



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Projektinhallinta osana yrityksen toimintaa: Case Arviointitoimisto Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Sami Granberg

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

GRANBERG, SAMI:

Projektinhallinta osana yrityksen
toimintaa
Case: Arviointitoimisto Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 42 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia projektinhallintaa, projektin johtamista, ja projektisuunnittelua siten, että toimeksiantaja yrityksessä tehtävän projektin pohjalta luodaan käyttöön projektisuunnitelma. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Arviointitoimisto Oy. Se on lahtelainen paikallinen mikroyritys, joka toimii kiinteistöliiketoiminnan alalla. Arviointitoimisto Oy:ssä, ja yleensä nykyisessä yritysentsä, projektimuotoinen työskentely on keskeinen työmuoto, ja siksi opinnäytetyössäni syvennyttään sen tärkeimpiin osa-alueisiin.

Opinnäytetyössä selvitetään, millainen on hyvä projektisuunnitelma toimeksiantoyrityksen seuraavaan projektiin. Teorianä on projektinhallinta, sen johtaminen ja suunnittelu. Tutkimuksen empiriaosuus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä on ollut osallistuva havainnointi ja teemahaastattelu. Empiirisen osan projektinä on Arviointitoimisto Oy:n toteuttama Päijät-Hämeen ensimmäinen investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus, jonka toteuttamista on havainnoitu koko projektin ajan. Teorian, havainnoinnin ja teemahaastattelujen avulla on luotu projektisuunnitelma Arviointitoimisto Oy:lle.

Opinnäytetyöprosessin aikana tehtiin ensimmäinen Päijät-Hämeen investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus. Hyväksi projektisuunnitelmaksi havaittiin lyhyt ja ytimekäs suunnitelma, jossa on selkeä aikataulu ja tehtäväluettelo. Projektisuunnitelman avulla Arviointitoimisto Oy voi lähteä toteuttamaan seuraavan vuoden markkinakatsausta, sekä soveltaa projektisuunnitelmaa myös muihin projekteihinsa.

Asiasanat: Projektinhallinta, projektinjohtaminen, projektin suunnittelu, Arviointitoimisto Oy

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

GRANBERG, SAMI:

Project Management as a Part of a
Company's Operations
Case: Arviointitoimisto Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 42 pages, 2 pages of
appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

This thesis deals with project management and project planning. The purpose of this study was project planning and how to create a project plan for Arviointitoimisto Oy, which has also commissioned the thesis. The study was carried out and accomplished during the autumn 2013.

The theoretical part of this thesis is mainly studied by using the literary material. The chapter of project management deals with, project organization and project manager, and what can cause challenges when leading the project. The second theoretical part deals with project planning. The focus is on commission company and only those areas, which are important for them. Areas are the goals of the planning, how to create a project plan and how to handle the whole project.

The subject of this thesis came, while the student was doing his practical training in the last spring, in this commission company. Company started a new project and the student took part in this project for the whole time. The idea was to observe the project and how it is done for the first time. Observing is also one of the research methods that was used in this thesis. The second research method is theme interview. Student interviewed two people after the project and they both were also in this project for the whole time. Theme of the interview was to go through the whole project and think about the goal which was set at the beginning. The main goal was to succeed and get the project done before the deadline.

This thesis was conducted as a qualitative research. As it was mentioned earlier, there are two research methods that are used in this thesis: observing and theme interviews. To make observing easier a project diary was kept during the project. Theme interview was conducted after the project and it was attended by two people who were also part of the project.

Based on the results, a project plan for Arviointitoimisto Oy was created.

Key words: Project management, project planning, Arviointitoimisto Oy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	1
1.3	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät	2
1.4	Opinnäytetyön sisältö ja rakenne	3
2	PROJEKTINHALLINTA JA JOHTAMINEN	6
2.1	Mitä on projektinhallinta	6
2.2	Projektin määrittelyt	7
2.3	Projektin johtaminen käsitteenä	8
2.3.1	Projektiorganisaatio ja projektipäällikkö	11
2.3.2	Projektin johtamisen haasteet	14
3	PROJEKTIN SUUNNITTELU	16
3.1	Suunnittelun tavoitteet	19
3.1.1	Projektisuunnitelman laatiminen ja vaiheistus	20
3.2	Kokonaisuuden hallinta projektin aikana	21
4	CASE: PROJEKTISUUNNITELMAN LUOMINEN	24
4.1	Investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus projekti	24
4.2	Toimialan ja yrityksen esittely	25
4.2.1	Tavarantarkastus	26
4.2.2	Tulevaisuuden näkymät	26
4.3	Tutkimuksen toteutustapa	27
4.4	Tiedonkeruumenetelmät	28
4.5	Teemahaastattelu	30
4.6	Tutkimustulokset	31
4.7	Havainnointi ja suunnitelman kehittäminen	36
4.8	Empiriaosuuden arviointi	38
5	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Arviointitoimisto Oy on lahtelainen mikroyritys, joka toimii kiinteistöliiketoiminnan alalla. Kiinteistöliiketoimintaa harjoittavan yrityksen on oltava jatkuvan kehityksen ja suhdanteiden muutosten takia entistä keskittyneempi oikeanlaisen ja luotettavan tiedon, sekä tiedon tarjoajan löytämiseen. Monesti tämä tuottaa ongelmia, sillä lähteitä ja kirjoittajia on niin monia, että olennainen tieto saattaa hävitä helposti muun tiedon joukkoon.

Arviointitoimisto on huomannut, että Päijät-Hämeen alue kaipaisi kattavasti yksien kansien sisään tuotettua, täsmällistä tietoa alueen investoinneista ja toimitilamarkkinoista. Tästä syntyikin ajatus tehdä yrityksessä projekti, jossa kootaan nämä tärkeät tiedot alueesta yksien kansien sisään ja painetaan siitä katsaus, joka toimii niin investoijien kuin myös päättäjien päätösten tukena kiinteistöliiketoiminnassa.

Olen suorittanut työharjoittelun Arviointitoimisto Oy:ssä, joka on myös tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Koko työharjoittelun ajan olin mukana yrityksen projektissa, ja opinnäytetyöni aihe muodostui heti projektin käynnistyttyä. Tehtävänäni oli havainnoida projektin kulkua sekä etenemistä koko projektin ajalta, ja havainnointityön perusteella luoda yrityksen käyttöön toimiva projektisuunnitelma, jota se voi käyttää hyödykseen seuraavaa katsausta tehdessä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ja raportoida projektinhallinnasta Case-yrityksessä tehtävässä projektissa. Projekti toteutetaan yrityksessä ensimmäistä kertaa, joten opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa mikroyrityksen käyttöön sopiva projektisuunnitelma, jota yritys voi käyttää tulevaisuuden projekteissa hyödyksi. Projektisuunnitelma luodaan tehdyn projektin havaintojen perusteella, sekä käyttämällä opinnäytetyön teoriaosuutta siinä tukena.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys jakautuu kahteen alakysymykseen. Pääkysymys ratkeaa, kun saadaan vastaukset alakysymyksiin.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Millainen on hyvä projektisuunnitelma?

Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset ovat:

- Miten projekti vaiheistetaan?
- Miten kokonaisuus hallitaan projektin aikana?

1.3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön viitekehys on rajattu käsittelemään tutkijan ja kohdeyrityksen kannalta olennaisia osa-alueita. Olennaisiksi osa-alueiksi olen valinnut projektin johtamisen ja projektin suunnittelun.

Projektinhallintaa ja johtamista käsitellään yleisellä tasolla ja projektin suunnittelua on pyritty tarkastelemaan mikroyrityksen näkökulmasta, johon toimeksiantoyritys lukeutuu.

Teoriaosuudessa käsitellään projektin johtamista sekä projektin suunnittelua alan uusimman ja tutkijan mielestä parhaimman kirjallisuuden avulla.

Opinnäytetyön empiirinen osuus, eli Case osa on toteutettu kvalitatiivisena kehittämistutkimuksena ja siihen on käytetty osallistuvaa havainnointia. Lisäksi havainnointia täydentämään toteutettiin teemahaastattelu, jossa keskusteltiin projektiin osallistuneiden henkilöiden kanssa projektin onnistumisesta. Teemahaastattelu pidettiin huhtikuussa 2013, Arviointitoimiston tiloissa. Haastattelu nauhoitettiin myöhempää käyttöä, sekä litterointia silmällä pitäen.

Tutkimusotteen ja siihen liittyvien menetelmien valinnan pääsääntönä on, että mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin kvalitatiivinen tutkimus tulee kysymykseen (Kananen 2012,29).

Selkein ja loogisin valinta kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle oli siis se, että projekti tehtiin ensimmäistä kertaa yrityksessä, eli ilmiöstä ei tiedetty paljoa ja lisäksi prosessia olisi ollut vaikea määrällisesti mitata.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii tuottamaan selkeitä, mitattavia tutkimustuloksia yleensä strukturoidun kysymyslomakkeen avulla. Laadullinen tutkimusmenetelmä sen sijaan tuottaa tietoa avoimien kysymyksien avulla. Näin syntyy tutkijan ymmärrys ilmiöstä. (Kananen 2012, 32.)

Luvussa neljä on esitetty projektin toteutustapa tarkemmin. Luku alkaa toimeksiantoyrityksen esittelyllä, tutkimuksen toteutustavan- ja tutkimusmenetelmien tarkemmalla esittelyllä sekä loppuu tutkimustuloksiin.

1.4 Opinnäytetyön sisältö ja rakenne

Opinnäytetyön avulla perehdytään projektinhallinnan kahteen isompaan osa-alueeseen, eli projektin johtamiseen ja projektin suunnitteluun. Opinnäytetyössä kuvataan käytännön kautta projektin eri osa-alueita. Tutkimuksen Case osa kulkee koko ajan teorian rinnalla. Opinnäytetyössä kuvattavia toimintoja on tärkeää dokumentoida, sillä yrityksen projekti tullaan tekemään jatkossakin.

Yrityksessä tehtävä projekti toimii tämän työn empiirisenä osana ja se toteutetaan kvalitatiivisena kehittämistutkimuksena. Opinnäytetyön teoriaosuutta käsitellään kirjallisuuskatsauksella.

Opinnäytetyö rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisen luvun muodostaa johdanto ja tutkimuksen perustiedot. Johdannossa on perehdytys aiheeseen sekä opinnäytetyön taustat. Tämän jälkeen seuraa tutkimuksen rajaukset, tavoitteet ja tutkimusmenetelmät.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Ylläolevassa kuviossa 1 on hahmoteltu opinnäytetyön rakenne graafisesti.

Toisessa luvussa keskitytään projektinhallintaan ja projektin johtamiseen. Luvussa kerrotaan projektin johtamisesta käsitteenä, mitä se tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään. Määritellään projekti, sekä luvussa käydään läpi projektiorganisaatio ja projektipäällikkö, sekä lopussa paneudutaan projektijohtamisen haasteisiin.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan projektin suunnittelua tulevan Casen kannalta ja mihin hyvässä projektin suunnittelussa kannattaa kiinnittää huomiota. Luku alkaa suunnittelun tavoitteisuudella ja luvun lopussa keskitytään projektisuunnitelman laatimiseen ja vaiheisiin. Luvun lopuksi käydään läpi kokonaisuuden hallinta projektityöskentelyssä.

Neljäs luku sisältää opinnäytetyön empiirisen osuuden. Luvussa esitellään kohdeyritys sekä tehty tutkimus. Kohdeyrityksen ja tutkimuksen jälkeen esitellään teemahaastattelu, joka pidettiin projektin jälkeen kahdelle projektissa mukana olleelle henkilölle.

Teemahaastattelun jälkeen esitellään havainnointi. Havainnoinnista käy ilmi, mitä on tapahtunut projektin aikana. Havainnoinnin jälkeen on kuvattu suunnitelman kehittämistä edellä mainittujen tiedonkeruumenetelmien sekä teorian avulla. Havainnoinnin ja tehdyn tutkimustyön avulla kehitetään seuraava suunnitelma. Myös kirjallisuuskatsausta käytetään hyväksi projektisuunnitelma 2:sen laatimisessa.

Viidennessä luvussa on opinnäytetyön yhteenveto, jossa kerrataan opinnäytetyön tavoite ja sen toteutuminen.

2 PROJEKTINHALLINTA JA JOHTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan projektinhallinnasta ja projektin johtamisesta. Nykyisessä yritysmaailmassa kilpailu on kovaa ja hektistä. Yrityksen pitää olla erittäin muuntautumiskykyinen, jotta se pystyy vastaamaan asiakkaidensa jatkuvasti muutuviin tarpeisiin. Yhä useammassa yrityksessä muutokset ja kehittämiset nimetään projekteiksi. Usea projekti saa juurikin alkunsa tavoitteesta tehdä muutosta ja kehittää yrityksen toimintaa. Tähän tarvitaan hyvää projektinhallintaa sekä projektin johtamista. (Ruuska 2007, 34.)

Projekti sanana on häilyvä ja sitä voidaan helposti käyttää kuvaamaan kaikkea uuden tekemistä ja sen suunnittelua. Projektin seikkaperäinen tutkiminen herättääkin kysymyksen, mitä sillä tarkkaan ottaen tarkoitetaan ja miten sitä hallitaan? (Ruuska, 2007, 34.)

