

**Niko Kosonen**

**Projektinhallinnan kehittäminen  
kohdeorganisaatiossa**

Insinööri (AMK)

Rakennus- ja yhdyskuntatek-  
niikka

Kevät 2023



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Kosonen Niko

**Työn nimi:** Projektienhallinnan kehittäminen kohdeorganisaatiossa

**Tutkintonimike:** Insinööri (AMK), rakennus- ja yhdyskuntatekniikka

**Asiasanat:** projekti, projektinhallinta, projektiluokittelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen projektinhallinnan toimintamalleja. Opinnäytetyössä käytettiin hyväksi kirjallisuutta, kyselyitä ja haastatteluja. Työn lähestymistavaksi muodostui tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka avulla hyödynnettiin aikaisemmista projekteista opittua kokemuspäistä tietoa.

Opinnäytetyössä käsiteltiin yleistä projektinhallinnan teoriaa, joka koettiin tarpeelliseksi selventää kohdeyritykselle. Tämän lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin tämänhetkinen tilanne nykytila-analyysin avulla, jota varten luotiin kyselylomake toimihenkilöille. Analyysissä selvisivät hyvät ja huonot käytännöt projektinhallinnasta. Kyselyistä saatujen vastauksien analysoinnissa hyödynnettiin nelikenttärudukkoa, joka koostuu tunnistetut käytännöt yhteen.

Ydinongelmaksi muodostuivat projektinhallinnan toimenpiteiden puute sekä epäselvyys projektinjohtamisessa. Kohdeorganisaatiossa projektinhallinnan tehottomuus oli tiedostettu pitkään ja tämä opinnäytetyö antoi uusien toimintamallien rakentamiselle hyvän lähtökohdan.

Työn lopuksi luotiin kohdeorganisaation käyttöön uusia toimintamalleja rakenteineen. Tämä tarkoittaa useita uusia toimintatapoja, joiden perusteella pyritään kohti tehokkaampaa projektinhallintaa. Lopputyön myötä yrityksessä on otettu käyttöön monia uusia kustannustehokkuutta lisääviä käytänteitä, kuten projektinseurantapalavereita, projektipöytäkirja ja projektipäällikön toimenkuva. Projektinhallintamallien implementointi saatiin onnistumaan hyvin yhteistyössä toimihenkilöiden kanssa. Kehitystyö ei varmasti tule loppumaan tähän työhön, vaan kohdeyritys on valmiina panostamaan siihen myös jatkossa.

## **Abstract**

**Author(s):** Kosonen Niko

**Title of the Publication:** Development of Project Management in the Target Company

**Degree Title:** Bachelor of Engineering, Construction and Civil Engineering

**Keywords:** project, project management, project classification

The goal of this thesis was to develop project management operating models for the target company. Literature, surveys and interviews were used as help in the thesis. The thesis was executed as a research and development work, supported by experience.

At the beginning of this work, the main theory of project management is discussed. Then, a questionnaire was created for the survey for the employees, which explains the current project management situation in the company. The survey reveals effective and avoidable project management practices. A grid is used to help the analysis, which gathers the identified practices together.

The core problem was the lack of project management measures and clarity in project management. The inefficiency of project management has been known, and this thesis offered a possibility to the construction of new operating models.

At the end of the thesis work, new operating models and structures were created for the organization. As a consequence of the new structures, the aim is towards more effective project management. As a result of this thesis work, the company has introduced new practices including the project follow-up meetings, project protocol and project manager's job description which increases cost efficiency. The implementation of the project management models was successful in cooperation with the employees. The development work will certainly not end with this thesis work and the company is ready to invest in it in the future as well.

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
2	PROJEKTILIIKETOIMINTA.....	2
2.1	Projektin määrittely.....	2
2.2	Projektinhallinta .....	4
2.2.1	Projektisuunnitelma.....	5
2.2.2	Riskienhallinta .....	6
2.3	Projektin ohjausryhmä .....	7
2.4	Projektipäällikkö.....	8
2.4.1	Ominaisuudet .....	8
2.4.2	Osaaminen .....	9
2.4.3	Johtaminen.....	10
2.5	Projektien luokittelu.....	11
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ .....	13
3.1	Kohdeorganisaatio .....	14
3.2	Kyselytutkimuksen toteuttaminen.....	15
3.3	Nykytila .....	17
3.4	Nelikenttä-analyysi.....	18
3.4.1	Tausta.....	19
3.4.2	Projektin hallinta .....	20
3.4.3	Projektin johtaminen .....	21
3.4.4	Projektin päätös.....	22
4	PROJEKTINHALLINNAN KEHITTÄMINEN.....	23
4.1	Projektiluokittelu.....	23
4.1.1	A-luokka .....	24
4.1.2	B-luokka.....	25
4.1.3	C-luokka.....	26
4.2	Projektinhallinnan käsikirja.....	27
4.3	Projektipäällikkö.....	28
4.4	Tulokset .....	29
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30

Lähteet.....	32
--------------	----

## Termit ja lyhenteet

Integrointi	Tarkoittaa tiedon ja toimintojen yhteen liittämistä
Implementointi	Tarkoittaa uuden menetelmän tai toimintatavan jalkauttamista
Intensiteetti	Ilmaisee voimakkuutta johonkin
Koheesio	Tarkoittaa ryhmän kiinteyttä ja kykyä toimia yhdessä
SWOT-analyysi	Nelikenttämenetelmä riskienhallintaan. Koostuu sanoista Strength (vahvuus), Weakness (heikkous), Opportunity (mahdollisuus), Threat (uhka)
VUCA	Kuvaa toimintaympäristön epävarmuutta ja monimutkaisuutta. Koostuu sanoista Volatility (epävakaisuus), Uncertainty (epävarmuus), Complexity (monimutkaisuus), Ambiguity (epäselvyys)

## 1 JOHDANTO

Organisaatioissa tehdään nykyisin paljon töitä projektinomaisesti. Muuttuvassa toimintaympäristössä yritykseltä vaaditaan ketteryyttä ja kykyä selviytyä nopeasti muutoksista. Valmistavassa teollisuudessa ajantasainen projektihallintakyvykkyys on elintärkeä ehto yrityksen kannattavuudelle. Vahva ja selkeä projektihallinta on selvä kilpailuetekijä keskellä nykyistä VUCA-ilmiötä. Ilmiöllä viitataan olosuhteiden ja tilanteiden jatkuvaan epätasapainoon, jolloin yritykseltä vaaditaan muutoskyvykkyyttä menestyäkseen markkinoilla.

Opinnäytetyössä käsitellään valmistavassa teollisuudessa kilpailevan kohdeyrityksen projektihallinnan nykyistä tilaa ja sen kehittämistä. Projektihallinnan parantaminen on ajankohtainen, sillä kohdeorganisaatio on SWOT-analysissään tunnistanut projektienhallinnan ja ohjauksen tulevaisuuden tärkeäksi rakennuspalikaksi menestyäkseen. SWOT-analyysi käsitellään luvussa 3.4. Yrityksen nykyiset projektihallintamenetelmät ovat havaintojen sekä yleisten mielipiteiden perusteella vanhentuneita ja tällä tavoin tuovat turhaa kuormaa henkilöstölle. Opinnäytetyö on yritykselle tärkeä askel parempaan projektihallintaan ja sitä tuetaan tarvittavin resurssein.

Opinnäytetyö aloitetaan käsittelemällä kohdeyritykselle tärkeät projektikäsitteet yleisesti. Tutkimusvaiheessa selvitetään kyselyiden avulla yrityksen toimihenkilöihin kuuluvien mielipiteet projektihallinnan nykyisestä tilanteesta. Tutkimustyön tuloksien perusteella laaditaan yksinkertainen projektiluokittelu kolmelle erikokoiselle hankkeelle sekä selkeytetään projektihallintaprosessia luomalla sitä mahdollistavia projektihallintatyökaluja. Lopputuloksena organisaatioon saadaan rutiininomaisia projektien seurantalavereita ja projektikansioihin lisättävä projektihallintatyökalu, joita on helppo ylläpitää. Opinnäytetyössä osallistetaan kysely- sekä kehitysvaiheessa työntekijöitä yrityksen toimihenkilöistä ja projektiryhmästä.

Opinnäytetyö rajataan siten, että työssä keskitytään kehittämään ja selkiyttämään ainoastaan projektiryhmän työskentelyä. Työn tarkoituksena on käsitellä toteuttamisvaiheessa olevaa projektihallintatyötä. Tarkoituksena ei ole ottaa kantaa tuotannon prosesseihin, yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin tai projektihallintaan tarkoitettuihin ohjelmiin. Lähdeaineistona opinnäytetyössä käytettiin projektikirjoihin perustuvaa kirjallisuutta ja kvalitatiivisen kyselyn kautta kerättyä tietoa.

## 2 PROJEKTILIIKETOIMINTA

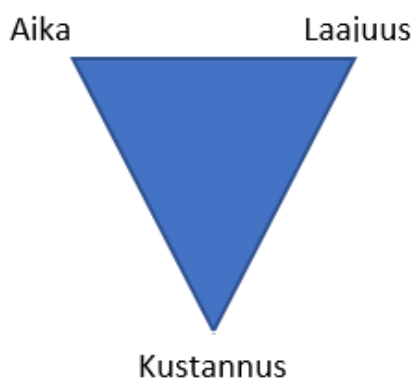
Yrityksen päämäärät koskettavat usein jollain tapaa yhtiön menestymistä tai hengissä pysymistä. Riippuen yrityksen tilanteesta päämäärien toteuttamista voidaan harjoittaa useilla eri tavoin. Kun puhutaan projektiliiketoiminnasta, toiminta rajautuu usein projekteihin liittyvään johdettuun ja suunnitelmalliseen toimintaan. Tällä tarkoitetaan koordinoituja, tietoisia ja tarkoituksellisia joukkoa valintoja, joilla on samaan aikaan yhteys yrityksen strategiaan. Yhteydellä yrityksen strategiaan tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että projekteja toteuttaessa pyritään korostamaan yritykselle tärkeitä päämäärien saavuttamista eikä ainoastaan projektin tehokasta läpivientiä. Tässä tapauksessa projekti edistää myös yrityksen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. [1.]

Yrityksien päämääriä pohdittaessa tarkasteltavana kohteena on usein yksittäinen projekti tai joukko projekteja. Niitä voivat olla esimerkiksi kehitys,- tutkimus- tai toimitusprojektit. Toimitusprojektit ovat kohdeyrityksemme projektiliiketoiminnan keskeisin ydinalue. Toimitusprojekteissa arvoa tuotetaan asiakkaalle tuotteen, palvelun tai ratkaisujen avulla. Tämän kaltaiset projektit ovat usein osa yrityksen projektiliiketoimintamallia. Toimitusprojekti voi olla pieni muutaman päivän projekti tai vuosia kestävä ulkomaille suuntautuva projekti. Projekti ei ole irrallaan muusta yrityksestä, minkä vuoksi se luetaan osaksi suurempaa kokonaisuutta. Varsinainen määritelmä käydään seuraavassa kappaleessa. [1.]

