOYpro.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin seudun kauppakamari.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. uudistettu painos. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin, Norderstedt, Saksa.

Projektiammatillaiset ry. Projektitoimintalehti 2/2017. Ketterä vai vesiputous?
<https://indd.adobe.com/view/e89c1c1b-b028-409a-b1b7-6bd123fd1dab> Viitattu 3.10.2021.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Vantaa: Talentum Media.

Projektikäsikirjan yhteenveto



Viljami Antola

[Asiakirjatyyppe]

[Turvaluokka]

1 (1)

[pvm]

Projektikäsikirjan yhteenveto

Tämä asiakirja tiivistää vaiheistetusti projektikäsikirjan sisällön projektipäällikölle:

1. Sopimusvaiheessa kartoitetaan projektin resurssivaraus yhdessä asiantuntijan kanssa.
2. Uusi projekti aloitetaan luomalla projektille projektikansio M-filesiin.
 - Projektipäällikön tulee päivittää M-Filesiin projektin tilaa koko projektin ajan
3. Projektipäällikön tulee määrittää projektille oikea projektiluokitus A, B tai C.
 - Kriteerit ja luokitusten raja-arvot löytyvät projektikäsikirjasta
4. Projektipäällikön tehtävistä löytyy listaus projektikäsikirjasta
5. Kun kyseessä on asiakasprojekti, tarvitaan jokaisessa projektiluokassa projektiryhmä, jossa asiakas on mukana.
 - A-luokan projekteissa asiakas mukana myös ohjausryhmässä
6. Projektin hallintatyökaluna voidaan esimerkiksi käyttää Microsoft Teamsin Task – Planner – To Do -projektihallinta työkalua.
 - Tarkemmat ohjeet työkalun käyttöön löytyy projektikäsikirjasta
7. Statusraportointi asiakkaalle ja ohjausryhmälle säännöllisin väliajoin. (Statusraporttipohja löytyy projektikäsikirjan liitteissä)
8. Projektipäällikkö laatii valmiista projektista loppuraportin, jossa arvioidaan projektin onnistuminen ja sen keskeiset vaiheet ja tuotokset. Loppuraportti esitetään yhteisessä päätöspalaverissa.
 - Loppuraportin sisällön vaatimukset on esitetty tarkemmin projektikäsikirjassa ja loppuraporttipohja löytyy projektikäsikirjan liitteistä
9. Projektipäällikön vastuulla on siirtää projektia koskevat oleelliset dokumentit Teamsistä M-filesiin projektin päättyttyä ja päättää projekti M-Filesissa sekä poistaa projektin Teams kansio.
 - Kaikki projektia koskevat dokumentit tulee löytyä projektin päättymisen jälkeen M-Filesin projektikansioista ja projektipäällikön tulee myös päättää projekti M-Filesissa.