Jokaisen projektin onnistumiseen ja toteuttamiseen tarvitaan erityisosaamista. Yksinkertaisuudessaan projektinhallinta on asioiden ohjailua oikealla tavalla kohti haluttua lopputulosta. (Ruuska 2007, 34.)

Kirjallisuus jakaa projektin selkeästi eri vaiheisiin. Kolme isompaa kokonaisuutta ovat käynnistysvaihe, rakentamisvaihe ja päättämisen vaihe. Lisäksi nämä osa-alueet jaetaan vielä pienimpiin työvaiheisiinsa. (Ruuska 2007, 34.)

2.1 Mitä on projektinhallinta

Projektinhallinta on yksi iso kokonaisuus, jolla pyritään hallitsemaan kaikki projektin osa-alueet. Projektia johtaa yleensä projektipäällikkö ja projektipäällikön päätösten tukena toimii johtoryhmä. Projektinhallinnan tarkoituksena on pitää projekti henkilöstön, budjetin ja aikataulun suhteen kontrollissa ottaen kuitenkin huomioon projektille asetetut tavoitteet. (Berkun 2006, 9.)

Projektinhallinta voidaan nähdä ammattina, roolina tai aktiviteettina. Joissakin yrityksissä projektipäälliköt johtavat isoja, useamman sadan hengen projekteja, kun taas toisissa yrityksissä projektipäällikkö voi olla vastuussa jostain pienemmästä osa-alueesta (Berkun 2006, 9).

Organisaation rakenne, kulttuuri ja projektin tavoitteet määrittelevät hyvin pitkälle sen, minkälaisena kokonaisuutena projektinhallinta nähdään yrityksessä. Rooli voi olla epämuodollinen tai hyvinkin tarkkaan määritelty. (Berkun, 2006, 9.)

2.2 Projektin määrittelyt

Projekti sana tulee latinan kielestä ja tarkoittaaakin ehdotusta tai suunnitelmaa. Suomen kielessä projekti- sanan synonyyminä käytetään monesti sanaa hanke. Yleensä hankkeella viitataan kuitenkin projektia laajempaan kokonaisuuteen, jossa yksi hanke voi koostua useimmista projekteista. (Ruuska 2007, 18.)

Projekti on organisaatiomuoto, joka mielletään mahdollisuudeksi tehdä innovaatioita, tuottaa joustavuutta ja uutta ajattelua. (Jalava, Virtanen 2000,19.)

Projekteja esiintyy yrityksen kaikilla organisaatiotasolla. Projektitoiminta on tavallaan poikittainen yrityksen muihin toimintoihin nähden. Projekteja voi olla yrityksen hallinnossa, tuotannossa, kehitystoiminnassa, markkinoinnissa ja muissa vastaavissa yrityksen toiminnoissa.

(Pelin 2009, 33.)

Projektille asetetaan tietyt tavoitteet, joiden pohjalta haluttu tulos on mahdollista toteuttaa ja saavuttaa. Projektin tavoitteita ovat yleensä ajalliset, sisällölliset, laadulliset ja taloudelliset tavoitteet. Projektin lopussa tavoitteiden mittaaminen on yksiselitteistä, sillä harvoin voi jossitella saavuttiko projekti tavoitteensa vai ei. Projektin tavoitteet voidaan jakaa henkilökohtaisesti jokaiselle projektin jäsenelle, jos kyseessä on pienimuotoisempi projekti, tai projektilla voi olla yksi yhteinen tavoite, jota kohti kaikki pyrkivät. On kuitenkin tärkeää, että tavoitteet sovitaan yhdessä tekijän, tai tekijöiden kanssa eikä tavoitteita vain sanella. Kaikki sitoutuvat yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. (Pelin 2009, 33.)

Lyhyesti määriteltynä projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää (Ruuska 2007,19).

2.3 Projektin johtaminen käsitteenä

Johtaminen on vaikuttamista. Se on tahtoa ja taitoa työskennellä tehokkaasti projektin tavoitteiden saavuttamiseksi ja saada muut mukaan tähän työskentelyyn. (Jalava, Virtanen, 2000,21.)

Projektin johtaminen on yleensä projektipäällikön tehtävä. Vähän kuin missä tahansa yrityksessäkin on johtaja tai päällikkö, on sellainen myös projektiorganisaatiossa. Eihän mikään organisaatio voi olla toimiva, jos ei sitä jollain johdeta ja viedä oikeaan suuntaan. Projekti on eräänlainen ainutkertainen yritys johon haetaan parhaat mahdolliset tehtävään sopivat henkilöt. (Jalava, Virtanen 2000,21.)

Projektin johtaminen on taitoa nähdä ja oivaltaa erilaiset resurssit ja käyttää niitä projektissa hyväksi. Johtaminen on eri osapuolten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön hyödyntämistä ja käyttämistä. (Jalava, Virtanen 2000,21.)

Yhä useampi henkilö toimii johtajana ollessaan asiantuntija, eli hänellä ei ole virallista johtajaksi nimitettyä asemaa vaan hän on sen asiantuntijuudellaan ansainnut ja näyttänyt. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa voi niin sanottu ”organisaation vanhin” toimia johtajana, sillä hän on yleensä muihin organisaation jäseniin verrattuna paras asiantuntija ja omaa paljon tietotaitoa. Projektin johtajan asema on yleensä sekoitus virallista asemaa ja asiantuntemusta, joka luo edellytykset painotetulle yhdistelmälle. (Jalava, Virtanen 2000,21.)

On olemassa kolme näkemystä johtajan asemasta organisaatiossa. Ensimmäisessä näkemyksessä organisaation johtaja nähdään yleensä ylhäältä alaspäin asemana, johon tietty henkilö nimitetään. Tämä asema luo esimiehelle valtaa ja hänen alaisensa osallistuvat myös hänen työnsä tekoon, sillä hän delegoi oman vastuualueensa tehtäviä alaisilleen. Tällainen organisaatio toimii tarkoitushakuisesti. (Jalava, Virtanen 2000,21.)

Toinen täysin päinvastainen näkemys on sellainen, jonka mukaan johtajan tulisi ainakin jossain määrin toteuttaa alaistensa odotuksia, jotta hän saa seuraajia. Jos projektin johtajan ja osallistujien näkemykset projektista ovat hyvin erilaisia, eivät he sitoudu projektiin kunnolla ja saattavat vetäytyä projektista pois. Kolmas näkemys on näistä varmaankin nykyaikaisin ja loogisin. Siinä johtajan tuloksellisuuden edellytyksenä on, että hänen omat näkemyksensä ovat saman suuntaiset projektiin osallistujien kanssa. Tämä luo organisaatioon selkeyden ja sitoutuneisuuden, koska johtajan visiosta tulee kaikille yhteinen asia. (Jalava, Virtanen 2000,22.)

Projekti on onnistunut silloin, kun se on saavuttanut sille asetetut tavoitteet projektibudjetin ja - aikataulun puitteissa. Projektin onnistumista voidaan mitata myös henkilöjohtamisen ja työviihtyvyyden kannalta ja suorittaa esimerkiksi lyhyt haastattelu projektin jälkeen. (Pelin 2009, 37.)

Johtajan tärkein tehtävä on pitää toiminta tavoitteiden mukaisena ja jakaa suuremmat tavoitteet pienempiin osa-alueisiin. Johtamistyön lopputuloksena voidaan nähdä selkeä kuva, jossa työyhteisöllä on tavoite, jota yhteisön jäsenet työllään toteuttavat. (Jalava, Virtanen 2000, 23.)

Projektijohtaminen tarkoittaa yrityksen tai yhteisön toiminnan organisoimista siten, että pääosa työstä tehdään projektiryhmissä ja linjahenkilöstön määrä on pieni (Pelin 2009,25).

Projektijohtamisessa, kuten myös muussakin johtamisessa on nähtävillä kolme selkeää tasoa. Näitä tasoja ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Päivittäisessä työskentelyssä eri tasot menevät helposti sekaisin ja limittäin, mutta on kuitenkin tärkeää ymmärtää päätöksiä tehdessä, että mihinkä ryhmään kuuluvaa päätöstä ollaan tekemässä. Alempitasoisen päätöksen on oltava linjassa ylemmän kanssa. (Rissanen 2002, 72.)



Kuvio 2. Projektijohtamisen tasot (Rissanen 2002, 73)

Kuviossa 2. on hahmoteltuna projektijohtamisen tasot visuaalisesti. Operatiivisen johtamisen piiriin kuuluvat projektin päivittäiset toimet eli päivittäinen johtaminen ja seuranta. Operatiivinen taso on yleensä kovaa tekemistä ja perustyötä.

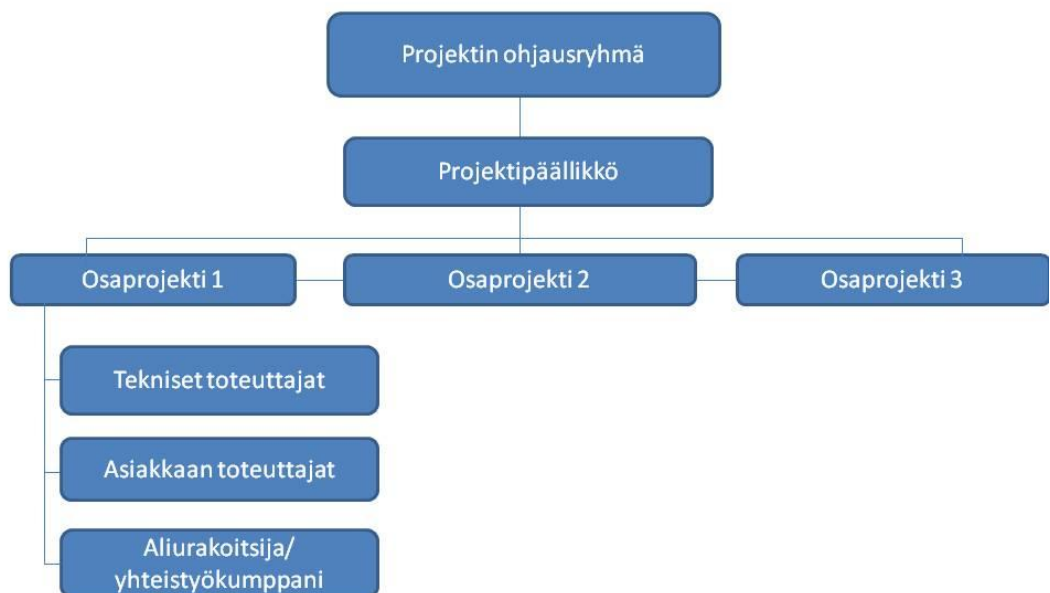
Taktinen taso keskittyy operatiivista tasoa enemmän suunnitteluun, oikeiden avainhenkilöiden valintaan ja esimerkiksi budjetoinnin peruskysymyksiin.

Strategisella tasolla määritellään projektin tavoitteet ja luodaan visio. Visio on tulevaisuuden tahtotila, joka pyritään näillä kolmella tasolla saavuttamaan. (Rissanen 2002, 73.)

2.3.1 Projektioorganisaatio ja projektipäällikkö

Projektin organisoitumisen osana tulee kyseiselle projektille valita siihen sopiva organisaatiomalli. Eri organisaatiomalleja on useita ja niitä vertaillessa on hyvä huomioida ainakin seuraavat asiat: projektin koko, osallistuvien ihmisten lukumäärä, käskytyssuhteet, suhde linjaorganisaation sekä mahdollisten osaprojektien lukumäärä. Kaikilla näillä tekijöillä on yhteys siihen millaiseksi projektin organisaatio kannattaa koota. (Kettunen 2003, 132.)

Seuraavaksi käydään läpi muutama yleinen ja hyväksi havaittu organisaatiomalli projekteissa.