### 2.1 Projektin määrittely

Projekti on alun perin latinalainen sana ja tarkoittaa eteenpäin heittämistä. Määritelmä on muuttunut ajansaatossa ja siitä on muodostunut muotisana nykyisessä toimintaympäristössä. Projektisana saatetaan sekoittaa helposti normaaliin työtehtävään, joka tehdään vain poikkeavalla työtavalla. Normaalista poikkeava työtapa ei riitä mieltämään tehtävää useinkaan projektiksi. Projekti-sana määritellään kokonaisuudeksi, jonka tavoitteena on saavuttaa ennalta määrätty päämäärä sille varatuin resurssein. Projektin luonteeseen kuuluu sen ainutkertaisuus. Tämä tarkoittaa, että projektien kestot ja sisällöt vaihtelevat projektien tavoitteiden mukana [2, s. 11–12.] Projektimainen työskentely on ihmisresurssien ja joukkoa muiden rahallisten resurssien yhteen

saattamista suunnitellusti ja tavoitteellisesti. Kokonaisuus muodostaa hyvin suunnitellun prosessin, joka alkaa ideasta ja loppuu sen toteutumiseen. Projektin tavoitteena on siis minimoida aikaa ja rahallisia kustannuksia, jotka ovat tarpeen takaamaan laadukkaan hankkeen aikaansaamiseksi [3, s. 16–18.] Edellä mainittuja projektille tyypillisiä kriteereitä kutsutaan projektikolmion kulmakiviksi, joka on kuvattu seuraavaksi. (Kuva 1).



Kuva 1. Projektikolmio.

Projektikolmion kolme tärkeintä kulmakiveä kuvaa niiden vaikutusta toisiinsa. Projekteja voidaan jaotella laajuuden ja sisällön mukaan, jolloin kriteerien painoarvot muuttuvat. Yhdenkin kulmakiiven muokkaaminen merkitsee projektikolmion tasapainon menetystä. Osassa projekteissa kustannuksien kurissa pysyminen saattaa olla tärkeintä, jolloin puhutaan ennalta määrätystä budjetista. Tämä tarkoittaa mahdollisesti aikataulun venyttämistä ja laadusta karsimista. Toisena esimerkkinä voi olla, että projektille on määritetty tiukka aikataulu. Tällöin joudutaan lisäämään resursseja työtehtäviin, jolloin kustannukset kasvavat tai vaihtoehtoisesti tingitään laajuustavoiteista. Tavoitteet ovat selvästi linkittyneet toisiinsa ja on mahdollista, että ne voivoivat joutua ristiriitaan. Projektin tavoiteasetantaa priorisoidessa on tärkeää suhteuttaa tavoitteet toisiinsa. [1.]

## 2.2 Projektinhallinta

Projektit ovat muuttuneet entistä monimutkaisimmiksi nyky-ympäristössä, joten niiden onnistunut toteuttaminen voi muodostua erittäin hankalaksi. Uuden toimintaympäristön projektit tarvitsevat hallitun projektisuunnitelman, koska aika ja kustannukset ovat tyypillisesti hyvin rajattuja. Projektien määrän kasvaessa muuttuu projektinhallinnan osuus entistä suurempaan rooliin.

Projektinhallinnalla tarkoitetaan koko projektin elinkaaren tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista tiedon, taidon ja oikeiden toimintojen kontrolloinnin avulla. Projektin luonteeseen ja toimintaympäristöön sopivat projektinhallinnanmenetelmät ovat yhteistä projektin tavoitteelliselle onnistumiselle [1, s. 35.] Tarkastelemalla projektin elinkaarta nähdään siinä neljä selkeää projektinhallintaprosessia, jotka eroavat toisistaan toiminnoissa, ominaisuuksissa ja tavoissa työskennellä. Neljä selvästi toisistaan eroavaa prosessiryhmää muodostuu seuraavasti: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja viimeisenä päättäminen [4, s. 15–16]. Jotta projektinhallintaprosessit auttaisivat projektin ennalta määrättyyn tavoitteeseen, on niihin integroitava tehokkaita toimintatapoja, menetelmiä ja työkaluja. Edellä mainittujen prosessiryhmien lisäksi projektinhallintaan kuuluvat integroitavien osaprosessien hallitseminen, joihin kuuluvat: laajuus, aikataulu, kustannukset, riskit ja tiedonhallinnan menetelmät. Projektinhallinnan yleisimpänä työkaluna käytetään projektinsuunnittelua, johon tutustumme seuraavan alaotsikon alla.

Projektinhallinnassa on kyse laajasta johtamiskonseptista, jonka tekijöinä ovat aina ihmiset. Laadukkaassa projektinhallinnassa tieto on saatava kulkemaan projektiorganisaation läpi, sen jokaisessa elinkaaren vaiheessa. Normaali projektitoiminta sisältää ohjausta ja toteutusta, myös projektinhallintaa voidaan tarkastella kahden suuren kokonaisuuden näkökulmasta, eli toteutusprosessista ja ohjausprosessista. Toteutusprosessi sisältää kaiken sen toiminnan, jonka päämääränä on projektin lopputuloksen aikaansaaminen. Toteutustyötä on ohjattava, jotta lopputulos vastaisi annettuja tavoitteita ja vaatimuksia. Ohjausprosessi taas ohjaa toimintaa saavuttamaan lopputuloksen mahdollisimman resurssitehokkaasti, samalla pitäen laadun ennalta sovitulla tasolla. Yhdessä nämä prosessit muodostavat pohjan vankalle projektinhallinnalle. [5.]

### 2.2.1 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma on projektinhallinnan keskeisin työkalu, jonka avulla saadaan projektin osa-alueet tasapainoon. Suunnitelman tavoitteena on kertoa, miten projektille määrätyt tavoitteet saavutetaan. Samoin se kertoo, mitä, milloin ja miksi tehdään, minkä lisäksi se vastaa kysymyksiin, kuka tekee, miten tehdään ja minkä verran tehdään. Lopputuloksena saadaan todenmukainen toteutussuunnitelma, joka vastaa sen hetkisen tilanteen parasta näkemystä. Projektin suunnittelun laatu määrittää pitkälti projektin onnistumisen [6, s. 74.] Projektin suunnitelmiin perustuva projektinohjaus mahdollistaa sille ennalta määrättyjen tavoitteiden toteutumisen onnistumisen mahdollisuutta. Projektisuunnittelun yhteydessä pohditaan myös mahdollisia ongelmia. Ongelmien kartoittamisen ja skenaariotyöskentelyn avulla pyritään sanoittamaan projektin onnistumiseen liittyvät muut mahdolliset tehtävät ja niihin linkittyvät resurssit. Yleensä samassa yhteydessä määritellään projektiryhmä ja kokoonpanon vastuualueet sekä tehtävät [4, s. 42.] Projektisuunnitelma ei ota kantaa tarkempiin teknisiin ohjeisiin tai suunnitelmiin, vaan se on hyvä pitää yksinkertaisena dokumenttina.

Projektisuunnitelma on tärkeä viestintäväline ja sen laadintaan voidaan osallistuttaa tarvittaessa sidosryhmiä tai asiakkaita, mikä on kuitenkin harvinaisempaa. Sen laatimisen ja sisäistämisen myötä projektiryhmä ja mahdolliset sidosryhmät ymmärtävät yhteisen päämäärän ja mitä sinne pääseminen vaatii. Yhdessä luotu suunnitelma integroi projektiryhmän henkilöt puhaltamaan yhteen hiileen. Projektisuunnitelmasta on vastuu projektipäällikön harteilla, mutta jokainen projektiin osallistuva hyötyy dokumentista. Projektisuunnitelmalla on tyypillistä, että se tarkentuu projektin edetessä. Toimitusprojekteissa tehdään usein jo myyntivaiheessa ensimmäiset suunnitelmat, minkä jälkeen sitä päivitetään projektin edetessä. Suurin hyöty ensivaiheen suunnitelmasta on projektin kokonaisvaltainen hahmottaminen. [1.]

Projektisuunnitelmassa olisi hyvä kuvata vähintään projektin tuotokset, tehtävät, vastuunjako, aikataulukutus ja budjetti. Laajempaan kokonaisuuteen voidaan lisätä projektiorganisaatio ja riskienhallinta. Dokumentin laadintaan kannattaa käyttää riittävästi aikaa, sillä hyvin suunniteltu projektisuunnitelma säästää aikaa ja resursseja, sekä ehkäisee ongelmia. Huonosti suunniteltu projekti on yleisin syy sen epäonnistumiselle. [4.]

### 2.2.2 Riskienhallinta

Täysin suunnitelmien mukaan tapahtuvat projektit ovat erittäin harvinaisia. Projektien tunnuspiirteisiin lukeutuva ainutkertaisuus takaa sen, ettei projektin suunnittelussa voida huomioida kaikkea siihen liittyviä muuttujia. Projekteihin liittyy taloudellisia, aikataulullisia, laadullisia ja ulkopuolisia riskitekijöitä, jotka täytyy tunnistaa. Ongelmat ja riskit eivät ole aina negatiivisia, vaan on mahdollista, että projektin aikana tulee mahdollisuuksia onnistua paremmin kuin alkuperäinen tavoite oli suunniteltu. Riskit kuuluvat projekteihin ja niiden hallinta muodostuu tärkeäksi osaksi projektien kokonaisuutta. Riskienhallinta on suunnitelmallista toimintaa, joiden avulla varaudutaan kielteisiin tapahtumiin. [1.]

Tuleviin riskeihin voi varautua katsomalla menneisyyteen. Esimerkiksi käytetään hyväksi tietoa, jota on opittu menneissä projekteissa. Samankaltaisissa projekteissa ongelmat ja riskit tulevat olemaan luultavasti samankaltaisia, mutta on muistettava projektien ainutkertaisuus ja jokainen projekti on uniikki. Riskienhallintaan voidaan varautua ennakoidusti tai vasta ongelmien tullessa esiin. Jälkimmäisen vaihtoehdon myötä riskien ja ongelmien kanssa taistellaan jatkuvasti projektin läpi. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, ja sama asia pätee myös riskienhallinnassa. Suhteessa huonosti pohdittuun riskienhallintaan maksaa hyvin suunniteltu ja laadittu riskienhallinta itsensä varmasti takaisin kertoimien kera. [6.]