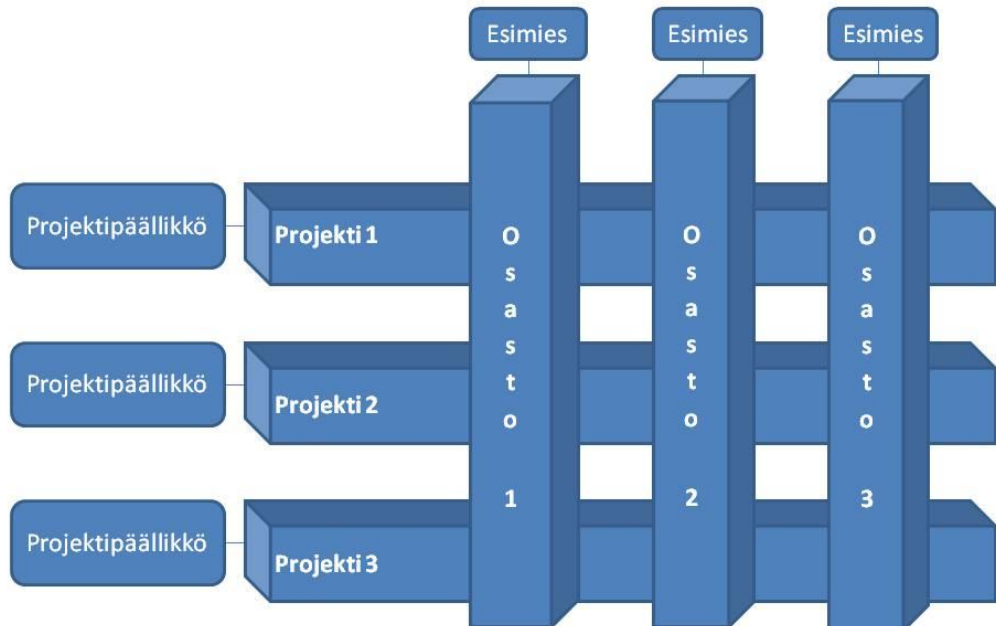
Kuvio 3. Hierarkkinen projektioorganisaatio (Kettunen 2003, 132)

Kuviossa 3 on esitetty linjaorganisaation kaltainen hierarkkinen projektioorganisaatio. Projektilla on projektipäällikkö, joka johtaa työtä

osaprojektien vastuuhenkilöiden kanssa. Hierarkkisessa projektiorganisaatiossa projektipäällikkö johtaa tiiviisti projektia ja on koko ajan tietoinen kaikesta mitä projektissa tapahtuu. Ohjausryhmä seuraa projektin etenemistä ja siihen kuuluvat aina projektin ostajan ja toimittajan edustajat sekä projektipäällikkö.

Projektipäällikkö on raportointivastuussa ohjausryhmälle. Ohjausryhmä seuraa projektin edistymistä ja tekee päätökset projektsuunnitelmaan ja tehtävälistaan, jos siihen syntyy tarvetta. (Kettunen 2003, 133.)

Hierarkkisen projektiorganisaation toimintaperiaate perustuu siihen, että projekti jaetaan pienimpiin osaprojekteihin, joihin valitaan omat vastuulliset vetäjensä. Parhaimmillaan tällainen projektiorganisaatiomalli on silloin, kuin projektin henkilöstön määrä on suuri ja osaprojektien tehtäväkokonaisuudet selviä. Muita etuja ovat, kun projektiorganisaatio säilyy muuttumattomana projektista toiseen, lisääntyy työn tehokkuus sitä mukaa kun opitaan tuntemaan toisten työtavat. Lisäksi raportointi ja projektin seuranta on tehokasta. (Kettunen 2003, 135.)



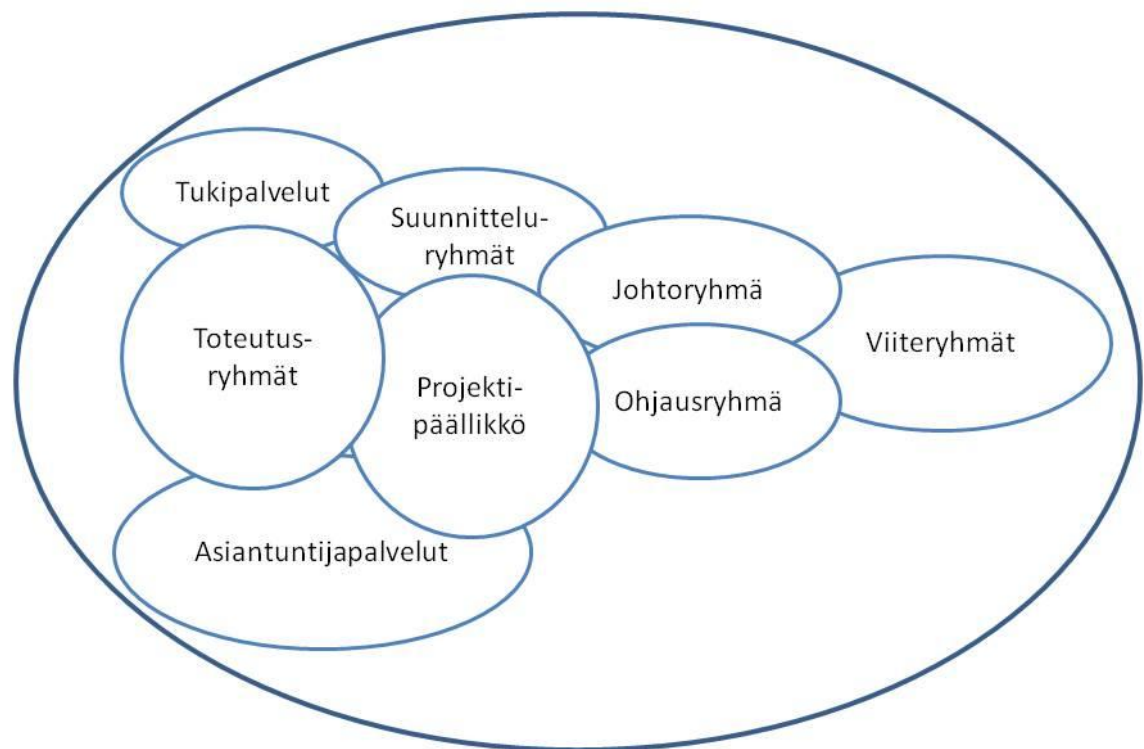
Kuvio 4. Matriisiorganisaatio projektissa (Kettunen 2003, 136)

Kuviossa 4 on esitetty matriisiorganisaation käyttö projektissa. Tämä projektitoiminnan malli on hyvä erityisesti silloin, kun on menossa monta

projektia samanaikaisesti ja projektien koko on kohtuullisen pieni. (Kettunen 2003, 135.)

Matriisiorganisaation ideana on, että projektiin voidaan ottaa mukaan ihmisiä varsinaisen linjaorganisaation eri puolilta ja tällä saadaan varmistettua oikeiden ihmisten saaminen mukaan projektiin. Muina etuina voidaan nähdä myös se, että linjaorganisaation esimiehet hoitavat esimiestyön ja projektipäällikkö voi keskittyä itse projektin johtamiseen. (Kettunen 2003, 137.)

Heikkouksia matriisiorganisaatiolle on, että projektipäälliköllä ei ole suoraa esimiesvaltaa projektiryhmänsä jäseniin ja tästä voi seurata ristiriitoja linjaorganisaation ja projektin välille. Matriisiorganisaation vahvuus on myös sen eräänlainen heikkous. (Kettunen 2003, 137.)



Kuvio 5. Rypälemalli projektiorganisaatiossa (Rissanen 2002, 80)

Kuviossa 5 on esiteltynä niin sanottu rypälemalli projektiorganisaationa. Rypälemallia käytetään muun muassa asiantuntijaorganisaatioiden ja tieteen projekteissa. Rypälemallissa projektiorganisaatiota kuvataan jonkinlaisena yhteistoimintaverkostona, jossa lähes jokainen ryhmä on limittäin toisiinsa nähden. Tieto kulkee vapaasti ja syntyy paljon uusia innovaatioita.

Neljäs organisaatiomalli on työryhmämalli, jota sovelletaan niin julkisen sektorin kuin yksityisenkin puolen pienehköissä ja lyhytaikaisissa kehittämishankkeissa (Rissanen 2002, 79). Tyypillistä projektille on, että sitä varten luodaan aina oma organisaationsa. Projektiorganisaatio toimii yleensä linjaorganisaation rajojen yli.

2.3.2 Projektin johtamisen haasteet

Projektin johtamiseen niin kuin muuhunkin johtamiseen sisältyy aina omat haasteensa. Suurimpia haasteita projektille on kuitenkin aikataulussa ja budjetissa pysyminen, sekä tavoitteiden saavuttaminen. (Pelin 2009, 41.)

Myös muita haasteita projektille tulee henkilökemian ja projektiryhmän motivoinnin ja kannustamisen saralta. Myös projektitehtävien oikeanlainen tasapainotus ja jakaminen tasapuolisesti, niin ettei ylikuormiteta yhtä yksilöä, aiheuttaa haasteita. Ongelmien ennaltaehkäisy ja riskienkartoittaminen jo projektin esiselvitysvaiheessa on suotavaa. Projektin johtamisessa ja projektityöskentelyssä suurin haaste on saada jäsenet hahmottamaan selkeästi tavoitteensa ja päämääränsä. Ongelmia syntyy jos näin ei ole. (Pelin 2009, 41.)

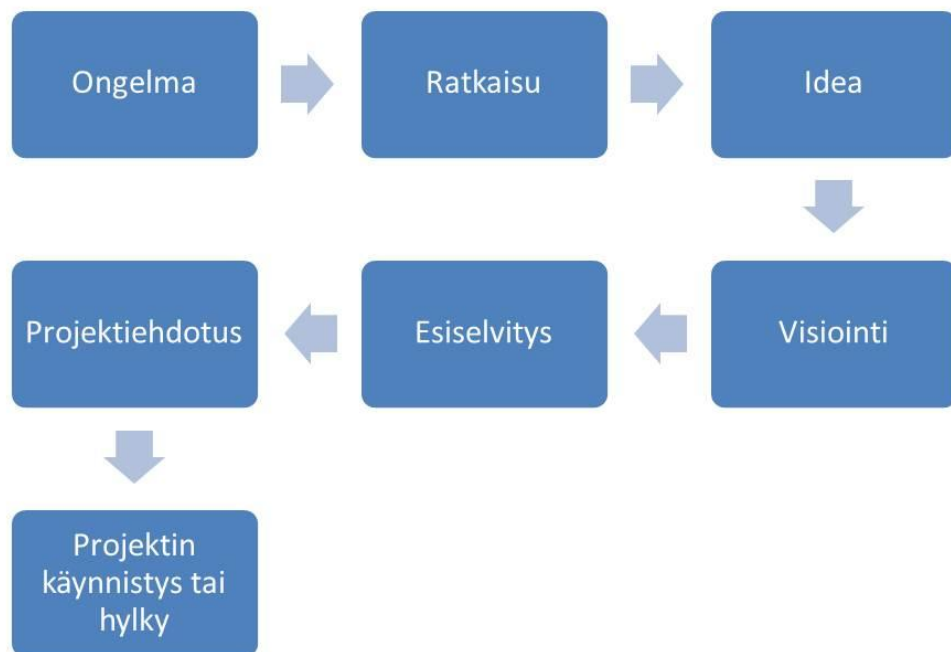
Useimpiin tavanomaisiin projektin ongelmiin on kuitenkin olemassa selkeitä tapoja, joilla niitä pystytään minimoimaan:

- Määritellään riittävän selkeät ja yksityiskohtaiset tavoitteet.
- Projektin suunnittelun työkalut ja raportointi kehitetään.
- Projektiryhmälle (henkilöstölle) annetaan riittävä koulutus projektia varten.
- Kehitetään yrityksen projektitoiminnan ohjeisto ja jaetaan se koko projektiorganisaatiolle. Opastetaan sen käytössä ja annetaan esimerkkejä ohjeiston tueksi.
- Projektin johto vaatii projekteista määräaikaisen raportoinnin ja aikataulujen ylläpidon.
- Projektin päättämiseksi kehitetään selkeät pelisäännöt ja projektin valvontaryhmä (projektiryhmä) tekee lopettamispäätöksen.
(Pelin 2009, 41.)

3 PROJEKTIN SUUNNITTELU

Projektista tehdään halutunlainen suunnittelemalla. Projektin suunnittelussa ratkaistaan ydinkysymykset etukäteen, niin että tiedetään, mitä aiotaan tehdä ja samalla projektin kokonaisuus jäsentyy hallittavammaksi. (Ruuska 2007, 35.)

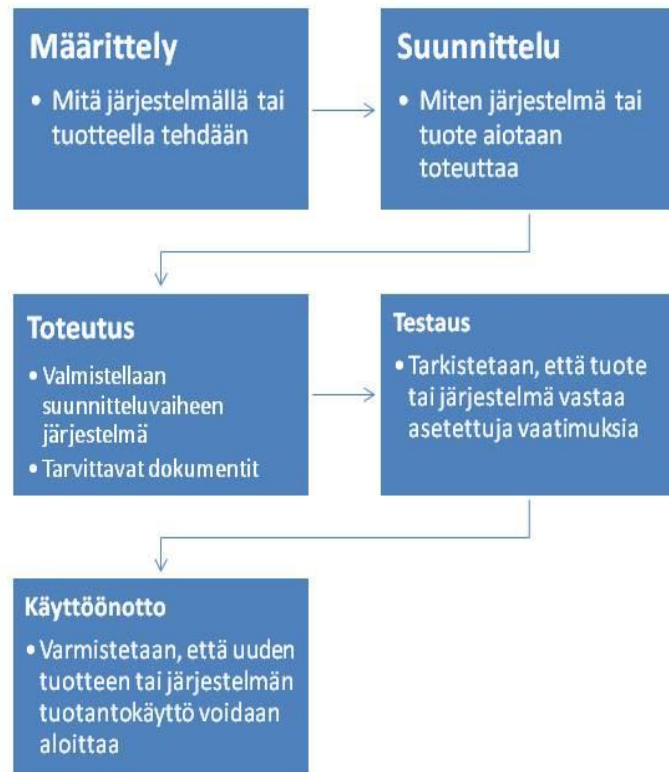
Projektin luonteeltaan kehitysprosessi (tai oikeammin prosessien kimppu), jossa hyvä suunnittelu on välttämätöntä onnistumiselle. Projektisuunnitelmaa voidaan kuvata projektin elinkaarena. Suunnitelmassa on kuvattuna kaikki projektin vaiheet, lähtien projektin taustoista ja tavoitteista.



Kuvio 6. Projektin käynnistysvaihe (Ruuska 2007, 35)

Kuviossa 6 on kuvattuna projektin käynnistymisen eri vaiheet. Käynnistyminen voi lähteä organisaatiossa olevasta ongelmasta, halusta uudistaa jokin vanhentunut järjestelmä, tai tehdä siihen merkittäviä muutoksia. Ympäristön paineet voivat olla

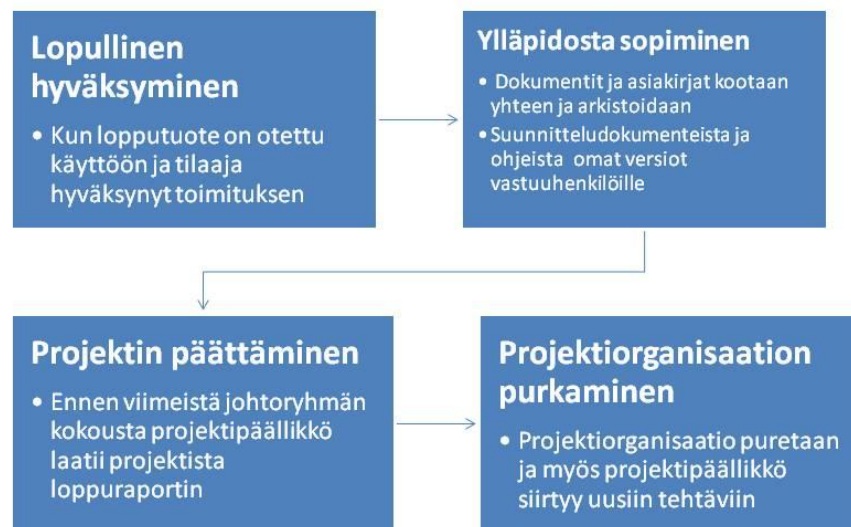
myös syynä projektin käynnistämiseksi, esim. nopeasti muuttunut markkinatilanne. Käynnistysvaiheen kriittisin askel on projektista tehtävä esiselvitys, josta projektin asettaja saa riittävät tiedot siitä, onko projektin käynnistäminen ylipäättään järkevää ja riittääkö organisaation resurssit siihen. (Ruuska 2007, 35.)



Kuvio 7. Projektin rakentamisvaihe (Ruuska 2007, 34)

Yllä olevassa kuviossa 7 on graafisesti hahmoteltu projektin rakentamisvaiheen kulku. Rakentamisvaihe alkaa määrittelyllä, jossa hahmotellaan mitä järjestelmällä tai tuotteella on tarkoitus tehdä. Määrittelyvaihe antaa edellytykset tekniselle ja toiminnalliselle suunnittelulle. Suunnitteluvaiheen tarkoituksena on tuottaa järjestelmälle tai tuotteelle tekninen ratkaisu. Toteutusvaiheessa toteutetaan järjestelmä tai tuote, suunnitteluvaiheen mukaisesti. Tehdään myös

tarvittava dokumentointi. Testausvaiheessa tarkistetaan, että tuote tai järjestelmä vastaa asetettuja vaatimuksia ja käyttöönottovaiheessa varmistetaan vielä, että tuotantokäyttö voidaan aloittaa. (Ruuska 2007, 39.)



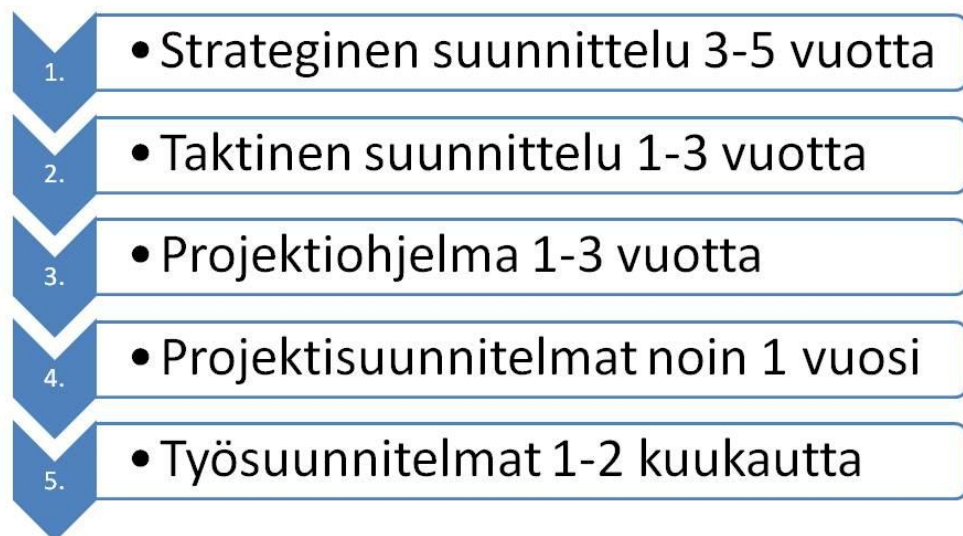
Kuvio 8. Projektin päättämisen vaihe (Ruuska 2007, 34)

Kuviossa 8 on esitetty projektin päättämisen vaihe. Projektinhallinnallisesti projektin elinkaaren viimeinen vaihe on sen päättämisen vaihe. Projektin hallittu päättäminen edellyttää, että lopputuotteen hyväksymiskriteerit on sovittu jo projektin alussa. (Ruuska 2007, 40.)

3.1 Suunnittelun tavoitteet

Suunnittelun tärkein tavoite on olla tarkoituksenmukaista ja dynaamista, ei suunnitella pelkästään suunnittelun vuoksi, vaan vain sen verran kuin on välttämätöntä (Ruuska 2007, 177).

Suunnitelmia laatiessa pitää olla realistinen, sillä loputon ennakoiminen ei ole projektin alkuvaiheessa muuta, kuin hukkaan heitettyä aikaa. Projektin päälinjojen tulee olla selvillä heti alusta asti, mutta tarkemmat yksityiskohdat selventyvät projektin edetessä. (Ruuska 2007, 177.) Projekti elää koko ajan, joten myös projektisuunnitelman pitää elää projektin eri työvaiheiden muuttuessa ja tarkentuessa.



Kuvio 9. Projektisuunnittelun ja toiminnan suunnittelun suhde (Ruuska 2005, 158)

Yllä olevassa kuviossa 9 on graafisesti havainnollistettu millaisessa suhteessa projektia voidaan ajatella, kun mietitään perusorganisaation kokonaissuunnittelua. Projekti ei voi vain olla irrallinen tehtävä vaan pitää sen suunnitteluun kiinnittää huomiota, erityisesti isommissa projekteissa ja isommissa yrityksissä. Hyvästä suunnittelusta ei ole ikinä haittaa, mutta kannattaa kuitenkin muistaa, että hyvin suunniteltu on vasta puoliksi tehty.

Ihan kuin kaikessa henkilöstöjohtamisessa, suunnittelu alkaa aina strategiselta tasolta, jossa syntyvät pidemmän välin suunnitelmat. On kuitenkin huomioitava, että yli viittä vuotta pitemmälle ei kannattaisi suunnitella sitä epävarmuus kasvaa tässä huomattavasti. Strategisella tasolla voimavaroja ei ole vielä sidottu projektiin, on kyse vain toiminnan suunnittelusta. (Ruuska 2007, 158.)

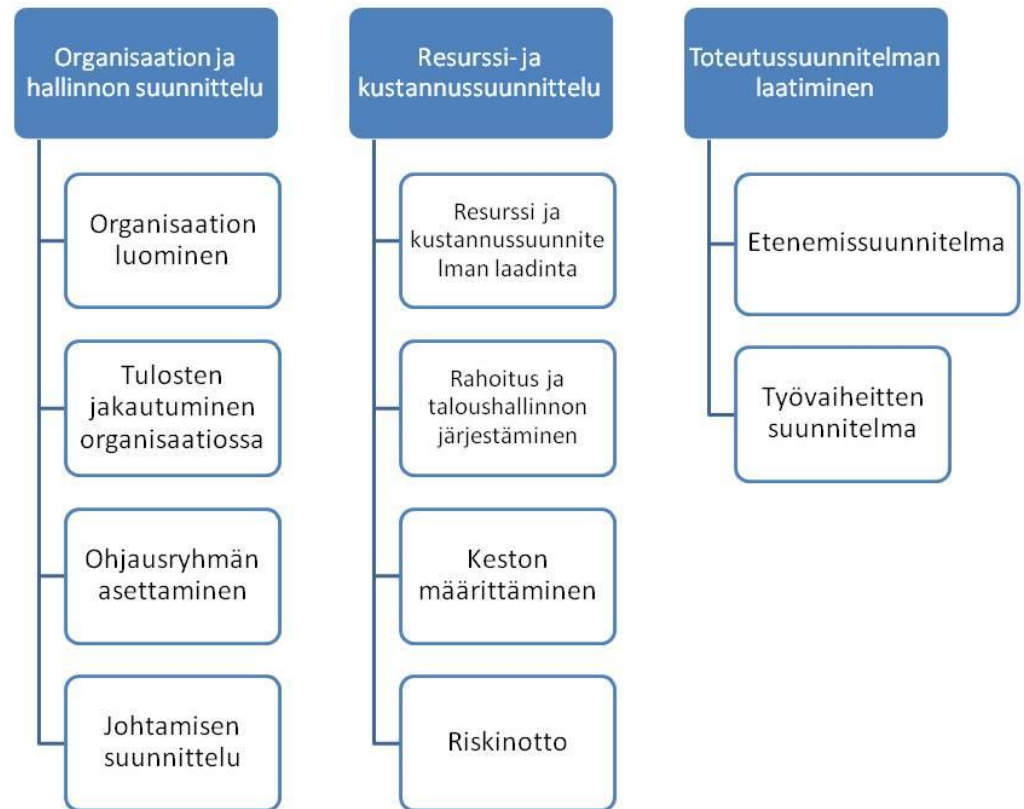
Taktisella tasolla suunnitellaan miten sidotaan voimavarat projektiin, esim. henkilöstövoimavarat. Projektiohjelman laatiminen kuuluu vahvasti taktisen suunnittelun tasolle ja siinä laitetaan asiat eri prioriteetin tärkeysjärjestykseen. (Ruuska 2005, 158.)

Varsinainen operatiivinen suunnittelu voidaan aloittaa jo vuotta etukäteen, ja tähän kuuluvatkin vahvasti yksittäisten projektien asettaminen ja käynnistäminen. Projektin asettamisella tarkoitetaan projekti-idean hyväksymistä mm. kirjallinen toimeksianto. Kuvion viimeisenä palkkina on työsuunnitelmien laadinta, tässä kohdassa suunnitelmat on laadittu jo henkilö- ja tehtävätasolle. (Projektinstituutti 2013.)

3.1.1 Projektisuunnitelman laatiminen ja vaiheistus

Projektin- ja työsuunnitelmilla on kolme päätehtävää:

- Olla kuvaajina siitä, miten haluttu lopputulos aiotaan saavuttaa
- Niiden avulla seurataan ja valvotaan projektin eri vaiheita
- Ne vastaavat organisaation operatiivista kokonaissuunnittelutasoa
(Ruuska, 2007 178.)



Kuvio 10. Projektin suunnittelun vaiheistus (Ruuska 2005, 160)

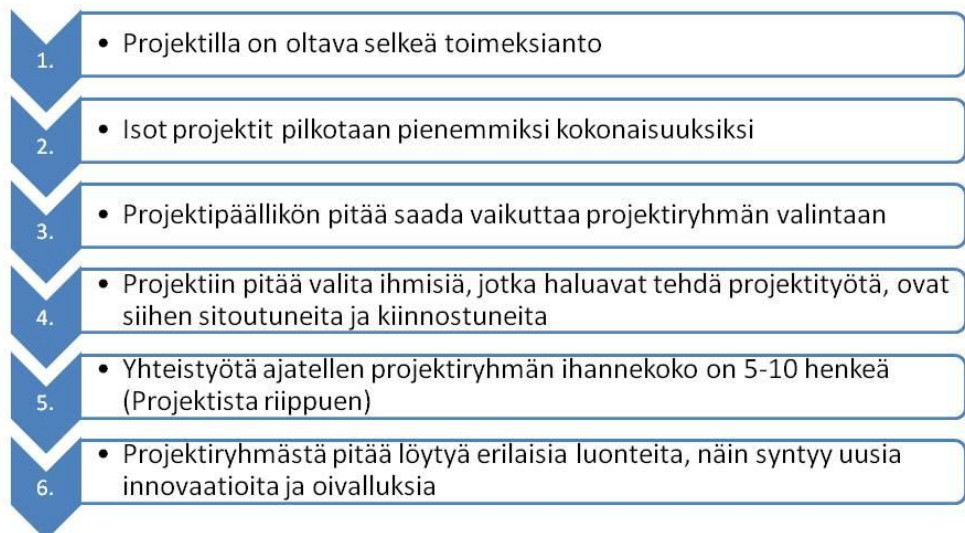
Yllä olevassa kuviossa 10 on hahmoteltu projektin suunnittelun vaiheistusta. Kirjallisuus jakaa projektin suunnittelun yleensä todella moneen vaiheeseen, ja onkin tärkeää sieltä poimia juuri ne omalle organisaatiolle tärkeimmät osa-alueet. Kaikki osa-alueet ovat tärkeitä, mutta projektin koosta ja projektille osoitetusta henkilöstövoimavarasta riippuvat ne mihin kiinnitetään erityisesti huomiota.