Riskienhallinnassa olisi hyvä miettiä projektin aikana mahdollisesti, todennäköisesti ja lähes varmasti esille nousevat riskit. Laadukkaassa projektinhallinnassa riskit tulevat aina dokumentoida ja valmistella suunnitelma siitä, millä tavoin riskienhallinta mahdollisesti toteutetaan odottamattoman sattuessa. Mitä suuremmat ovat mahdollisuudet vakaviin riskeihin, sitä suuremmalla intensiteetillä se täytyy huomioida projektinohjauksessa [7, s. 141.] Mitä aikaisemmin projektissa tunnistetaan riskit ja ongelmat, sitä laadullisesti paremmilla toimenpiteillä niitä voidaan ehkäistä ja karta. Riskienhallintaan suunniteltujen toimenpiteiden pitää olla tasapainossa niihin nähdyin vaivan eteen. Jos riskin torjumisesta aiheutuu suurempi kustannus kuin siitä seuraava hyöty, ei sitä kannata käytännössä tehdä. Toimenpiteiden ajattelumallina voidaan miettiä, ettei hiirtä kannata ampua singolla [1, s. 217–222.]

### 2.3 Projektin ohjausryhmä

Projektin ohjausryhmän vastuulle kuuluu päättää projektin tavoitteista, määrittää siihen tarvittavat resurssit ja puitteet. Ohjausryhmä voidaan nähdä projektin voimavarana, jolla on valtuus päättää ketterästi projektin suunnasta ja siihen tarvittavien resurssien käytöstä. Ryhmä on vastuussa tilaajalle projektin valmistumisesta sovituissa ajassa, sille määrätyn ehdoin. Suurissa ja merkittävässä päätöksissä ohjausryhmä osallistuttaa tilaajan mukaan päätöksentekoon. Ohjausryhmässä vaikuttavat henkilöt työskentelevät perinteisesti eri asemilla yrityksen sisällä. Näin voidaan varmistaa ryhmän riittävä asiantuntijuus projektin etenemisen saattamiseksi. Ohjausryhmän henkilöillä on oltava riittävät valmiudet työskennellä merkittävässä projekteissa [2, s. 82–83.] Ryhmän koko kannattaa pitää tarpeeksi suppeana päätöksenteon sujuvuuden vuoksi. Yrityksissä voidaan nimittää henkilöitä, jotka toimivat jokaisen projektin ohjausryhmässä. Projektin ohjausryhmää johtaa yleensä projektipäällikkö, jonka tehtävää käydään opinnäytetyössä myöhemmin läpi.

Useimmissa tapauksissa ryhmän jäsenille projekti on vain yksi heidän tehtävistään. Ryhmätoiminnan lisäksi henkilöillä on omat työtehtävänsä, esimerkiksi rullaavia tuotannonjohdollisia tehtäviä tai asiakaspalvelutyöskentelyä. Kyseinen järjestely on yleisesti haastavaa ajankäytöllisesti, sillä pienellä määrällä tunteja ei saada henkilöä sitoutumaan osaksi projektia. Esimerkiksi henkilöillä on varattu tunti päivässä ryhmän työskentelyyn ja kymmenen projektin ollessa samaan aikaan käynnissä, jää yhteen projektiin sitoutuminen vähälle. Projektin lopputuloksen kannalta tilanteen tekee heikoksi, jos omat työtehtävät ajavat aina projektiryhmän työskentelyn ohi. Tämän vuoksi on tärkeää suunnitella henkilöiden ajankäytölliset resurssit niin, että projektitehtäville jää tarpeeksi aikaa omien työtehtävien lisäksi. [1.]

Ohjausryhmään henkilöitä valitessa on kiinnitettävä huomiota ryhmädynaamisiin tekijöihin. Henkilöllä on oltava kompetenssia työskennellä muiden ryhmäläisten kanssa, yksinomaan tekninen asiantuntijuus ei riitä sujuvan yhdessä työskentelyn varmistamiseen. Projektin kannalta merkittävä on, kuinka ryhmä toimii keskenään ja pystyvätkö henkilöt päättämään tärkeistä asioista tarvittaessa. Tätä edellä mainittuja ryhmän ominaisuuksia kutsutaan koheesioksi. Sujuvan ohjausryhmän toimintaa voidaan pohtia ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta. Sisäisesti hyvän ryhmän tunnusmerkkejä ovat yhteenkuuluvuuden tunne ja halukkuus toimia projektille tärkeiden päämäärien eteen. Ulkoista kyvykkyyttä mitataan laadukkaasti siten, pystyykö ryhmä suoriutumaan

sille annetuista tehtävistä. [1.] Kohdeorganisaatiossa projektin ohjausryhmän henkilöt ovat va-  
kiot.

## 2.4 Projektipäällikkö

Toimintaympäristön muuttuessa entistä useampi projekti on monimutkaisempi kuin ennen. Se tuo projektijohtamiseen haasteita ja tämän vuoksi projektipäällikön työnkuva on erittäin moni-  
syinen. Projektipäällikkö toimii normaalisti useissa eri rooleissa yhden projektin sisällä. Rooleja  
voivat olla asiantuntija, valvoja, projektiryhmän vetäjä, tiedottaja, neuvottelija, tilaaja ja yhteys-  
henkilö asiakkaaseen. Hän vastaa projektisuunnitelman laadinnasta ja tämän toteutumisen val-  
vomisesta. Keskeisimpänä roolina projektipäälliköllä on toimia projektiryhmän esihenkilönä. Pro-  
jektipäällikön on tärkeä osata luoda hyvää yhteishenkeä projektiryhmässä ja rakentaa sellainen  
työympäristö, jossa tehtävistä voidaan suoriutua optimaalisesti. Erityistä huomiota vaativia teh-  
täviä ovat projektin etenemisen valvonta ja viestintä siihen osallistuvien kesken. [4.]

Projektipäällikkö on vastuussa moneen suuntaan ja häneen kohdistuu paljon odotuksia. Tilaaja  
odottaa projektin valmistuvan nopeasti ja sopimuksen mukaisesti, kun taas yrityksen johtohenki-  
löt toivovat kustannuksien ja resurssien pysyvän mahdollisimman matalina. Projektin varsinaiset  
työntekijät odottavat kehittävää palautteen antamista ja muut sidosryhmät toivovat tietoa pro-  
jektin yleisestä tilanteesta ja heihin kohdistuvista odotuksista. Tämä tekee projektin johtamisesta  
vaikeaa ja projektipäällikkö joutuu usein tasapainoilemaan ja tekemään kompromisseja odotus-  
ten, vaatimusten ja tavoitteiden suhteen. Projektin lopputuloksen kannalta projektipäälliköltä  
vaaditaan siis laajaa kompetenssia projektinhallintaan. [1.]

### 2.4.1 Ominaisuudet

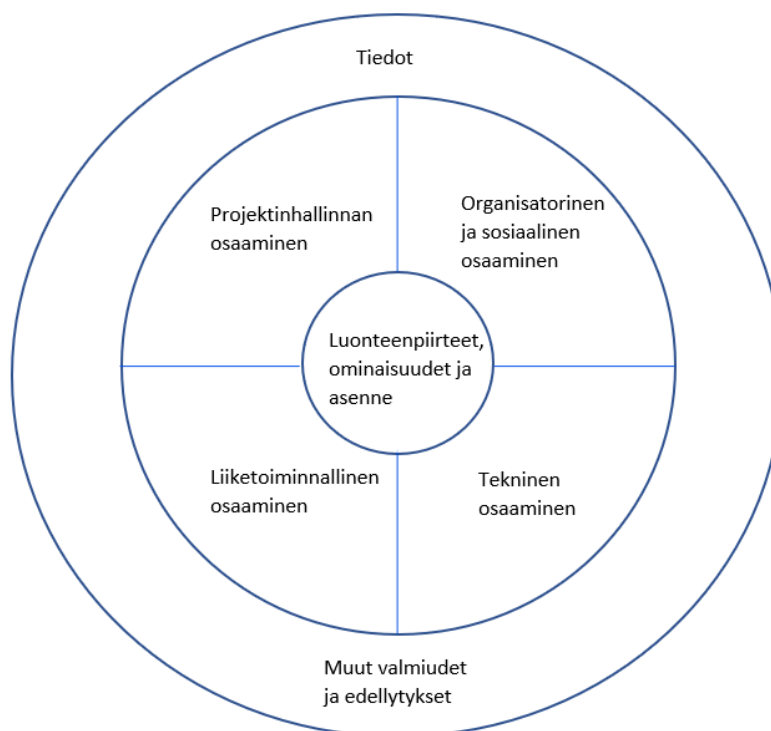
Projektipäälliköille hyväksi todettuja asioiden johtamisen ominaisuuksia ovat tehokkuus, hyvä  
paineensietokyky, epävarmuudessa eläminen, tavoitteellisuus ja tulossuuntautuneisuus. Sen li-  
säksi ihmisten johtamiseen tarvitaan pehmeämpiä taitoja, kuten empaattisuus, luottamus ja mie-  
lenkiito toimia ihmisten parissa. [1, s. 274–275.] Nykyisen työelämän projektipäälliköt eivät vält-  
tämättä saa enää kaikkea voimaansa projektikolmion pitämisestä tasapainossa projektin loppuun

saakka, vaan työn tekemisen merkitys ja tavoitteiden ymmärtäminen tuo voiman ja inspiraation projektien johtamiseen ja toteuttamiseen. Taitava projektipäällikkö saa johtajuudellaan ja käytöksellään vaikeankin projektin saatettua päätökseen hyvin tuloksin. [8.]

#### 2.4.2 Osaaminen

Projektipäälliköltä odotetaan yleisten projektinhallintaitojen lisäksi tarpeeksi teknistä tietoa, jotta hän kykenee kommunikoimaan yleisesti projektin sisällöstä. Tarpeet vaihtelevat projektikohtaisesti ja liiketoiminnasta toiseen. Aikaisemmassa kappaleessa mainittujen kykyjen lisäksi projektipäälliköltä odotetaan yleisiä johtajuuden taitoja. Niihin kuuluvat ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management).[1.] Opinnäytetyössä sivutaan johtamista myöhemmässä kappaleessa.

Projektipäällikön vastuulle kuuluu johtaa samanaikaisesti ihmisiä ja liiketoimintaa. Alla olevassa kuvassa 2 on hahmoteltu projektipäällikön laajaa osaamisaluetta.



Kuva 2. Osaamisalueet (mukaillen Artto ym. 2006, 1).

Projektiorganisaation on kyettävä antamaan projektipäällikölle riittävästi aikaa projektilleen. Hyvin usein toimitusprojekteja toimittavassa yrityksessä projektinjohtajalla on liian monta projektia käynnissä samanaikaisesti. Tämä tarkoittaa, että joku projektikolmion alueesta tulee kärsimään ja projektikokonaisuuden taso laskee. [1.]