3.2 Kokonaisuuden hallinta projektin aikana

Jotta projektia voidaan pitää onnistuneena, tai edes suunnitella, että se onnistuisi, tulee sen jokainen osa-alue olla hallinnassa. Kokonaisuuden hallinta lähtee projektin organisaation suunnittelusta. Projektipäällikön ja projektin ohjausryhmän tulee löytää juuri ne oikeat yksilöt, jotka pystyvät projektia hoitamaan parhaalla mahdollisella tavalla, kokonaisuutta silmällä pitäen. Yleensä isompaa projektia varten henkilöt saavat tietyn perehdytyksen työtehtäväänsä, ihan kuin missä tahansa normaalissakin rekrytointitilanteessa. Perehdytys luo

tässäkin pohjan toiminnan onnistumiselle ja siksi sitä voidaan pitää kokonaisuuden kannalta tärkeänä. (Löow 2002, 35-45.)

Toisena erittäin tärkeänä kokonaisuutena projekteissa on aikataulu ja budjetti. Aikataulun pitää olla realistinen ja saavutettavissa, sillä ei ole mitään järkeä laatia sellaista aikataulua, minkä tahdissa ei projektiorganisaatio ehdi toimia. Aikataulusta ei myöskään pidä tehdä liian väljää, vaan sopivan tiukka paketti projektin lähtökohtien pohjalta. Aikataulun laadinnasta näkee yleensä sen, minkä tason projektipäällikkö on kyseessä. Tietyt välitavoitteet ja välietapit pitää aikataulusta löytyä aina, näin on helpompi katsoa mitä on jo tehty, ja mitä vielä tekemättä. Niin sanottu oma aikataulu on myös hyvä laatia loppuvaksi aikaisemmin, ennen kuin lopputuotteen luovutuksen viime metreille. Etenkin isommissa projekteissa tulee viivästyksiä, ja välillä viivästykset eivät edes johdu siitä, että itse et ole huomionnut tilannetta vaan esim. logistinen ketju saattaa pettää. (Löow 2002, 35-45.)



Kuvio 11. Kokonaisuuden hallinta (Löow 2002, 44)

Kuviossa 11. on hahmoteltu erityisesti projektipäällikön näkökulmasta ne asiat, joihin kannattaa kiinnittää huomiota projektin alkuvaiheessa. Kaikki lähtee liikkeelle riittävän selkeästä toimeksiannosta ja tarvittavista koulutuksista. Isoissa projekteissa on syytä tekemistä pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin. Pienemmät kokonaisuudet voivat olla esimerkiksi välitavoitteita.

Jos mahdollista, olisi hyvä jos projektipäällikkö saisi vaikuttaa projektiryhmän valintaan. Projektiryhmään tulee valita henkilöitä, jotka ovat tehneet projektityötä aikaisemmin, sitoutuvat siihen ja ovat erityisesti kiinnostuneet projektimuotoisesta työskentelystä. Hyvään projektiryhmään valitaan aina moni osaavia tiimipelaajia.

Jotta yhteistyö olisi mahdollisimman sulavaa ja joustavaa projektiryhmän ihannekoko on 5-10 henkeä (Löow 2002, 44). Usein kuitenkin projektin koko kertoo jo sen, että minkälaista kokoonpanoa on selkein käyttää. Niin kuin kaikessa tekemisessä, ja etenkin silloin jos projektilla halutaan uudistaa jotain vanhaa toimintatapaa, tulisi ryhmästä löytyä erilaisia luonteenpiirteitä. Tällä taataan uusien innovaatioiden sekä oivallusten syntyä, joka on merkittävässä roolissa myös halutun lopputuloksen saavuttamisen ja kokonaisuuden hallinnan kannalta.

4 CASE: PROJEKTISUUNNITELMAN LUOMINEN

Tässä osiossa käsitellään tehtyä kehittämistutkimusta, sen lähtökohtia, havainnointia sekä projektisuunnitelman kehittämistä. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda Case yritykselle projektisuunnitelma tulevaisuuden projektia varten. Projektista tehdyt havainnot ja projektin jälkeen pidetty teemahaastattelu toimivat tämän tutkimuksen tutkimusmenetelminä. Teemahaastattelut olivat projektissa mukana ja haastattelu pidettiin projektin onnistumisen näkökulmasta. Teoriaosuudessa esitellyt projektinhallinnan eri osa-alueet on otettu huomioon havaintojen perusteluissa ja projektisuunnitelma 2:sen luomisessa.

4.1 Investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus projekti

Opinnäytetyöni aihe muodostui ollessani Arviointitoimisto Oy:ssä suorittamassa tutkintooni kuuluvaa työharjoittelua. Yritys oli käynnistämässä Päijät-Hämeen aluetta koskevan investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus 2013 projektin, johon osallistuin koko työharjoitteluni ajan.

Projektille asetettiin takaraja maaliskuun 2013 loppuun mennessä. Kun projekti oli käynnistetty, projektisuunnitelma ja aikataulu tehty, seurasi itse projektityöskentely sekä kehittämistutkimukseen kuuluva havainnointi.

Toimin projektissa teknisenä avustajana. Työtehtäviäni olivat muun muassa tiedonhankinta (tyhjien tilakantojen selvittäminen, kaupungissa/kunnissa meneillä olevat hankkeet), tilajärjestelyt, graafisen suunnittelun ja painotalojen kilpailutus, palavereihin osallistuminen sekä muut projektitehtävät. Pidin koko projektin ajan yllä projektipäiväkirjaa johon tein havaintoja. Havaintojen pohjalta pystyn tarkemmin palaamaan projektin eri vaiheisiin ja työnkulkuun.

Päijät-Hämeen alueen investointeja ja toimitilamarkkinoita ei ole ikinä koottu kattavasti yksien kansien sisään. Eikä Päijät-Hämettä ole myöskään käsitelty ikinä näin laaja-alaisesti, kuin miten me tässä projektissa käsittelimme. Lahtea on käsitelty joissakin yksittäisissä julkaisuissa, mutta muu Päijät-Häme on jäänyt vähemmälle.

Katsauksen tekemiselle oli siis syntynyt selkeä tarve ja kohderyhmää tällaiselle katsaukselle ovat niin pienet kuin isotkin kiinteistösijoittajat, - omistajat, investoijat sekä kaikki ne ketkä ovat kiinnostuneita Päijät-Hämeen alueella tapahtuvista muutoksista.

Yritykset jotka toimivat globaalissa markkinataloudessa, ovat yleensä erittäin tiedonjanoisia ja kiinnostuneita lukemaan oman toimialansa sen hetkisistä suhdanteista ja trendeistä. Markkinakatsaukset ovat yleensä oivia lähteitä tämän tiedonjanon sammuttamiseen, ja siksi olemme tässä katsauksessa keskittyneet pelkästään Päijät-Hämeen alueeseen, koska sitä ei ole aikaisemmin tutkittu yhtä tarkasti. Lisäksi Päijät-Hämeessä on tapahtumassa suuria muutoksia koko ajan, jotka varmasti kiinnostavat kohderyhmäämme.

Markkinakatsaus on tietyn alueen taloudellisen tilanteen, suhdanteiden ja hankkeiden kuvaamista siten, että muodostetaan laaja- ja yhtenäinen kokonaiskuva alueesta.

Päijät-Hämeen investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus 2013 tehtiin toimimaan päättäjien investointipäätösten tukena ja seuraavassa kappaleessa on kerrottu teemahaastattelu, joka pidettiin projektiin osallistuneille henkilöille.

4.2 Toimialan ja yrityksen esittely

Arviointitoimisto Oy on vuonna 2011 perustettu asiantuntijayritys. Taustana yrityksen perustamisella on perustajajäsenen lähes kolmen kymmenen vuoden kokemus kiinteistöalan neuvonantotehtävistä muun muassa Catella Property Oy:ssä. Yrityksen henkilöstömäärä on kaksi ja sillä on toimisto Lahden ydinkeskustassa.

Arviointitoimisto haluaa tarjota paikallisia asiantuntijapalveluita ja syvää aluetietämystä ilman suurta byrokratiaa. Toiminta-alueena on:

- Häme, Päijät-Häme
- Pohjois-Uusimaa
- Kymi

- Jyväskylä
- Etelä-Karjala

Yrityksen palveluita ovat:

- Neuvonantopalvelu: Vuokrasopimusneuvotteluissa, osto- ja myyntitilanteessa lisäksi teknistä neuvontaa ympäristöasioissa ja vastuukysymyksissä
- Arviointipalvelu: Markkina-arvon ja markkinavuokran määrittäminen (mm. teollisuus-, toimisto- ja liikehuoneistot) ja lisäksi erikoiskiinteistöjen arviointi kautta maan (mm. sairaalat, huoltoasemat yms.)
- Tavarantarkastus: kiinteistöjen arvon määrittäminen, käyvän vuokran arviointi
- Kiinteistöveroanalyysit: kiinteistöveron oikeellisuuden tarkistus, kiinteistöveron takaisin perintä hakemusten laatiminen

4.2.1 Tavarantarkastus

Yksi yrityksen tarjoamista palveluista on tavarantarkastus ja seuraavaksi on pyritty lukijalle avaamaan sitä hieman enemmän. Tavarantarkastajan käyttäminen on yleensä suositeltavaa tilanteessa, jossa kaivataan ulkopuolisen asiantuntijan näkemystä. Usein riitaiset osapuolet pitävät kiinni periaatteellisesti omasta näkemyksestään ja päädytään pitkään ja kalliiseen riitaan. Tarkastajan puolueeton näkemys asiasta voi antaa osapuolille hyvän mahdollisuuden saada asiat ratkaistuksi sovinnollisesti ja edullisesti. Tavarantarkastajia käytetään muun muassa kiinteistön arvon määrittämisessä sekä käyvän vuokran arvioinnissa. Tavarantarkastajat ovat alansa parhaita asiantuntijoita ja kauppakamarin hyväksymiä.

4.2.2 Tulevaisuuden näkymät

Kiinteistöarviointi on toimiala, johon kohdistuu kysyntää tilanteessa kuin tilanteessa. Viime vuosina kysyntää on erityisesti kasvattanut pankkien lisääntynyt arviointitarve sekä tilinpäätösarvioinnit. Erityisesti suppeiden ja edullisten lausuntojen kysyntä on lisääntynyt.

Arviointitoimiston tarjoamat palvelut ovat kiinteistöjen markkina-arvon ja vuokran määrittäminen sekä arvioiden päivitykset. Lisäksi yritys tarjoaa neuvonantopalveluita kiinteistöjen osto- ja myyntitilanteissa, vuokrasopimuksen laadintaan ja maankäytön suunnitteluun. Harvinaisemmat tavarantarkastukset ja kiinteistöveroanalyysit kuuluvat Arviointitoimiston toimenkuvaan.

Kiinteistöarviointipalveluiden kysyntä on vakaata suhdanteista riippumatta.

Ainoastaan tilauksen motiivit vaihtelevat suhdanteiden mukaisesti.

Noususuhdanteessa arvioita tilataan myyntiä varten, laskusuhdanteessa vakuusarviot lisääntyvät. Tulevaisuudessa kysynnän voidaan odottaa lisääntyvän entisestään. Myös tavarantarkastajan käyttämistä kiinteistöjen käyvän arvon ja käyvän vuokran määrittämisessä voidaan olettaa lisääntyvän entisestään.

(Arviointitoimisto 2013.)

4.3 Tutkimuksen toteutustapa

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, tarkemmin ottaen kehittämistutkimuksena. Kehittämistyön aikana tapahtumat kirjataan ylös pitäen yllä esimerkiksi projekti- tai havaintopäiväkirjaa. Kyseessä on yksi tiedonkeruumenetelmän muoto, jossa tutkimusaineisto muodostetaan tutkijan havainnoinnin avulla. (Kananen 2012,49). Kehittämistutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen alalajeista.

Kehittämistutkimuksessa on taustalla ilmiö, prosessi tai asiantila, jonka halutaan olevan kehittämisen tai muutoksen jälkeen paremmin (Kananen 2012, 13).

Opinnäytetyössä on käytetty osallistuvaa havainnointia, koska tutkija on ollut mukana tutkimustilanteessa, eli yrityksessä tehtävässä projektissa. Tutkimuksen aikana pidettiin tutkimuspäiväkirjaa, jotta tutkija pystyi jälkikäteen palaamaan tehtyihin havaintoihin.

Kehittämistutkimuksen ajatus on olla lähellä kehittämistyötä, jolla pyritään organisaatiossa jonkun yksittäisen tai usean toiminnan parantamiseen.

Tässä muutama esimerkki kehittämistutkimuksen työelämän kohteista:

- prosessit, toiminnot
- tuotteet
- palvelut
- asiantilat

(Kananen 2012,20.)

Kaikki yllä mainitut asiat kuuluvat organisaatiossa niihin tekijöihin joita kehitetään koko ajan. Kehittämistutkimuksesta tekee tiedettä se, että kehittämistyö dokumentoidaan ja siihen käytetään tieteellisiä menetelmiä, joilla saadaan uutta ja luotettavaa tietoa. (Kananen 2012,21.)

Tutkimus sai alkunsa tutkijan ollessa Case yrityksessä työharjoittelussa. Tutkija oli yrityksen projektissa mukana, jossa toteutettiin historian ensimmäinen Päijät-Hämeen investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus (Liite 1). Projekti kesti kolme kuukautta ja tutkija piti projektipäiväkirjaa yllä koko projektin ajalta. Projektipäiväkirjaan hän kirjasi ylös projektin eri vaiheissa saamansa havainnot. Tehty projekti, projektin aikana saadut havainnot sekä opinnäytetyön teoriaosuus muodostavat kokonaisuuden, joka on myös tämän opinnäytetyön tavoite eli luoda projektisuunnitelma yrityksen seuraavan vuoden katsaukselle.

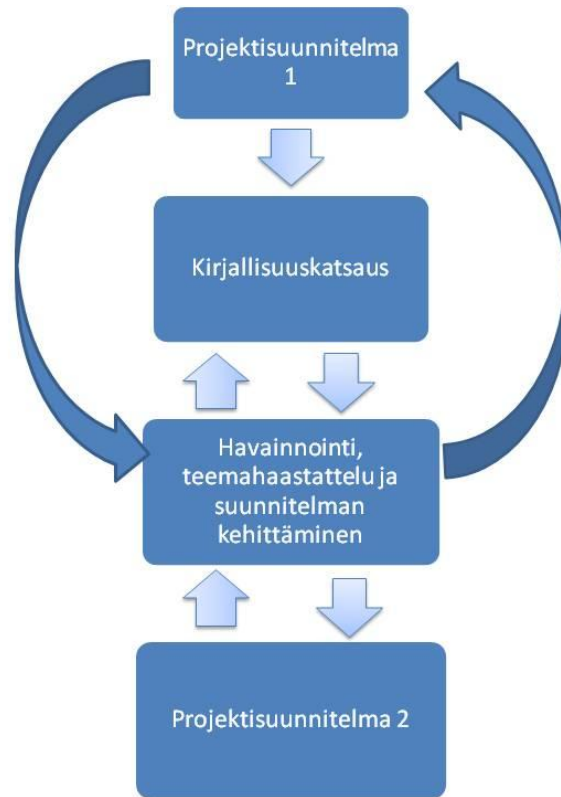
4.4 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelminä olen työssäni käyttänyt osallistuvaa havainnointia sekä teemahaastattelua. Teemahaastattelun toteutustapana oli puolistrukturoitu haastattelututkimus. (Liite 2.)

Kananen (2012, 100) toteaa, että teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä ja haastattelun voi suorittaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna.

Kehittämistutkimukseen päädyttiin siksi, että sen avulla pystyttiin opinnäytetyön lukijalle helpoiten selvittämään, mitä tässä työssä on tutkittu, ja miten tutkimus on tehty.

Tässä työssä kehittämistyö eli projektin kulku ja sen havainnointi dokumentoidaan käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jolla saadaan tuotettua uutta tietoa eli projektisuunnitelma 2.



Kuvio 12. Tutkimuksen kulku

Yllä olevassa kuviossa 12 on kuvattuna tämän opinnäytetyön empiirisen osan kulku. Kaikki lähtee liikkeelle projektisuunnitelma ykkösestä, eli meneillä olevasta projektista, ja sen toimivuuden havainnoinnista koko projektin aikana. Tämän jälkeen otetaan kuvioon mukaan kirjallisuuskatsaus, jonka pohjalta saadaan myös teoriaosuus liitettyä projektisuunnitelma 2:sen tueksi.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen ruvetaan tulkitsemaan jo tehtyjä havaintoja. Havainnointi alkoi siis heti, kun projekti oli käynnistetty. Havainnointi jatkuu aina projektin päätökseen asti ja onkin tämän tutkimuksen tärkein tiedonkeruumenetelmä. Projektin jälkeen pidetään myös teemahaastattelu projektissa mukana olleille henkilöille. Haastattelun ja havainnoinnin jälkeen peilataan projektisuunnitelma ykkösen ”vikoja” kirjallisuuskatsaukseen ja pyritään kehittämään suunnitelmaa kirjallisuuden ja tehdyn havaintotyön perusteella. Tämän kuvion pohjimmaisena on opinnäytetyön ydintuote eli projektisuunnitelma 2.

Havainnointia tehtiin koko projektin ajan ja tarkoituksena oli tarkastella tavoitteiden saavuttamista, aikataulun pitävyyttä sekä projektisuunnitelma ykkösen toimivuutta. Havainnointia peilataan myös opinnäytetyön teoriaan. Mietitään minkälainen on toimiva projektiorganisaatio, miten suunnitellaan projekti oikein ja miten hallitaan kokonaisuutta.

Havainnoinnin jälkeen seuraa projektisuunnitelman kehittäminen ja muokkaus. Projektisuunnitelmaa kehitetään siten, että sen pohjalta yritys voi toteuttaa seuraavan vuoden projektin ja tarkoituksena on tässä opinnäytetyössäni esitellä kaksi eri projektisuunnitelmaa. Projektisuunnitelma 1 on siis niin sanottu ”raakaversio” ja projektisuunnitelma 2 on tämän opinnäytetyöni ydin tuote.

Projektin jälkeen pidetty teemahaastattelu on kuvattuna myöhemmin tässä luvussa.

4.5 Teemahaastattelu

Tässä osiossa käsittelemme teemahaastattelua, jonka pidin projektissa mukana olleille henkilöille. Teemahaastattelun runkona käytin puolistrukturoitua haastattelulomaketta, joka löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä. (Liite 2.) Teemahaastattelut olivat molemmat mukana projektin alusta loppuun ja täten oli luontevaa keskittyä haastattelussa projektin onnistumiseen ja tavoitteisiin. Haastattelutavien osittain suppea määrä johtuu siitä, että projektiorganisaatiota ei yksinkertaisesti ollut enempää. Projektiorganisaatioon kuului opinnäytetyöntekijän lisäksi kaksi muuta henkilöä.

Haastattelukysymykset johdettiin tehdyn projektin tiimoilta ja siten, että kysymysten perusteella pystyttäisiin tuomaan esille ne kohdat, mitkä kaipaavat eniten hiomista seuraavaa projektisuunnitelmaa silmällä pitäen.

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä kahdeksan kappaletta, joissa keskityttiin projektin tavoitteisiin, lopputuotteeseen, aikatauluun, työskentelytapaan ja haasteisiin ja kehitysehdotuksiin. Haastattelu pidettiin huhtikuussa 2013.

Laadin haastattelukysymykset siten, että niiden perusteella pystyttäisiin hahmottamaan mahdollisimman selkeästi tehty projekti ja sen mahdolliset kompastuskivet. Pääpainona kysymyksissä oli tavoite ja lopputuote.

Haastattelu sovittiin etukäteen puhelimitse. Haastattelu pidettiin Arviointitoimiston tiloissa ja haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Haastattelussa käytin hyödyksi nauhuria litteroinnin sekä myöhemmän käytön varalta. Haastattelun jälkeen tehtiin litterointi, eli haastattelu purettiin kirjalliseen muotoon ja analysoitiin.

4.6 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään yksitellen jokainen tutkimuskysymys ja kysymyksiin saadut vastaukset. Tuloksia on pyritty havainnollistamaan suorilla lainauksilla, jotka toimivat päätelmien tukena.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin saavutettiinko projektille asetetut tavoitteet. Haastateltavien mielestä projektille asetetut tavoitteet saavutettiin. Erityisen hyvin tavoitteissa onnistuttiin katsauksen laajuuden ja tarkkuuden saralta. Katsaus vastasi niitä odotuksia, joita projektiorganisaatiolla oli projektin alussa mielessä.

Tarkoituksena oli tuottaa tietoa investointipäätösten tekijöille ja päättäjille. Ja Päijät-Hämeen alueelta sitä tietoa ei ole aikaisemmin tuotettu tässä mittakaavassa ja katsauksesta tuli hyvin laaja ja tarkka. (Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)

Toinen kysymys käsitteli projektin päätavoitteita ja mitä tehtiin, jotta ne saavutettaisiin. Projektin päätavoite oli tuottaa Päijät-Hämeen historian ensimmäinen investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus ja molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että kovan työn ansiosta päätavoite saavutettiin. Haastateltavat totesivat myös, että ilman teknisen avustajan eli opinnäytetyön tekijän osallistumista projektiin, ei projektia olisi pystytty toteuttamaan tässä mittakaavassa.

Kyllä tämä toimii myös erittäin hyvänä markkinointivälineenä meille ja kyllä tätä kelpaa jakaa tuolla eteenpäin. (Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)

Kolmas kysymys käsitteli sitä että pitäisikö tavoitteet rajata tai määrittää tarkemmin. Tähän kysymykseen haastateltavat olivat sitä mieltä, että projektin tavoite pidetään samana ja rajauskin pysyy samana Lahden alueen suhteen. Johtuen siitä, että projekti onnistui niin hyvin, voidaan katsaus tulevaisuudessa toteuttaa myös mahdollisesti jostain muusta kaupungista. Jos näin tehdään, rajaus ja tavoite pitää suunnitella tarkemmin.

Ei lähdetä vaan tekemään vaan rajataan heti alusta asti tarkemmin mitä ollaan tekemässä. Tämä auttaa myös tulevaisuudessa siinä, jos katsausta lähdetään tekemään muihin kaupunkeihin.

(Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)

Neljännessä kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin, että vastasiko lopputuote odotuksia laadullisesti ja sisällöllisesti. Tähän haastateltavat olivat sitä mieltä, että lopputuote oli laadullisesti ja sisällöllisesti monipuolinen, eikä laadusta tingitty vaikka se näkyikin hieman aikataulun venymisenä. Jos katsauksen laadusta olisi tingitty, olisimme pysyneet alkuperäisessä aikataulussa. Laatua pidettiin kuitenkin yhtenä tärkeimmistä katsauksen luotettavuuden kriteereistä, ja sen takia haastateltavat olivat tyytyväisiä, että työ hiottiin viimeisen päälle.

Laadullisesti ja sisällöllisesti katsaus kyllä vastasi odotuksia, ja odotukset jopa ylitettiin. Aina voi varmasti miettiä, mitä ulkoasussa olisi kehitettävää, mutta juuri nyt ei konkreettisesti pysty sanomaan yhtä tiettyä osa-aluetta, mikä olisi pitänyt tehdä toisin.

(Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)

Viidennessä kysymyksessä mietittiin oliko lopputulos halutunlainen ja mitä pitäisi vielä kehittää. Haastateltavat korostivat sitä, että jos ei olisi tehty niin sanottua ”jumppaamista” katsauksen graafisen ulkonäön suhteen niin kehitettävää olisi varmasti ollut seuraavaan projektiin paljon. Kyseinen jumppaus kuitenkin suoritettiin jo tässä vaiheessa, niin kehitysajatuksia ei juuri ilmennyt. Molemmat haastateltavista olivat erittäin tyytyväisiä lopputulokseen ja sitä pidettiin halutunlaisena. Oli syntynyt tietty oman yrityksen näköinen pohja, jonka perusteella on helpompaa tulevaisuudessa toteuttaa kyseisiä katsauksia.

Oli erittäin hyvä asia, että katsauksen ulkonäön hiomiseen ja luomiseen käytettiin niin paljon aikaa. Kuitenkaan aikataulusta ei hirveästi jääty, joten tärkein asia on kuitenkin asiallisen ja laadukas sisältö joka tehtiin. (Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)

Kuudes kysymys käsitteli aikataulua ja budjetointia ja sitä miten niissä onnistuttiin projektin aikana. Projektin aikataulusta myöhästettiin parilla viikolla, minkä haastateltavat perustelevat laadullisilla syillä. Projektin budjetissa ei ihan pysytty, sillä toinen rahoittajista vetäytyi hankkeesta. Budjetista ja aikataulusta jäämisestä huolimatta, projektia pidettiin erittäin onnistuneena.