### 2.4.3 Johtaminen

Projektin johtamisella pyritään pääsemään projektille asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin. Projektipäällikkö voi johtaa monella eri tapaa ja hänen on löydettävä paras tapa toimia itsensä, yksilöiden, projektiryhmänsä ja ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. [1.]

Johtaminen on tuloksien aikaansaamista ihmisten ja asioiden avulla. Ihmisten johtaminen on johtajuutta, jonka keskeisiä asioita ovat tavoite, viestintä, ryhmä ja vaikuttaminen. Johtajuus on siis ihmisiin vaikuttamista ja mahdollistamalla heidän onnistumisensa. Asioiden johtamisella tarkoitetaan yleisen toiminnan organisointia, suunnittelua ja valvomista. Sillä siis pyritään mahdollistamaan olosuhteet ja työmenetelmät, joilla ennalta määrättyihin tavoitteisiin päästään. Projektin onnistumisen kannalta tarvitaan hyvää ihmisten sekä asioiden johtamista, minkä avulla projektin on mahdollista menestyä sille odotetuilla tavoitteilla. [9.]

Projektipäällikön tärkeimmät tehtävät, jotka liittyvät asioiden johtamiseen ovat:

- Projektin realistinen suunnittelu, työt mahdollistavat tavoitteisiin pääsemisen.
- Projektiryhmän tehtävien jakaminen tasapuolisesti kaikille, kompetenssit huomioon ottaen.
- Projektin etenemisen valvonta.
- Ulkopuolisten projektissa mukana olevien sidosryhmien kanssa käytävä dialogi. [1.]

Ihmisten johtamisessa projektipäällikön periaatteellinen päätehtävä on johtaa projektiryhmää. Johtamista jaetaan silloin yksilön ja ryhmän välillä. Projektipäällikön on ymmärrettävä ryhmässä olevien ihmisten erilaisuus ja tehtävä siitä voimavara projektille. Tärkeimmät tehtävät johtajuudessa ovat:

- Projektin suuntaviivojen vetäminen ja ryhmädynamiikan tasapainottaminen.
- Työn johtaminen ja fasilitointi.
- Päätöksenteon edistäminen ryhmässä.
- Kysyminen, kuunteleminen, kommunikointi ja palkitseminen.
- Osapuolien etujen varmistaminen projektissa. [1.]

Projektijohtaminen on tilannesidonnaista nykyisen toimintaympäristön olosuhteiden muuttuessa jatkuvasti. Projektipäälliköltä vaaditaan siis jatkuvaa ennakkointia ja johtamisentyylit vaihtelevat tilanteen mukaan [1, s. 315.] Kuvaa 2. tulkitsemalla voi havaita, että kaikkia asetettuja alueita ja vaatimuksia on todellisuudessa mahdoton täyttää. Taitava ja kokenut projektipäällikkö pystyy täyttämään vaatimuksen pitkälti, mutta ei täydellisesti [2, s. 85].

## 2.5 Projektien luokittelu

Projektiluokittelu mahdollistaa projektin systemaattisen johtamisen, minkä takia sille osataan varata riittävät resurssit ja toimenpiteet. Projektikohtainen luokittelu päättää tarkoituksenmukaiset toimenpiteet projektien tarpeet ja riskitason huomioon ottaen. Luokittelu perustuu vaikeusasteeseen, jolloin jo alkuvaiheen erottelun aikana tiedetään projektiin sisältyvät prosessit. Projektiluokka vaikuttaa suoraan projektinjohtamisen ja toimenpiteiden intensiteettiin. Jakamalla projektit omiin lohkoihin, niiden priorisointi ja erottaminen toisistaan käyvät helpommaksi. Mitä haasteellisempi projekti on, sitä enemmän sen johtamiseen täytyy keskittyä. Projektiluokittelua hyödyntämällä vältetään turhaa työtä ja mahdollista yli- tai alijohtamista. Toimitusprojekteissa luokittelua kannattaa käyttää hyväksi jo tarjousvaiheessa riskienhallinnan arviointiin. [11.]

Tyypillisesti projektit erotellaan niiden riskien ja monimutkaisuuden perusteella kolmeen luokkaan. Luokat voidaan nimetä ja luokitella suuntaa antavasti seuraavalla tavalla:

A-> Hyvin haastava ja paljon tietoisia riskejä sisältävä projekti

B-> Yleinen, normaali projekti

C-> Helppo ja yksinkertainen projekti

Luokittelun perusteena täytyy käyttää ennalta määrättyjä ja selkeitä luokitteluperusteita. Yrityksen täytyy valita sille tärkeimmät luokittelutekijät, joiden mukaan valinnat tehdään. [11.]

Projekteille ominaista on niiden moniulotteisuus, joten yrityksen olisi tärkeää löytää ne yleispätevät tekijät, joiden kautta projektin haasteet ja riskitaso tunnistetaan. Yksinkertaiset kriteerit helpottavat analyysityötä. Jokaista projektia olisi hyvä pystyä arvioimaan tarpeeksi monesta suunnasta. Arvioitavien kriteerien olisi hyvä olla yhteydessä organisaation ja projektiliiketoiminnan kannalta, sekä niiden on kyettävä tekemään rajaus projektin välille. [11.]

Yleiset ja helposti projekteja kuvaavat luokittelukriteerit liittyvät usein aikatauluun ja kustannuksiin. Projektin tiukka aikataulu voi olla ratkaiseva kriteeri ja määrätä sen suurinta johtamisen intensiteettiä vaativaan luokkaan. Vaihtoehtoisesti kustannustekijät voivat olla suuressa roolissa. Merkittävän kokoluokan projekteissa myös riskit ovat epäonnistumiseen kasvavat. Suurien projektien epäonnistuessa myös ylimääräiset kustannukset ovat suuria. Kolmantena luokittelukriteerinä esiin nousee projektin sisällön uutuus. Jos projektin sisältö ei vastaa aikaisemmin tehtyä ja koettua, nousee projektin riskit suhteessa tuttuun ja turvalliseen projektikokemukseen. [11.]

Projektiluokkien rakentamisen jälkeen on määriteltävä jokaiselle luokalle omat toimenpiteet ja sisällöt, joita noudatetaan jokaisen projektin kohdalla. Selkeän luokittelun ja sisällön luomisen jälkeen jokaisella projektiin osallistuvalla organisaation henkilöllä on selkeä kuvaus tavasta, jonka mukaan projekti etenee. [11.]

### 3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

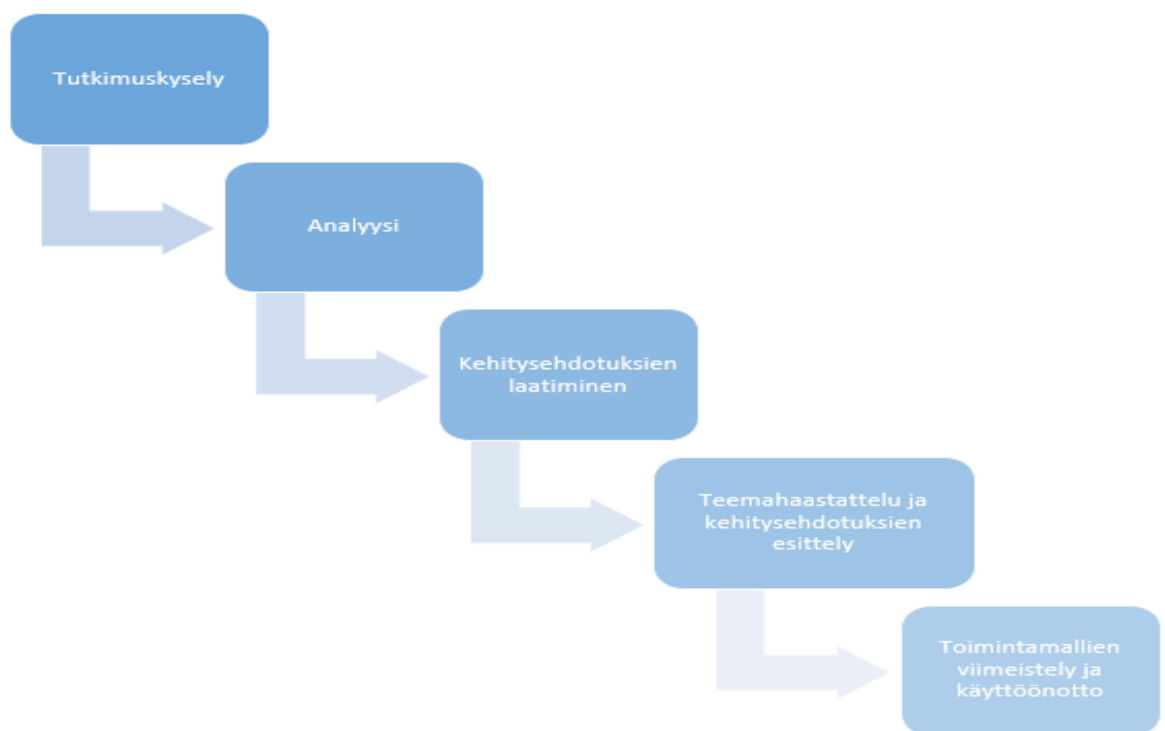
Kehittämistehtävänä on selvittää kohdeorganisaation nykyinen projektinhallinnan tilanne. Nykytila selvitetään toimihenkilöille suunnatun kyselyn avulla. Tutkimusvaiheen kysymykset rakennetaan projektinhallinnan ympärille. Nykytilan selvityksen jälkeen luodaan projektityökaluja kohdeorganisaation projektinhallinnan parantamiseen. Projektinhallinnan kehittämistä tutkitaan projektista vastaavien toimihenkilöiden ongelmienratkaisun näkökulmasta.

Organisaation johtohenkilöstö on määrännyt valmiita suuntaviivoja projektinhallinnan parannettavuuteen. Projektit tullaan jatkossa jakamaan kolmeen eri luokkaan, jotka määräytyvät varmasti ainakin hinnan perusteella. Tarkemmat kriteerit määräytyvät opinnäytetyön edetessä. Projektien luokittelulla standardisoidaan projektien johtamista ja projektin läpimenoa. Opinnäytetyön avulla luodaan toimenpiteet projektiluokkien sisälle, jotka vakiinnutetaan lopuksi ryhmähaastattelussa henkilökyselyn vastauksista syntyneen analyysin pohjalta. Opinnäytetyön aikana yritys saa käyttöönsä uusia projektinhallinamenetelmiä. Haasteena kohdeorganisaatiossa on, ettei varsinaista projektiryhmää olla vielä määritelty ennen opinnäytetyön tekoa.

Tutkimismenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Laadullisen tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on kuvata todellista elämää ja sillä on oltava yhteys tutkijan ja tutkittavan asian välillä. Empiirinen tutkimusaineisto kerätään kyselyiden avulla. Yleisiä tiedonkeruumenetelmiä laadullisissa tutkimuksissa ovat havainnot ja haastattelut. [10.]

Opinnäytetyön tutkimusvaiheen kyselyyn käytetään monipuolista otantaa organisaation toimihenkilöistä. Tutkimuksen tuloksina saadaan laaja ja kokonaisvaltainen näkemys siitä, minkälaiset ongelmat vaivaavat kohdeorganisaation projektinhallintaa tällä hetkellä. Lisäksi saadaan monipuolisia havaintoja niistä toimintatavoista ja järjestelmistä, jotka koetaan tehokkaiksi organisaation sisällä.

Opinnäytetyön kehitysvaiheessa luodaan projektiluokkien sisältö ja toimenpiteet projektien johtohenkilöiden kanssa. Tarkoituksena on määrittää, mitkä toimenpiteet kuuluvat eri projektiluokkiin. Opinnäytetyön tekijä rakentaa tulevien kehitysmallien sisällön ja toimintamallit esitetään sekä viimeistellään ryhmähaastatteluna projektiryhmän kanssa. Sen lisäksi määritellään projektipäällikön tehtävälista, joka helpottaa projektipäällikön tehtävien hallitsemista. Samaan aikaan muut projektiryhmässä näkevät projektipäällikön tehtävänkuvat ja voivat ”unohtaa” ne omalta kohdaltaan. Tutkimusvaihe kuvataan prosessina alla olevassa kuvassa.



Kuva 3. Tutkimusprosessin eteneminen

### 3.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyö tehdään moniprojekteja toteuttavaan organisaatioon, jonka liiketoiminta kohdistuu valmistavaan teollisuuteen. Yrityksen pääasiallinen elinkeino perustuu toimitusprojekteihin alalla, jossa on hyvin paljon kilpailua ja markkinat ovat rajatut kotimaassa. Yrityksen toimipiste

sijaitsee Etelä-Suomen alueella ja siellä työskentelee noin 40 työntekijää, joista 11 on toimihenkilöitä ja loput tuotannon työntekijöitä. Perusliiketoimintaan kuuluvat myynti, valmistaminen ja asentaminen. Kohdeyrityksen vahvuuksina ovat vahva tekninen osaaminen sekä pitkä kokemus alalta. Opinnäytetyön tekijä on ollut kirjoitushetkellä kaksi vuotta töissä yrityksessä.

### 3.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Ensimmäinen tutkimusprosessin vaihe suoritettiin asiakeskeisinä kyselynä Microsoft Formsin avulla. Kyselyyn lähetettiin URL-linkki toimihenkilöille, jotka liittyvät projektitoimintaan kohdeorganisaation sisällä. Haastatteluiden avulla kerätään toimihenkilöiden näkemyksiä projektinhallinnan nykyisestä tilanteesta ja henkilökohtaisista mielipiteistä uusiin kehityskohtiin. Kyselyrunko on koostettu kysymyksistä projekteihin ja projektinhallintaan liittyen. Viimeinen kysymys jätettiin avoimeksi yleistä toimintamallin arviointia varten. Vastausaikaa kyselyyn annettiin puolitoista viikkoa. Nykytilan selvitykseen haastateltiin 11 toimihenkilöä, joista kuusi toimii projektien ohjausryhmässä ja loput toimivat yrityksen muissa toimihenkilötehtävissä projekteihin liittyen.

Toinen haastattelukierros oli teemahaastattelu, jolloin siihen osallistuu projekteista normaalisti vastaava ohjausryhmä. Varsinainen projektiryhmän kokoonpano on toistaiseksi vielä häilyvä yrityksessä ja tämä pyritään samalla myös vakiinnuttamaan. Ryhmähaastattelun teemana oli vahvistaa ja muokata projektiluokkien sekä projektikäsi­kirjan sisältö. Teemahaastattelussa tutkitaan kiteytetysti myös toimihenkilöiden vastauksista koostetut analyysit.

Toimihenkilöille esitettävät kysymykset jaettiin neljään lohkoon, jotka ovat taustatietoihin, projektinhallintaan, projektin johtamiseen ja projektin päättämiseen. Tavoitteena on saada monipuolinen toimihenkilöiden tiedoista koostuva näkökulma projektien hallittavuudesta. Opinnäytetyön tekijän ei ole tarkoitus vaikuttaa omalla mielipiteellään. Kysymyksellä projektikäsi­kirjasta pyrittiin herättämään ajatuksia sen mahdollisista hyödyistä. Kyselyrunko esitetään alla:

**Tausta**

- Kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Roolisi aikaisemmissa projekteissa?
- Kuinka pitkiä ajallisesti ovat tyypilliset projektit?

**Projektin hallinta**

- Minkälainen projektinhallintamalli yrityksellä on?
- Missä vaiheessa projektisuunnitelma rakennetaan, kuka tekee ja mitä pitää sisällään?
- Millaisena näet yrityksen osaamisen projektinhallinnassa?
- Millä tavalla työn etenemistä seurataan?
- Millä tavalla projektin aikataulua seurataan?
- Onko yrityksellä selkeät projektien seurantalaverit tai kokouskäytännöt?
- Miten riskejä arvioidaan ja miten ongelmiin reagoidaan?
- Onko projektiorganisaatiossa työskentelevien tehtävät ja vastuut selvät?
- Mitä hyvää ja huonoa nykyisessä dokumentoinnissa on?
- Toivoisitko projektipöytäkirjan käyttöä, sisältää esim, aikataulut ja kriittiset toimenpiteet?
- Miten projektinhallintaa voisi parantaa?

**Projektin johtaminen**

- Mitä hyvää ja huonoa nykyisessä projektin johtamisessa on?
- Toivoisitko monimutkaisille projekteille henkilöä yleiseen vetovastuuseen?
- Miten projektinjohtamista voisi parantaa?
- Ovatko projektien lopputulokset vastanneet odotuksia?

**Projektin päätös**

- Arvioidaanko projektia sisäisesti?
- Hyödynnetäänkö aikaisemmin opittua projektinhallinnassa?
- Onko jotain muuta, jota haluaisit sanoa nykyisestä toimintamallista?

### 3.3 Nykytila

Projektinhallinnan kehittämistä varten oli tärkeää selvittää yrityksen nykyinen tilanne toimihenkilöiden näkökulmasta. Yrityksen nykytila selvitettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kysely toteutettiin lomakkeen avulla, johon henkilöt saivat vastata vapaasti haluamallaan tavalla. Vastauksia saatiin suurimmalta osalta henkilöistä, joille kysymykset lähetettiin.

Vastauksissa kävi ilmi selkeitä puutteita nykyisessä projektinhallinnassa. Jokainen kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että uusille toimenpiteille ja parannuksille olisi tarvetta. Suurimmat haitat koettiin selvästi projektinhallintamallin olemattomuudesta ja vetovastuun puuttumisesta merkityksellisissä projekteissa. Sen lisäksi esiin nousi epätietoisuutta aikatauluista, jotka liittyivät projektin nykyiseen tilaan sekä tuotannon työtehtävien kestosta.

Parannusehdotuksiin otettiin myös kantaa haastatteluissa. Vastaajista moni oli sitä mieltä, että projektinhallinnan pöytäkirjalle olisi tarvetta. Projektipöytäkirja yhdistettynä toivottuihin seurantalaverieihin toisi uudenlaista rutiinia ja ajantasaisuutta projektien toteutusvaiheen seurantaan. Haastattelujen perusteella kehitettäväksi kohdaksi löytyi myös projektien päätökseen liittyvät toimenpiteet, joiden avulla opitaan menneestä projektista. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä on sisäajonvaiheessa, joten sen varaan laskettiin paljon odotuksia projektinhallinnan suhteen.

Vahvuutena kohdeorganisaatiossa tunnistettiin hyvä tekninen osaaminen, joka toimii vankkana perustana toiminnalle. Vastauksista kävi myös ilmi, että nykyinen projektikansio on selkeä ja siihen toimihenkilöt ovat tyytyväisiä. Muutamassa vastauksessa nousi esiin kyky reagoida nopeasti ongelmiin ja tätä pidettiin arvokkaana kilpailuetutekijänä. Alla malliesimerkki vastauksesta.

13. Toivoisitko projektipöytäkirjan käyttöä, sisältää esim aikataulut ja kriittiset toimenpiteet?

[Lisätietoja](#)

7  
Vastaukset

Uusimmat vastaukset

"Tämä olisi tärkeää"

"Tämä voisi olla hyvä"

"Kyllä"

Kuva 4. Kyselyn vastauksia

### 3.4 Nelikenttä-analyysi

Nelikenttä-analyysi eli SWOT on hyvin tunnettu yritystoiminnan ja tarkemmin riskienhallinnan analysointimenetelmänä. Sen avulla selvitetään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhkatekijät. Ruudukko on vaivaton tapa analysoida toimintaa. Sitä voidaan sovitaa koko yritykseen tai tarkemmin yksityiskohtaisesti johonkin se yritystoiminnan osaan. SWOT-analyysin suosio perustuu juuri sen yksinkertaiseen menetelmään, jonka avulla voidaan vaivattomasti ja nopeasti selvittää yrityksen nykyisen sekä tulevaisuuden kehittämistä vaativat toimet. Analyysin perusteella yrityksen kannattaa hyödyntää sen vahvuuksia myös jatkossa, kehittää ja korjata heikkouksia, hyödyntää havaittuja mahdollisuuksia parhain tavoin ja varautua analyysin uhkatekijöihin. [12.]

Opinnäytetyössä nelikenttäpohjaa käytetään projektienhallintaa koskevien haastatteluiden vastauksien analysointiin ja yhteenvetoon. Analyysin tarkoituksena on saada vastauksista tiivistetty ja helposti ymmärrettävä yleinen käsitys nykytilanteesta. Kenttien aiheet ovat hyvät käytännöt, huonot käytännöt, kehitystä vaativat käytännöt sekä uhkat projektille.

Nelikenttä-analyysit jaettiin samoihin lohkoihin kuin kysymykset, jolloin niiden koostaminen ja vertailu on tehokkaampaa. Toimihenkilöiden taustoista koostuvaan kysymysrunkoon ei tehdä nelikenttäanalyysiä, vaan kirjoitetaan vapaamuotoinen analyysi vastauksista. Vastauksien perusteella koostettu analyysi on opinnäytetyön tekijän omaa tulkintaa ja niiden oikeellisuutta ei voida tarkistaa, koska haastattelut ovat tehty anonyymisti.

### 3.4.1 Tausta

Haastattelun ensimmäinen osio oli suunnattu henkilön taustatietojen selvitykseen. Taustatietoihin perustuvissa kysymyksissä saadaan selville, minkälaisella kokemuksella ja mistä näkökulmasta toimihenkilöt tulevat arvioimaan projektinhallintaa.