Todella suuri osa ajasta kului katsauksen graafisen ilmeen hiomisen kanssa. Periaatteessa haluttu graafinen ilme on nyt luotu, joten aikataulu seuraavaa katsausta silmällä pitäen lyhenee heti. (Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)

Seitsemäs kysymys käsitteli työskentelytapaa ja pohdittiin pitäisikö sitä muuttaa tai kehittää seuraavaan projektiin. Haastateltavien mukaan työmäärä ja työtapo toimivat projektissa hyvin, mutta tulevaisuutta silmällä pitäen esille nousi tarkemman aikataulun laadinta.

Jos emme ota ketään avustajaa, niin ajankäyttöä pitää suunnitella todella tarkkaan. Tämä sen takia, koska katsauksen tekeminen vie muilta töiltä erittäin paljon aikaa ja resursseja. (Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)

Työskentelytavoista pitäisi tarkemmin suunnitella se, että joka päivästä jonkun tietyn tuntimäärän käyttäisi pelkästään katsauksen tekemiseen. Tarvitaan joku järjestelmä, josta saisimme tuntimäärän tietoon, miten kauan koko katsaukseen vierähti aikaa. Tästä järjestelmästä olisi helppoa jakaa tuntimäärät eri päiville ja jaksottaa katsauksen tekeminen. (Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)

Kokoonpano ja henkilöstöresurssit varmasti vaikuttavat seuraavan katsauksen työskentelytapojen suunnitteluun. Vastuualueet ja

*työtehtävät riippuvat siis käytössä olevista henkilöstöresursseista.
(Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)*

Kahdeksas ja viimeinen kysymys käsitteli asioita, jotka tuottivat hankaluuksia projektissa ja mitä pitäisi tehdä toisin. Niin kuin haastattelun aikaisemmissakin kysymyksissä kävi ilmi, niin aikataulu sekä graafinen suunnittelu tuottivat ongelmia. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että tulevaisuudessa sen osalta ei pitäisi enää syntyä ongelmia, koska pystytään jo tehtyä tulosta käyttämään mallina. Kehittämisen ja toisin tekemisen suhteen haastateltavat näkivät, että projektin voisi käynnistää hieman aikaisemmin, ja tilakantoja voisi tutkia tarkemmin. Katsauksen runkoa ei lähdetä kuitenkaan muuttamaan vielä tässä vaiheessa.

*Ei ainakaan tuota jo tehtyä runkoa kannata heti ruveta muuttamaan.
Yritetään samalla rungolla mennä, ja sitä pitää kuitenkin jossain
kohti varmasti päivittää, ettei jää kehityksestä jälkeen.
(Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)*

Kysymysten jälkeen keskustelimme avoimesti projektista ja niistä asioista, joita ei välttämättä selvinnyt haastattelukysymysten avulla. Seuraavassa on koko projektiryhmän näkemyksiä mitä olisi pitänyt tehdä toisin ja mitä ajatuksia heräsi kysymysten jälkeen.

*Tekemisen olisi varmasti voinut aloittaa vieläkin aikaisemmin, niin
oltaisi lopputuote saatu alkuperäisessä aikataulussa ulos.
(Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)*

*Tulevaisuudessa kun aikataulu antaa myöten, niin olisi hyvä käydä
virastolla ajan kanssa tutkimassa, miten neliöt jakautuvat liiketilojen
ja toimistotilojen suhteen. Niin se toisi tulevaisuudessa lisäarvoa
kun ajattelee vajaakäyttötutkimusta. (Arviointiasiantuntija,
Arviointitoimisto)*

*Olisi ollut helppoa jos tilakannan olisi voinut ottaa tuolta valmiina
jonkun tekemänä. Tässä kuitenkin tehtiin syvätutkimus, jonka*

luotettavuutta lisää se, että itse kiersimme Lahden ns. kaupallisen keskustan alueet läpi.(Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)

Katsauksen luotettavuutta korostaa tilakantojen selvittämiseen käytetty aika, sekä se, ettei neliöitä lainattu toisten tutkimuksista, vaan ne laskettiin itse. (Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)

Kun katsausta ruvetaan tekemään vuosittain, nousee sen vertailukelpoisuus automaattisesti. Sillä edellisvuoden lukuja pystytään käyttämään hyväksi kehityksen mittauksessa ja vajaakäytön laskemisessa, koska on luotu jo tietty vertailupohja. (Arviointiasiantuntija, Arviointitoimisto)

Markkinakatsauksen julkaisutilaisuus pidettiin Hämeen kauppakamarin tiloissa 5.4.2013. Yleisönä olivat muun muassa Ylen televisio, Etelä-Suomen sanomat, Danske Bankin edustajia, Rakennusosakeyhtiö Hartelan edustaja sekä yrityskauppoja hoitava Advance Teamin edustus. Myös Lahden kaupungilta sekä Heinolan kaupungilta saatiin päättäjiä paikalle.

Katsauksen onnistumisesta ja sen saamasta huomiosta kertoo hyvin myös se, että johtavaa arviointiasiantuntijaa haastateltiin Ylen television toimesta ja haastattelu julkaistiin Alueuutisissa, sekä siitä kirjoitettiin artikkeli Ylen Internet sivuille.

Tilaisuudessa käytiin runsasta keskustelua erityisesti Hennalan varuskunta-alueen uudelleenkäytöstä sekä tyhjistä liike- ja toimistotilojen neliömetrimääristä.

Investointi- ja toimitilamarkkinakatsauksessa (2013) Lahden toimitilamarkkinoiden kokonaispinta-ala on noin 2.500.000m², johon suhteutettuna 64.000 neliömetrin toimitilakannan lisäys on huomattava.

Hennalan varuskunta-alueen hyödyntämistä toimistotiloiksi tullaan miettimään varmasti useaan otteeseen, sillä Lahden toimistotilakanta on kaikilla mittareilla erittäin niukka verrattuna muihin Suomen kasvukeskuksiin. Hennalan varuskuntaan sisältyy myös musiikintoiminnan tiloja, koska Hennalan

varuskuntasoittokunnan tilat jäävät pian ilman käyttöä. Hennalan tilat saattavatkin olla yksi vaihtoehto musiikinopetukselle Lahdessa, jos konservatorion kunnostamiselle ei pian saada ratkaisua. (Investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus 2013.)

4.7 Havainnointi ja suunnitelman kehittäminen

Projektisuunnitelman runko oli hyvä ja kattoi hankkeen osalta kaikki tarvittavat osa-alueet. Hyvä projektisuunnitelma on aina tehty niin, että se tukee ja vastaa mahdollisimman tarkasti hanketta. Projektisuunnitelman luonne määräytyy hyvinkin pitkälle hankkeen mukaan, eikä ole tarkoituksenmukaista turhaan pitkittää suunnitelmaa jos siihen ei ole tarvetta. (Rissanen 2002, 54- 55.)

Seuraavaan projektisuunnitelmaan tullaan kuitenkin lisäämään toteutumissuunnitelma sekä ohjaussuunnitelma, sillä ne jäivät oleellisesti puuttumaan ensimmäisestä versiosta. Toteutumissuunnitelman avulla pystytään helposti kartoittamaan projektin osalta jo toteutuneet osa-alueet ja ne mitä on vielä tekemättä.

Projektin tavoite toteutui, eli syntyi ensimmäinen Päijät-Hämeen investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus. Joskin tavoitteet hieman tarkentuivat ja muuttuivat projektin edetessä, sillä katsauksen graafista ilmettä, sekä katsauksen painamista joko vaakaan tai pystysuuntaisesti jouduttiin miettimään moneen kertaan.

Graafisen suunnittelun osalta suurin ongelma oli se, että miten kerromme meidän vision katsauksen visuaalisesta ilmeestä suunnittelijalle. Graafisessa suunnittelussa jouduimme pitämään neljä- viisi palaveria siitä minkälaiseksi haluamme visuaalisen ilmeen ja senkin vuoksi aikataulu osittain venyi.

Painotalonkin osalta hankaluuksia tuotti heidän toimitusongelmansa, sekä se, että meidän suunnitelmamme muuttui ja tarkentui vasta loppumetreillä.

Lopulta päädyimme kuitenkin siihen lopputulokseen, että katsaus painettiin vaakatasoon. Tulevaisuudessakin katsaus tullaan painamaan vaakatasoon myös sen takia, että se on tyylikäs ja se myös erottuu hieman perinteisestä pystypainatuksesta.

Projektin tavoitteet asetettiin hieman liian yksitoikkoisesti, eikä ollut kuin yksi selkeä päätavoite mitä kohti menttiin. Tavoitteita asetettaessa ei tule kuvata projektissa tehtävää työtä, vaan se lopputulos mitä halutaan saavuttaa. (Pelin 2009, 92.)

Projektin tavoite tullaan pilkkomaan pienempiin osa-alueisiin seuraavassa suunnitelmassa ja niitä ovat; päätavoite, aikataavoite, välitavoitteet sekä tulostavoitteet. Kun on selkeät tavoitteet mitä kohti mennään, on projektityöskentelykin helpompaa. (Pelin 2009, 92.)

Projektille asetettiin alun perin kolmen kuukauden aikataavoite, johon ei ihan kuitenkaan päästy. Projektin aikataulu venyi ja katsaus saatiin julkaistua 5.4. Alun perin oli suunniteltu, että katsaus julkaistaan maaliskuun viimeisellä viikolla, joten aikataulusta viikolla myöhästymisen on kuitenkin hyväksyttävää, sillä projekti toteutettiin vasta ensimmäisen kerran.

Seuraavassa suunnitelmassa on projektille asetettu tietyt ajallisesti mitattavat selkeät tavoitteet, joten on helpompaa pysyä myös aikataulussa.

Projektin budjetti ylitettiin, mikä johtui siitä syystä, että toinen ilmoitetuista rahoittajista vetäytyi hankkeesta ja saimmekin vain yhden rahoittajan. Tulevaisuuden varalta olisi hyvä tehdä esim. kirjalliset sopimukset rahoittajien varalta, jotta vastaava tilanne pystyttäisiin välttämään. Seuraavaan suunnitelmaan tullaan laatimaan tarkempi budjetti, koska meillä on jo hankittu tieto graafisen suunnittelun sekä painotalon kustannuksista.

Projektisuunnitelma ykkösessä esitin kaksi riskiä ja arvioin niiden toteutumista. Riski 1 toteutui, eli emme pysyneet aikataulussa, mutta riski ei kuitenkaan ollut niin kriittinen. Riski 2 ei toteutunut, sillä tuotimme asiantuntevaa tietoa, joka myös vakuutti julkaisutilaisuudessa olleen yleisön. Seuraavassa suunnitelmassa riskit tullaan kartoittamaan laajemmin ja siten, että siinä kuvataan riskit koko projektin ajalta, eikä vain loppuosasta.

Suurimpia ongelmia hankkeen läpiviemisessä olivat siis aikataulu sekä budjetti. Osittain ongelmat johtuivat meistä riippumattomista syistä kuten rahoittajasta, painotalosta sekä graafisesta suunnittelusta. Päätavoite kuitenkin saavutettiin

inhimillisissä aikamääreissä. Projektinsuunnittelussa tulisi oma aikataulu suunnitella loppuvaksi ennen varsinaista ”deadline”, näin luodaan itselle hieman pelivaraa jolla esimerkiksi aikataulussa pysyminen on varmempaa.

4.8 Empiriaosuuden arviointi

Tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, miten luotettavina voidaan aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä pitää, esimerkiksi pystytäänkö mittaamaan juuri sitä mitä on ollut tarkoitus. Reliaabelius sen sijaan tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Esim. jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, olisivatko uuden tutkimuksen tulokset samanlaisia vai ristiriidassa jo tehtyä tutkimusta kohtaan. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1998, 153, 222.)

Tutkimukseen käytettiin kahta tutkimusmenetelmää, eli havainnointia ja teemahaastattelua. Havainnointi toteutettiin täysin tutkijan oman havainnoin ja projektipäiväkirjan avulla. Projekti toteutettiin yrityksessä ensimmäistä kertaa, joten ei ollut mitään valmista lähtökohtaa vaan tutkija itse asetti ne lähtökohdat, joita hän päätti seurata projektin ajan. Havainnointi toimi työtapana siten, että tutkijan havaintojen pohjalta pystyttiin luomaan projektisuunnitelma. Havainnointia on vaikea mitata, sillä ei ole mitään vertailupohjaa aikaisemmin havainnoinnilla toteutetuista projekteista toimeksianto yrityksessä. Pääsääntönä voidaan kuitenkin pitää, että havaintomateriaali on ainutkertaista, ja aidosti tutkijan omakohtaisen kokemuksen kautta luotua materiaalia.

Projektin jälkeen pidettiin teemahaastattelu, jota varten tutkija oli laatinut kahdeksan puolistrukturoitua kysymystä. Puolistrukturoidut kysymykset on johdettu tehdyn projektin pohjalta ja pääpaino oli projektin onnistumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkija haastatteli kahta projektiin osallistunutta henkilöä. Henkilöt valittiin sen perusteella, koska he olivat projektissa mukana sen alusta loppuun ja muodostivat tutkija mukaan lukien, koko projektiorganisaation.

Vastaajat voivat ymmärtää kysymykset väärin, mikä taas johtaa siihen että he voivat vastata kysymysten vierestä. Vastaajien keskittymiskyky saattaa myös

vaihdella esimerkiksi haastattelupaikasta tai työkiireistä johtuen. Tämä voi äkisti johtaa pintapuolisiin vastauksiin, joissa ajatus ei ole täysin mukana.