Osiosta selvisi haastateltujen henkilöiden keskimääräinen työuran pituus, joka lähentelee yrityksessä viittätoista vuotta. Toimihenkilöt ovat olleet tyytyväisiä toimintaan ajansaotossa, minkä perusteella ovat työskennelleet yrityksessä pitkään. Projektien tyypillisestä kestosta liittyvään kysymykseen havaitaan suurta vaihteluväliä, joka vaihteli muutamasta tunnista puoleen vuoteen. Vaihteluvälin suuruus voi johtua kysymyksen muotoilusta.

Haastateltavien toimihenkilöiden rooleja ovat muun muassa myyntipäällikkö, suunnittelija, tuotantotyönjohtajia, tuotantopäällikkö ja asennustyönjohtajia. Haastatteluun saatiin vastauksia jokaiselta kohdeyrityksen toimihenkilöiden osa-alueelta, joka on tärkeää laajan näkemyksen saamiseksi. Taustatietojen perusteella voidaankin päätellä, että yrityksessä työskentelee hyvin kokeneita työntekijöitä, joilla pitäisi olla kompetenssia hoitaa työtehtävät hyvällä ammattitaidolla ja tehokkuudella.

#### 1. Tausta -> Kauan olet työskennellyt yrityksessä?

[Lisätietoja](#)

**8**  
Vastaukset

Uusimmat vastaukset

"16 vuotta"

"n. vuoden"

"Yli 20 vuotta"

Kuva 5. Kyselyn vastauksia työuran pituudesta kohdeyrityksessä

### 3.4.2 Projektin hallinta

Projektinhallintaan keskittyvässä kysymysrungossa havaittiin projektin hallittavuuden riittämättömyys ja siihen toivottiin parannuksia toimihenkilöiden näkökulmasta. Käytännössä jokaisessa vastauksessa esiin nousi projektinhallintaan liitettävä epävarmuus. Useat näkökulmat viittasivat tiedonkulun puutteeseen ja projektinhallintamallin totaaliseen puuttumiseen.

Hyvinä puolina koettiin vahva osaaminen alalla ja ongelmien ratkaisu pystyttiin hoitamaan nopeasti. Myös projektipöytäkirjan kaltaista dokumenttia toivottiin projektiryhmän käyttöön.

Hyvät käytännöt	Huonot käytännöt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahva tekninen osaaminen</li> <li>• Tuotantopalaveri viikoittain</li> <li>• Ongelmiin reagointi nopeaa</li> <li>• Selkeä projektikansio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeää projektinhallintamallia ei ole</li> <li>• Projektisuunnitelma ei ole</li> <li>• Epämääräinen työn seuranta</li> <li>• Ei yhteisiä sääntöjä projektin sisällä</li> <li>• Tietoinen tuotantokapasiteetin ylitys</li> <li>• Kaikki projektit yleisesti saman arvoisia</li> <li>• Vastuuta siirretään toisen harteille</li> <li>• Työntekijöiden arvostuksen puute</li> </ul>
Kehitystä vaativat käytännöt	Uhat projektille
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotannonohjausjärjestelmä tulossa</li> <li>• Lisää seurantalavereja</li> <li>• Kehitetään projektipöytäkirja</li> <li>• Työtehtävien selkiyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epätietoisuus tuotantoketjussa projektien aikataulusta</li> <li>• Työvaiheiden kestot epäselvät, mikä johtaa myöhästymisiin</li> <li>• Ei tietoista riskienhallintaa</li> <li>• Vastuualueet ja tehtävät epäselvät</li> <li>• Useat toiminnanohjausjärjestelmät päällekkäin</li> <li>• Selkeää viestintätapaa ei ole</li> </ul>

### 3.4.3 Projektin johtaminen

Projektin johtamiseen liittyvissä kysymyksissä vahvimmin kävi ilmi, ettei projekteilla ole selkeää vetäjää. Uhkana projekteille nähtiin epätietoisuus hankkeen sen hetkisestä tilanteesta. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että projektin tehokkuutta pystytään parantamaan paremmalla johtamisella.

Kehitysideana toivottiin haasteellisiin projekteihin projektipäällikköä, joka olisi tilanteen tasalle jatkuvasti. Vastauksissa esiin nousi merkityksellisten kohteiden projektinjohtajuuden puute. Toimintamalliksi ehdotettiin esimerkiksi, että normaaliluokan kohteissa asennustyönjohtaja olisi vastuussa ja suuremmissa kohteissa projektipäällikkö vastaisi hankkeesta yleisestä vetovastuusta.

<b>Hyvät käytännöt</b>	<b>Huonot käytännöt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usko tulevaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuva kiireen tunne joka puolella projektia</li> <li>• Tiedon kulku projektiryhmän sisällä on huonoa</li> <li>• Projektin tilanne epäselvä kaikille</li> </ul>
<b>Kehitystä vaativat käytännöt</b>	<b>Uhkat projektille</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestinnän parantaminen</li> <li>• Projektiryhmän vakiinnuttaminen</li> <li>• Henkilö vetovastuuseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektilla ei ole johtajaa tai vetovastuussa olevaa henkilöä</li> <li>• Projektinjohtamista ei tunneta yrityksessä</li> </ul>

### 3.4.4 Projektin päätös

Projektin päätösvaiheen kysymyksissä keskityttiin aikaisemmin opittuun ja sisäiseen projektipalautteeseen. Sen lisäksi annettiin mahdollisuus avoimeen vastaukseen koskien yleistä projektienhallintaa.

Vastauksissa kävi ilmi, ettei yrityksessä ole käytössä toimenpiteitä, joissa projekti käytäisiin yhdessä läpi. Harva haastateltava nosti esiin hyviä käytänteitä liittyen projektin päättämiseen.

<b>Hyvät käytännöt</b>	<b>Huonot käytännöt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilaaajilta kysytty aikaisemmin palautteita heidän näkökulmastansa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aikaisemmin opittua käytetään harvoin tiedostetusti hyväksi</li> <li>• Projektien lopputuloksia ei tunneta taloudellisesti</li> </ul>
<b>Kehitystä vaativat käytännöt</b>	<b>Uhat projektille</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytetään aikaisemmin opittua enemmän hyödyksi</li> <li>• Nykyinen toimintamalli tunnistetaan toimivaksi, mutta työlääksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samat virheet ja ongelmat toistuvat projekteissa</li> </ul>

## 4 PROJEKTINHALLINNAN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyön kehittämistä koskevassa osuudessa määritellään projektiluokat rakenteineen ja luodaan projektipäällikön toimenkuva tehtävälisan avulla. Projektiluokkien vakiinnuttamiseen ohjeet tulivat yrityksen johdolta, mutta niiden rakenne ja sisältö päätettiin lopullisesti projektin ohjausryhmän teemahaastattelussa. Myös projektikäsikirjaa toivottiin haastatteluiden perusteella toteutusvaiheen seurantaan, joten myös kirjan kehittäminen tehtiin opinnäytetyön aikana.

Opinnäytetyöntekijä kasasi uusien ideoiden rungon ja kehitysehdotukset projektiluokkien sekä käsikirjan sisältöön. Sen lisäksi valmisti myös projektipäällikön tehtävälisan ja esitteli edellä mainitut lopuksi ohjausryhmälle. Ohjausryhmän haastattelussa hiottiin ja päätettiin lopulliset sisällöt, joita muokattiin hieman alkuperäisistä ajatuksista.

Ohjausryhmä teemahaastateltiin, ja kysymykset eivät ole tarkkoja tai niiden järjestys vielä selvillä. Tässä tapauksessa ennalta määrätyt projektien kehityskohdat ohjaavat keskustelua, jonka lisäksi käydään läpi nelikenttäanalyysistä esiin nousevat kohdat. Teemahaastattelu huomioi henkilöiden mielipiteet ja tulkinnat. Vastauksia ei ole täysin määritelty etukäteen, jolloin vapaalle puheelle ja luovuudelle jää tilaa. [13.]

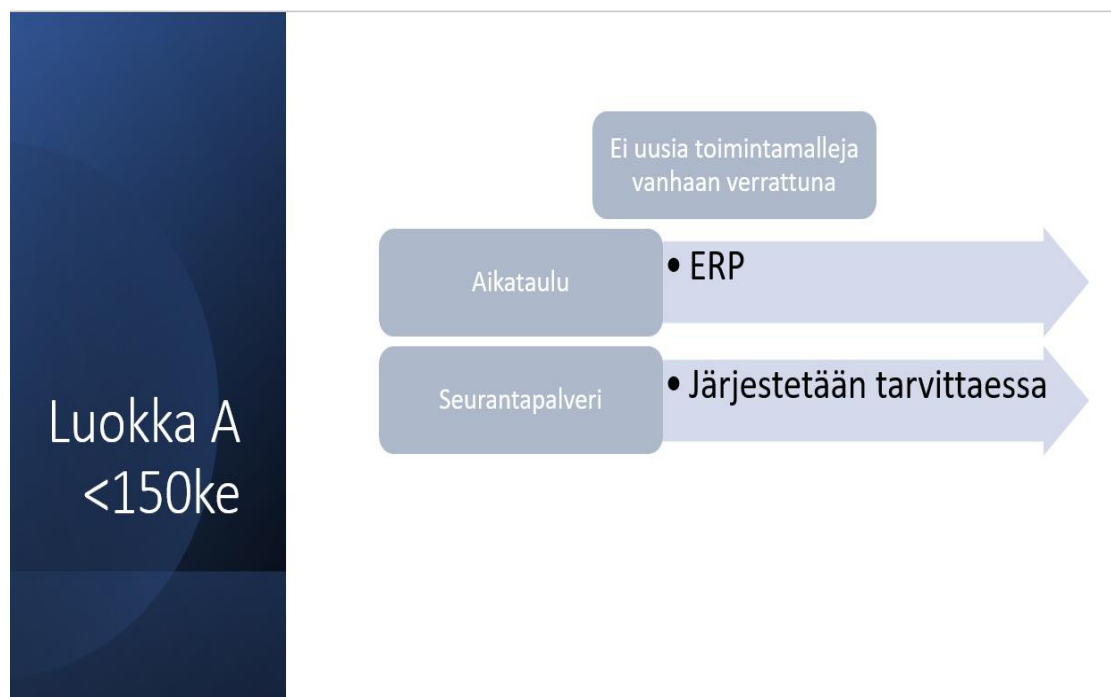
### 4.1 Projektiluokittelu

Projektit luokitellaan tulevaisuudessa ensisijaisesti kauppahinnan perusteella. Tarpeen vaatiessa tilanteet katsotaan tapauskohtaisesti. Esimerkiksi projektiin myydyn uuden sisällön vuoksi saattaa se vaatia projektiluokan tarkentamista, hinnan olematta määräävä tekijä.

Projektienseurantapalaverit pidetään kerran viikossa Teams-sovelluksella. Palaverille varataan riittävästi aikaa ja siinä käydään kaikki sillä hetkellä vaikuttavat projektit kerralla. Seurantapalavereja lisätään aina tarpeen niin vaatiessa. Seurantapalavereihin osallistuva projektiryhmä saatiin myös vakiinnutettua ja se koostuu jatkossa projektin myyjästä, tuotannon työnjohtajista, projektipäälliköstä ja pääsuunnittelijasta. Ryhmän koko on tarkoitus pitää tarpeeksi suppeana, jolloin saadaan tehtyä päätöksiä ja kokouksesta ei tule liian informatiivinen. Luokat esitellään seuraavissa luvuissa yksinkertaisesti, jotka kertovat niiden sisältävän rakenteen ja toimenpiteet.

#### 4.1.1 A-luokka

Projektiryhmän kesken päädyttiin yhteenvetoon, ettei ensimmäiseen projektiluokkaan tule uusia toimintamalleja tai rakenteita. A-luokan yleinen projektin läpivienti jatkuu samanlaisena kuin se on ollut tähänkin asti. Myyjä katsoo toiminnanohjausjärjestelmästä vapaan tilan ja varmistaa sen tuotantopäälliköltä, johon projektin voi myydä. Myydystä projektista tulee tieto tuotannonohjausjärjestelmään, josta suunnittelijat ja tuotanto osaavat poimia ne oikeassa järjestyksessä työn alle. Toimitusajan lähestyessä asennuksesta vastaava henkilö sopii projektin toimituksen ja asennuksen ajankohdan asiakkaan kanssa. Tämänkaltainen läpivienti on ollut yrityksessä aina käytössä ja sopii hyvin yksinkertaisille projekteille. Ylimääräiset toimenpiteet ja palaverit nähdään rasitteena yksinkertaisille projekteille, jolloin aikaa jää merkityksellisiin projekteihin.

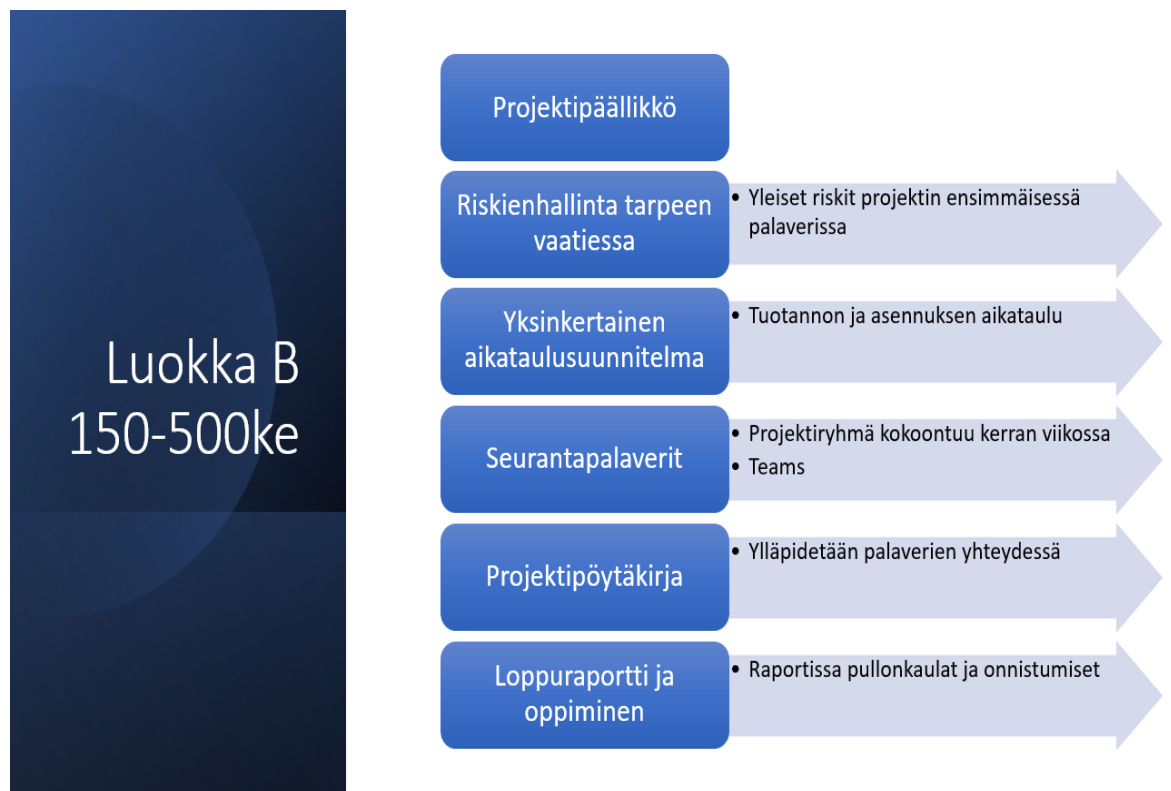


Kuva 6. Projektiluokka A

#### 4.1.2 B-luokka

Projektiluokittelun myötä kohdeorganisaatiossa luotiin uusia toimenpiteitä haastaville projekteille. Keskimmäisen kokoluokan projekteista syntyy noin kolmannes kohdeorganisaation liikevaihdosta, joten projektinhallinnan tehostaminen synnyttää erityisen paljon tuotto-odotuksia.

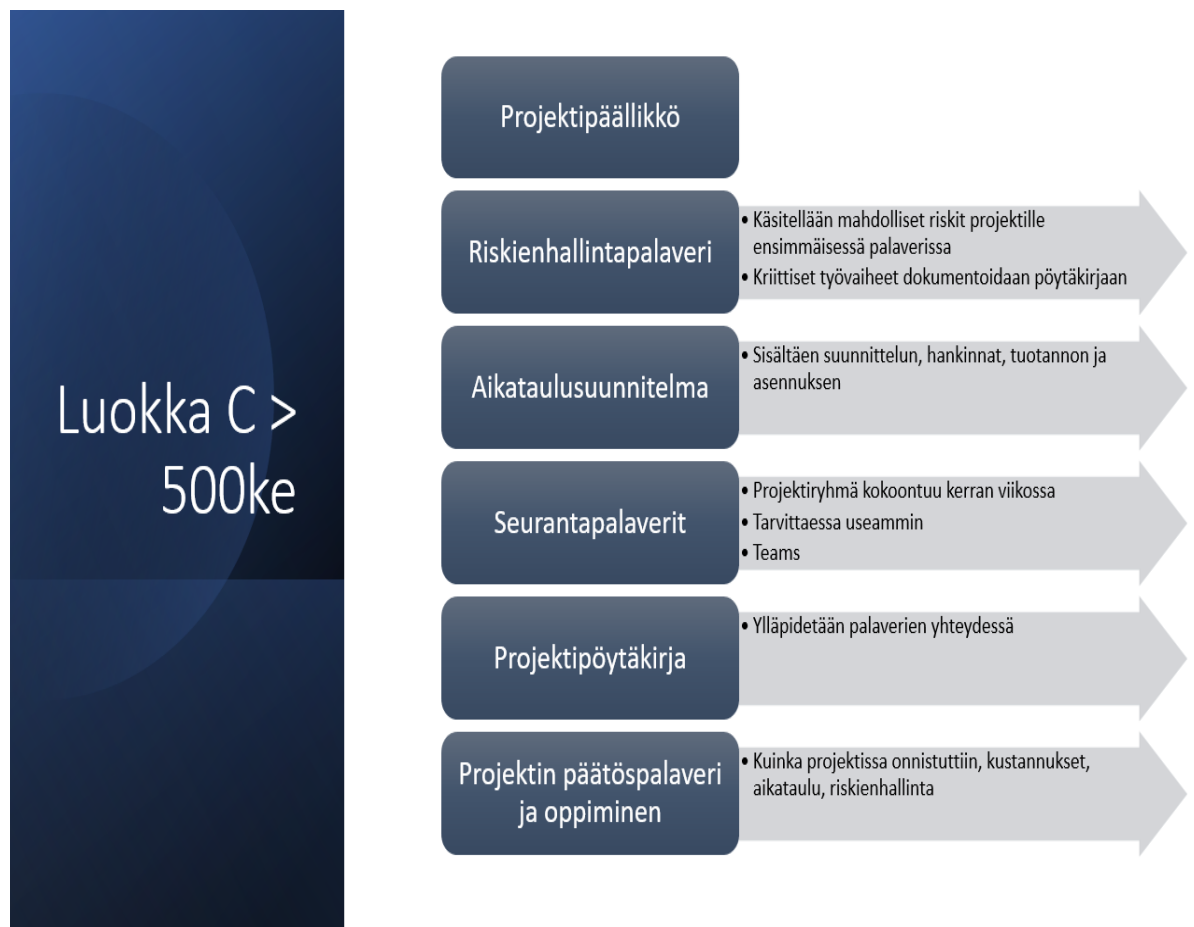
B-luokkaan sisällytettiin kuvassa 6. näkyvät toimenpiteet. Kaikki toimenpiteet ovat ohjausryhmälle uusia, joten niiden sisäänajoon kuluu varmasti aikaa ja ne kehittyvät vielä ajan saatossa. Oleellisimpina toimenpiteinä luokkaan lisättiin projektipäällikkö, seurantalpalaveri sekä projektipöytäkirja.



Kuva 7. Projektiluokka B

#### 4.1.3 C-luokka

Merkittävimpään projektiluokkaan sisällytettiin B-luokan toimenpiteiden lisäksi tarkempaa riskienhallintaa, aikataulusuunnitelmaa, sekä keskitytään projektin päätöksen raportointiin entistä edistyneemmällä tavalla. Projektiluokasta syntyy myös kolmannes kohdeorganisaation liikevaihdosta, joten pienellä tehokkuuden lisäämisellä voidaan synnyttää suuria tuottoja.



Kuva 8. Projektiluokka C

## 4.2 Projektinhallinnan käsikirja

Projektinhallinnan avuksi päätettiin ottaa projektikäsikirja, jonka sisältö ja rakenteet päätettiin lopullisesti projektiryhmän kesken. Käsikirjan tavoitteena on parantaa toteutusvaiheen hallittavuutta ja selkeyttämään sen hetkistä tilannetta. Kirja toimii toteutusvaiheen seurantalaverien runkona ja siihen dokumentoidaan tärkeimmät päätetyt asiat, joista pidetään kiinni. Käsikirja lisätään kansiorakenteisiin ja tulee käyttöön projektiluokan niin määrätessä. Projektipäällikkö toimii sihteerinä kokouksissa ja tekee muutokset käsikirjaan.