Mielestäni onnistuin haastattelussa, sillä molemmat haastateltavat olivat vahvasti läsnä haastattelutilanteessa ja saatiin herätettyä paljon keskustelua projektista. Molemmat haastateltavat vastasivat esittämiini kysymyksiin. Voidaan myös olettaa, että haastatelluilla henkilöillä ei ole syytä vastata epärehellisesti esitettyihin kysymyksiin, koska vastaukset vaikuttavat paljolti seuraavan projektisuunnitelman sisältöön.

Molemmat vastanneista pitivät projektia erittäin onnistuneena ja projektille asetetut tavoitteet saavutettiin. Havainnointi sekä teemahaastattelu eroavat tutkimusmenetelminä selkeästi toisistaan. Havaintojen avulla on saatu tutkijan näkökulma asiaan ja teemahaastattelun perusteella on saatu myös toimeksiantoyrityksen mielipiteet tehdystä projektista. Nämä muodostavat hyvän kokonaisuuden joten voin siis sanoa, että tutkimus on sekä validi että reliaabeli.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda mikroyrityksen käyttöön toimiva ja sopiva projektisuunnitelma, jota se voisi käyttää hyödykseen tulevaisuuden katsauksia tehdessä. Projekti toteutettiin yrityksessä ensimmäistä kertaa, joten kaikki luotiin niin sanotusti tyhjästä tutkijan, eli opinnäytetyön tekijän havainnointityön ja tehdyn projektin pohjalta. Joten tämä opinnäytetyö on hyödyllinen sekä tutkijan, että Arviointitoimiston kannalta. Tutkija ei ole aikaisemmin käyttänyt havainnointia tutkimusmenetelmänä, eikä kohdeyrityksellä ole vielä projektisuunnitelmaa.

Päätutkimuskysymyksenä oli: Millainen on hyvä projektisuunnitelma?

Alatutkimuskysymyksinä olivat:

Miten projekti vaiheistetaan?

Miten kokonaisuus hallitaan projektin aikana?

Johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset opinnäytetyössä. Näiden kysymysten avulla, teoriaa ja empiriaa yhdistäen, saatiin tietoa sekä projektinhallinnasta- ja johtamisesta sekä projektin suunnittelusta. Teorian mukana projektisuunnitelman laajuus ja sisältö vaihtelevat hyvin pitkälti projektin koon mukaan. Tämän opinnäytetyön projektiosuudessa kävi ilmi, että aikataulu ja tehtäväluettelo korvasivat osin projektisuunnitelman laajuutta. Teorian mukaan projekti vaiheistetaan asettamalla sille tietyt saavutettavissa olevat välitavoitteet ja sen avulla kokonaisuutta pystytään myös helpommin hallitsemaan projektin aikana. Opinnäytetyön empiirisessä projektiosuudessa tehtäväluettelo toimi välitavoitteisiin ohjaavasti.

Lopuksi vastattiin päätutkimuskysymyksen, millainen on hyvä projektisuunnitelma. Vastaukseksi saatiin, että hyvä projektisuunnitelma on lyhyt ja ytimekäs. Tarkka aikataulu ja tehtäväluettelo ovat hyvän projektitoiminnan ydin. Projektioorganisaatio kannattaa pitää yksinkertaisena siten, että tehtävät on määritelty, mutta kokonaisuus on pienellekin tekijäjoukolle hahmotettavissa selkeinä toimintoina. Hyvän projektisuunnitelman avulla isokin projekti, kuten

tässä opinnäytetyössä tehty Investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus, pysyy budjetissa ja aikataulussa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin projektinhallintaa - ja johtamista, sekä projektin suunnittelua. Projektinhallinnasta ja projektin johtamisesta kerrottiin käsitteenä, sekä käytiin läpi mikä on projektiorganisaatio ja mitä eri projektiorganisaatiomuotoja on olemassa. Projektipäällikön tehtävistä ja asemasta kerrottiin myös, sekä käytiin läpi projektijohtamisen haasteita.

Toisena päälukuna teoriaosuudessa oli projektin suunnittelu. Projektin suunnittelussa keskityttiin suunnittelun tavoitteisiin ja projektisuunnitelman laatimiseen ja vaiheistukseen. Luvun lopussa kerrottiin miten kokonaisuutta voi hallita projektin aikana ja mihin siinä kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota.

Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin kvalitatiivisena kehittämistutkimuksena, johon käytettiin havainnointia sekä teemahaastattelua, puolistrukturoidulla kysymyslomakkeella. Havainnointi oli tämän tutkimuksen tärkein tutkimusmenetelmä ja sitä tukemaan pidin kahdelle projektiin osallistuneelle henkilölle teemahaastattelun projektin jälkeen.

Havainnointia menetelmänä tehtiin koko projektin ajalta ja siinä käytettiin apuna projektipäiväkirjaa, jotta olisi helpompi myöhemmin palata tehtyihin havaintoihin. Teemahaastattelun tarkoitus oli kerrata, toteutuiko alun perin suunniteltu tavoite, eli luoda Päijät-Hämeen ensimmäinen investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus. Tämä tavoite toteutui. Suunniteltu aikataulu myöhästyi viikolla, mikä perustui laadullisiin syihin: haluttiin saada parempaa laatua.

Opinnäytetyössä päädyttiin luomaan Arviointitoimisto Oy:lle projektisuunnitelma tulevia katsauksia varten, mikä oli myös tämän opinnäytetyön päätavoite. Muita tavoitteita oli luoda Päijät-Hämeen investointi- ja toimitilamarkkinakatsauksen julkaisu ajallaan, sekä uuden tiedon tuottaminen. Nämä tavoitteet saavutettiin.

Tämä opinnäytetyö on tehty Arviointitoimisto Oy:n toimeksiannosta ja sen tarkoitus on luoda sille toimiva projektisuunnitelma tulevia katsauksia varten. Tätä projektisuunnitelmaa Arviointitoimisto voi käyttää myös hyödyksi muissa

projekteissaan.

Jatkotutkimusaiheena yritys voisi laajentaa katsausta ja ottaa hieman eri kohderyhmän, sekä laajemman tutkimusalueen käyttöön. Jatkoseurantaa voisi myös tehdä, eli verrataan miten esimerkiksi markkinatilanne ja tyhjien toimitilojen määrät ovat muuttuneet edellisvuoden katsauksiin verraten. Tästä voisi kirjoittaa esimerkiksi 2-3 kertaa vuodessa yrityksen Internet sivuille artikkelin, joka voisi olla ladattavissa myös omalle tietokoneelle.

Opinnäytetyön tekijänä opin opinnäytetyötä tehdessäni paljon projektityöskentelystä, sekä siitä miten haastavaa on havainnoida oikein ja kirjoittaa havainnot puhtaaksi. Itse pidän havainnointia erittäin haastavana tutkimusmenetelmänä ja näin jälkiviisaana valitsisin kyllä tutkimusmenetelmäni toisin. Teemahaastattelun toteuttaisin useammassa vaiheessa, projektin alussa, keskivaiheella ja projektin jälkeen. Näin muodostuisi vielä laajempi pohja mielipiteille ja havainnoille prosessista ja perustelut tutkimustuloksille.

Nykyajan työelämässä toteutetaan yhä enenemissä määrin projekteja ja opinnäytetyön teoriaosuutta tehdessäni sain suuren tietopaketin siitä, mitä olisi hyvä tehdä, jotta projekti saadaan vietyä läpi siten kun on suunniteltu. Projektijohtaminen on alueena erittäin laaja ja siksi opinnäytetyössä käsittelin vain kolmea siihen kuuluvaa isompaa osa-aluetta, koska ne liittyivät parhaiten tekemääni tutkimustyöhön.

Niin kuin kaikessa tutkimustyössä, on erityisen tärkeää löytää ne parhaimmat tietolähteet, joita voi soveltaa omaa tutkimusta tehdessä. Tehtyä tutkimustyötä on olemassa jo niin paljon, että tutkijan ongelmaksi muodostuu helposti se, miten erottua massasta ja luoda jotain ainutkertaista. Yleensä ainutkertaista syntyy silloin kun aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu, tai sitä tutkitaan jollain uudella tavalla tai uudesta näkökulmasta. Voin suositella havainnointia niille tutkijoille, jotka osallistuvat itse kehittämistyöhön koko sen keston ajan.

Mielestäni olen onnistunut luomaan oman näköiseni tutkimuksen, josta on myös hyötyä opinnäytetyön toimeksiantajalle. Pidän yhtenä tärkeänä osa-alueena tutkimuksen teossa oman osaamisen kehittämistä ja kokonaisuuden hahmottamista omasta näkökulmasta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Berkun, S.2006. Projektinhallinnan taito. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Eskola, J., Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

International Methelp Oy. Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

Jalava, U., Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Karlos, A., Martinsuo, M & Kujala, J.2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus- kenttätyötä ja muutospyrkimistä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kettunen, S.2003. Onnistu Projektissa. Juva: WSOY

Keinonen, K.J. 2010. Microsoft Word 2010. Edistynyt käyttö. Ornanet Koulutuksen e – kirjat. Turku: DatumPoint.

Likitalo, H., Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Helsinki: Hakapaino Oy.

Löow, M.2002. Onnistunut projekti. Helsinki: Tietosanoma Oy

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Gummerrus Kirjapaino Oy .

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum Media Oy

Stenlund , H. 1996. Projektijohtamisen perusteet. Helsingin: Oy Edita AB.

Elektroniset lähteet:

Investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus.2013 [viitattu 15.08.2013] Saatavissa:
<http://www.arviointitoimisto.fi/index.php/katsaukset/>

LAMK.2013. Reppu: Opinnäytetyön rakenne [viitattu 01.5.2013] Lahden
Ammattikorkeakoulu. Saatavissa:
<http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=358174&chapterid=2142>

LAMK. 2011. Reppu: Opinnäytetyön ohje [viitattu 1.12.2011] Lahden
Ammattikorkeakoulu. Saatavissa:
<http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=116250>.

Projekti-Instituutti.2013 [viitattu 26.08.2013] Saatavissa: http://www.projekti-instituutti.fi/yksilon_kehittaminen/projektijohtamisen_sanastoa)

Suomen kuntaliitto.2000. Onnistunut projekti [viitattu 02.07.2013] Saatavissa:
http://cna.mikkeli.lamk.fi/Oppilas/Projektitehtava/Kunta_alan_proj_opas.pdf

Haastattelut:

Mikko Helenius. 4/2013. Arviointitoimisto Oy. Johtava arviointiasiantuntija.

Valteri Jokinen. 4/2013. Arviointitoimisto Oy. Arviointiasiantuntija.

LIITTEET

Liite 1: Investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus Päijät-Häme 2013: Tiivistelmä.

Katsaus saatavissa www.arviointitoimisto.fi/, linkki kuvan alla

Liite 2: Haastattelukysymykset

PÄIJÄT-HÄMEEN INVESTOINTI- JA TOIMITILAMARKKINAKATSAUS

Historian ensimmäinen Päijät-Hämettä käsittelevä investointi- ja toimitilamarkkinakatsaus on valmistunut. Katsaukseen on koottu syvällistä tietoa alueen kiinteistömarkkinoista palvelemaan ennen kaikkea investointi- ja rahoituspäätöksiä sekä kiinteistöjen omistajien ja käyttäjien tarpeita. Osa Päijät-Hämeen toimitilamarkkinoita koettelevista muutoksista on jo tapahtunut, mutta osa on vasta edessä. Esimerkiksi Suomen metsäteollisuuden ongelmilla on ollut suoria vaikutuksia Heinolaan kun taas varuskuntien lopetukset koettelevat lähitulevaisuudessa kovalla kädellä Lahtea. Samalla molemmat kuitenkin luovat myös uusia mahdollisuuksia alueiden kehittämiseen. Näistä ja monesta muusta aiheesta lisää katsauksessa, joka on ladattavissa viereisestä linkistä.

Teimme katsauksen yhteydessä myös syvällisen tutkimuksen Lahden toimitilojen vajaakäytöstä alueittain. Tutkimuksessa tarkasteltiin ainoastaan todellisten liike-, toimisto- ja teollisuus-varastotilojen tilannetta. Yhteenveto tutkimuksesta on ladattavissa vierestä

1. Saavutettiinko projektille asetetut tavoitteet?
2. Mitkä olivat päätavoitteet ja mitä tehtiin jotta ne saavutettiin?
3. Pitäisikö tavoitteet määrittää ja rajata tarkemmin?
4. Vastasiko lopputuote odotuksia, laadullisesti ja sisällöllisesti?
5. Oliko lopputulos halutunlainen ja mitä pitäisi vielä kehittää?
6. Miten aikataulutuksessa ja budjetoinnissa onnistuttiin?
7. Pitäisikö työskentelytapaa muuttaa tai kehittää seuraavaan projektiin?
8. Mitkä asiat projektissa tuottivat hankaluuksia ja mitä pitäisi tehdä toisin?