Projektien seurantakäsikirjan sisältö on kuvattuna alla esimerkkisisällön avulla:

### PROJEKTI T123/22

#### 1. Projektin aikataulu (kts. erillinen aikataulu)

- Hankinnat-> 1/23
- Suunnittelu-> 2/23
- Tuotanto-> 5/23
- Työmaalla:
  - o Lohko A 7/23
  - o Lohko B 8/23

#### 2. Kriittiset asiat

- Suunnitelmat hyväksytyt viimeistään 4/23

#### 3. Saavutetut asiat

- Suunnitelma-aineisto saatu
- Aikataulu valmis
- Suunnittelu aloitettu

#### 4. Seuraavat asiat

- Työsuunnittelu ja osat tuotantoon

#### 5. Mahdolliset riskit

- Alumiinin saatavuus -> Etsitään vaihtoehtoja toimittajaa

Kuva 9. Projektinhallinnan esimerkkipöytäkirjapohja

### 4.3 Projektipäällikkö

Haastatteluiden pohjalta selvisi, ettei projekteilla ole varsinaista johtajaa. Tämä nähtiin ongelmana projektien tehokkaalle onnistumiselle. Kohdeorganisaatiossa päätettiin yhteisesti nimittää henkilö vastaamaan projektiluokkien B ja C läpiviennistä. Tavoitteena oli luoda toimenkuva, joka on vastuussa merkittävien projektien valvomisesta ja seurannasta.

Projektipäällikön toimenkuvat ja vastuut lyötiin lukkoon yhteisesti projektiryhmän kesken. Projektipäällikölle luotiin alustava tehtävälista, jota noudattamalla yrityksessä toimitaan jatkossa. Projektipäällikön tehtävänkuva on vielä uusi, joten sen tehtävät ja toimenkuvat kehittyvät varmasti jatkossa. Projektipäällikkö toimii projektiryhmän seurantapalaverien sihteerinä ja valmistelee palaverit.

Liikkeelle lähdetään yksinkertaisella listalla, johon on kirjoitettu uudet tehtävät projektipäällikölle



- Aikataulun luominen
- Seurantapalaverien järjestäminen
- Yleinen raportointi projektin etenemisestä ohjausryhmälle
- Valvoa asetettujen tavoitteiden saavuttamista
- Lisä- ja muutostöiden vastuuhenkilö
- Budjetin ja aikataulun seuraaminen
- Loppuraportin luominen ja kommenttien keräys

Kuva 10. Projektipäällikön tehtävälista

#### 4.4 Tulokset

Opinnäytetyön aikana kehitetyt toimintamallit otettiin heti käyttöön ryhmähaastattelun jälkeen kohdeorganisaatiossa. Projektikäsikirja, seurantalaverit ja projektipäällikön toimenkuva ovat olleet kirjoitushetkellä käytössä seitsemän viikkoa. Pitkäaikaista arviointia ei voida suorittaa uusien toimintamallien tehokkuudesta, mutta yrityksessä ne on todettu jo lyhyellä ajalla toimiviksi ja ovat tehostaneet projektinhallintaa. Varsinkin viikoittainen seurantalaveri on koettu erittäin toimivaksi lyhyelläkin seurantajaksolla.

Uusia merkityksellisiä projekteja ei alkanut seurantajakson aikana, vaan toimintamalleja ajettiin sisään jo käynnissä oleviin projekteihin. Tämän vuoksi riskienhallintaa tai varsinaista uutta aikataulusuunnitelmaa ei olla päästy kokeilemaan. Nykyisin käynnissä olevat projektit sijoittuvat luokkaan B. Kyseisen luokan toimenpiteet eroavat erittäin paljon vanhasta toimintamallista, jolloin siirtymävaiheessa koetaan jo selvästi positiivisia eroja. Suurin hyöty on koettu erillisellä projektiryhmän kokoontumisella, jonka myötä saadaan tehtyä nopeasti hyviä päätöksiä. Projekteja ei myöskään loppunut seurantajakson aikana, jolloin loppuraporttia ja sen mukanaan tuomaa konkreettista oppimista ei päästy vielä täysin kokeilemaan. Viitteitä oppimisesta on voitu saada kuitenkin jo kesken projektien. Tällä viitataan projektiryhmän palavereihin, joissa on vertailtu käynnissä olevia projekteja keskenään ja tämän avulla opittu tehostamaan toimintaa.

Opinnäytetyön aikana projektinhallinnan tehokkuuden parannus nähtiin selvästi ja tämän myötä siihen myös panostetaan varmasti tulevaisuudessa. Uusien toimintamallien toimivuutta seurataan aktiivisesti yrityksessä ja niiden konkreettinen hyöty nähdään viimeistään projektien päätös-  
vaiheessa.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen projektinhallintaa tehokkaammaksi. Tarpeellisuus tälle työlle oli huomattu jo ennen opinnäytetyöstä keskustelua kirjoittajan ja esihenkilön välillä. Ongelma havaittiin yrityksen SWOT-analyysissä, minkä vuoksi tälle työlle annettiin resursseja ja sen onnistuminen mahdollistettiin. Opinnäytetyössä määriteltiin projektiluokkien rakenteet ja toimenpiteet, joiden luokittelujen kriteerit johtohenkilöt määrittivät etukäteen. Tutkimusvaiheessa kaikkiin tunnistettuihin ongelmiin ei voitu ottaa kantaa tämän opinnäytetyön aikana.

Opinnäytetyön rakentamisen prosessi alkoi perehtymällä projektinhallinnan kirjallisuuteen. Projektityötä koskevan teoriaosuuden jälkeen tehtiin kohdeyritykselle sen nykytilaa käsittelevä haastattelu ja analyysi. Vastauksien koostamisessa hyödynnettiin SWOT-analyysille tyypillistä nelikenttäruudukkoa, joka mahdollistaa positiiviset ja negatiiviset havainnot.

Nykytilan selvityksessä esiin nousi sekä hyviä että huonoja käytänteitä kohdeyrityksen nykyisestä projektinhallinnan tasosta. Hyviksi puoliiksi tunnistettiin erinomainen tekninen osaaminen, nopea reagointi ongelmiin sekä usko yritykseen myös tulevaisuudessa. Uhkia projektin onnistumiselle nähtiin projektin johtamisen puutteesta, epätietoisista työtehtävien kestoista ja yhteisten toimintamallien puuttumisesta.

Opinnäytetyön seuraavassa vaiheessa luotiin rakenteet projektiluokkien sisälle, joista tärkeimmät saatiin selville haastatteluissa koettujen ongelmien perusteella. Tärkeimmät toimenpiteet olivat helppo integroida projektiluokkiin, koska niiden puute oli näkynyt niin selvästi haastatteluissa. Integroitavat toimenpiteet päätettiin lopulta yhdessä projektiryhmän kanssa, jolloin jokin sai vaikuttaa vielä tulevien luokkien sisältöön.

Projektinhallinnan tukemiseen muodostettiin vielä seurantakäsikirja, jonka avulla huolehditaan merkityksellisten projektien onnistumisen lisäämisestä. Käsikirja haluttiin pitää yksinkertaisena, jotta sitä ei koettaisi liian raskaaksi täyttää ja ylläpitää. Se ottaa kantaa aikatauluun, menneisiin ja tuleviin työtehtäviin sekä mahdollisiin riskeihin.

Projektinhallinta nähdään entistä tärkeämpänä osana moniprojektialalla kilpailevassa kohdeyrityksessä ja kehitykseen tullaan jatkossa edelleen panostamaan. Opinnäytetyön päätösvaiheessa kohdeorganisaatiossa on uusia vakiintuneita projektinhallinnan toimenpiteitä. Lopputyön aikana projektinhallinnan tärkeys hahmottui kohdeyrityksen toimihenkilöiden keskuudessa ja henkilökohtaisesti on hienoa nähdä uusien toimintamallien parantavan yrityksen tehokkuutta.

Opinnäytetyön aiheeseen löytyy rajattomasti tietoa, minkä vuoksi työn rajaamiseen oli kiinnitettävä erityistä huomiota. Työ eteni siitä huolimatta alkuperäisen suunnitelman mukaan ja lopputulos palvelee kohdeyrityksessä tunnistettuja ongelmia. Kohdeyritykselle onnistuttiin laatimaan uusia toimintatapoja tehostamaan projektinhallintaa. Rakenteet ovat tulleet osaksi myös omaa työskentelyä, minkä vuoksi niiden selkeyttävän vaikutuksen voi kokea myös itse. Tulevaisuudessa yrityksen kannalta olisi tärkeä jatkaa kehitystä kohti yhtenäisempiä ja selkeämpiä toimintamalleja. Esimerkiksi tutkia ja valita projektinhallintaan kehitettyjä valmiita tietokonepohjaisia työkaluja helpottamaan toimihenkilöiden arkea.

Kehittämistehtävä onnistui mielestäni hyvin. Kohdeyritys on kasvanut opinnäytetyön aikana ymmärtämään yhteen hiileen puhaltamisen merkityksen ja että kaikki lähtee loppukädessä ihmisistä. Opinnäytetyötä oli mielenkiintoista tehdä, tietäen sen merkityksen yritykselle onnistuessaan.

## Lähteet

- 1 Artto, K; Martinsuo, M; Kujala, J. Projektiliiketoiminta. Projektinhallinnan oppikirja. Helsinki: WSOY; 2006
- 2 Karlsson, Å; Marttala, Anders. Projektikirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari; 2011.
- 3 Löow, M; Liber, A. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma; 2002.
- 4 Mäntyneva, M. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari; 2016
- 5 Ruuska, K. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum; 2007
- 6 Pelin, R. Projektinhallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin; 2020
- 7 Virtanen, P. Projektityö. Helsinki: WSOY; 2000
- 8 Projektimaailma. Leadership – kompassi kohti ketteryyttä. [Internet]. 2021 [viitattu 17.12.2022]; Saatavilla: <https://www.projektimaailma.fi/artikkelit/leadership - kompassi kohti ketteryytta.1439.news>
- 9 Viitala, R; Jylhä, E. Johtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita; 2019
- 10 Tietoarkisto. [Internet]. 2022 [viitattu 19.12.2022]; Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>
- 11 Suomen Projekti-Instituutti. ABC Projektijohtamismallin periaatteet. [Internet]. 2017 [viitattu 23.12.2022];50(4):1–50. Saatavilla: <https://docplayer.fi/106139584-Abc-projektijohtamismallin-tm-periaatteet.html>
- 12 Suomen Riskienhallintayhdistys. PK-RH-riskienhallinta. [Internet]. 2012 [viitattu 5.1.2023]; Saatavilla: <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>
- 13 KvantiMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Internet]. 2006 [viitattu 28.12.2022]; Saatavilla: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)