



Projektien hallinnan ja seurannan kehittäminen kohdeyrityksessä

Riikka Lönnqvist

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

| |
|--|
| Tekijä Riikka Lönnqvist |
| Tutkinto Tradenomi |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Projektien hallinnan ja seurannan kehittäminen kohdeyrityksessä |
| Sivu- ja liitesivumäärä 21 |
| <p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona teollisuuden alan yritykselle, jonka ydinliiketoiminta on teknisten laitteiden, komponenttien ja järjestelmien maahantuonti, myynti, suunnittelu ja jälkipalvelut, kuten asennukset ja huollot. Opinnäytetyön aihe oli toimeksiantoyrityksen pitkäaikaisprojektien hallinnoinnin ja seurannan kehittäminen. Opinnäytetyö oli toimeksiantoyritykselle tärkeä ja ajankohtainen, koska yrityksessä oli haluttu panostaa enemmän resursseja sekä lisätä tehokkuutta projektiliiketoiminnan puolelle.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta keskittyi projektihallinnan eri osa-alueisiin, jotka olivat tärkeitä toimeksiantoyrityksen toiminnan kehittämiseksi. Tietoperustassa käytiin myös läpi projektipäällikön ja -tiimin rooleja. Työn toiminnallinen osuus oli kehittää yritykselle Microsoft Officen Project ohjelmalla seurantatyökalu yrityksen projekteille, sekä selkeyttää ja kehittää nykyistä toimintamallia luomalla selkeät prosessikuvaukset yrityksen projektiliiketoiminnasta. Toimeksiantoyritys oli päättänyt vuoden alussa toiminnanohjausjärjestelmän uudistusprojektista, jonka myötä tämä työ oli vieläkin hyödyllisempi, sillä rakennettu seurantatyökalu on mahdollista integroida mukaan tulevaan järjestelmään.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tavoite oli selkeyttää projektiliiketoiminnassa mukana olevan henkilöstön vastuualueita ja saada projektien seurantaan ja hallintaan läpinäkyvyyttä projekteissa mukana olevien organisaatioiden välille. Lopputuloksena toimeksiantoyritys on saanut lisättyä läpinäkyvyyttä projektien seurantaan ja hallintaan merkittävästi ja työn aikana rakennettu seurantatyökalu on otettu yrityksessä aktiiviseen käyttöön uusien projektien myötä. Työssä rakennettua seurantatyökalua tullaan jalostamaan yrityksessä vielä tulevaisuudessakin, jotta uuden toiminnanohjausjärjestelmän tullessa käyttöön, seurantatyökalu palvelisi integraation myötä saumattomasti halutulla tavalla.</p> |
| Asiasanat Projekti, hallinta, seuranta |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Työn aihe ja tavoite | 1 |
| 1.2 | Yritys ja työn rajaus | 2 |
| 1.3 | Työn rakenne | 2 |
| 2 | Onnistunut projektinhallinta | 3 |
| 2.1 | Projektin aloitus ja organisointi | 3 |
| 2.2 | Projekti- ja toteutussuunnitelma..... | 3 |
| 2.3 | Moniprojektinhallinta ja resursointi..... | 4 |
| 2.4 | Projektin johtaminen..... | 4 |
| 2.4.1 | Projektipäällikön rooli | 4 |
| 2.4.2 | Projektitiimin rooli..... | 5 |
| 2.5 | Projektin ohjaus..... | 5 |
| 2.6 | Projektin päättäminen..... | 6 |
| 3 | Toiminnallisen osuuden suunnittelu ja toteutus | 7 |
| 3.1 | Toiminnallisen osuuden sisältö..... | 7 |
| 3.2 | Projektien seuranta toimeksiantoyrityksessä | 7 |
| 3.3 | Projektien seurantatyökalun toteutus..... | 8 |
| 4 | Projektiliiketoiminnan prosessikuvaus | 9 |
| 4.1 | Projektin määrittely toimeksiantoyrityksessä..... | 9 |
| 4.2 | Projektin tarjous ja myynti..... | 10 |
| 4.3 | Projektin avaus..... | 11 |
| 4.4 | Ostot, dokumentointi ja toimitusvalvonta | 12 |
| 4.5 | Projektin toimitus | 13 |
| 4.6 | Projektin laskutus | 14 |
| 4.7 | Projektin päättäminen..... | 15 |
| 5 | Seurantatyökalu projektinhallinnan tukena | 16 |
| 5.1 | Mitä tietoja seurantatyökaluun määritellään..... | 16 |
| 5.2 | Miten projektin toteutusta seurataan työkalun avulla | 17 |
| 6 | Yhteenveto | 19 |
| 6.1 | Miten toteutus vastaa alussa määriteltyjä tavoitteita? | 19 |
| 6.2 | Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset..... | 19 |
| 6.3 | Opinnäytetyö prosessin ja oman kehityksen arviointi..... | 19 |
| | Lähteet..... | 21 |

1 Johdanto

Projektihallinta mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen tehokkaasti ja aikataulun mukaisesti. Projektihallinta onkin liiketoiminnan selkäranka. Huomattava määrä projekteja epäonnistuu puutteellisen projektihallinnan takia. Aikataulun tai budjetin ylittävät projektit ovat yrityksille huomattava kuluera, sillä nämä projektit kuluttavat suunniteltua enemmän resursseja. Yhtenäisiä syitä projektien epäonnistumisille ovat esimerkiksi vajanainen suunnittelu ja resursointi, heikko ja läpinäkymätön viestintä ja projektihallinnan työkalun puute. (Heeros Oyj)

1.1 Työn aihe ja tavoite

Opinnäytetyöni liittyy projektiliiketoiminnan hallinnan ja seurannan kehitystyöhön. Sain aiheen toimeksiantona yritykseltä, jossa työskentelen. Aihe on toimeksiantoyritykselle tärkeä ja ajankohtainen kehityskohde, sillä projektiliiketoiminta on kasvava alue yrityksessä.

Opinnäytetyöni toiminnallisen osuuden tavoitteena on kehittää työkalu projektien seurantaan ja luoda selkeä ja yhtenäinen toimintamalli projektien hallintaan. Yhtenäisen mallin kehittämistä varten laadin työssä projektiliiketoiminnan prosessikuvaukset sekä kehitän Microsoft Officen selainpohjaiseen Project ohjelmaan kustomoitavan seurantatyökalun projekteille. Seurantatyökalun avulla projektien toteutuksia pystytään seuraamaan koko niiden elinkaaren ajan läpinäkyvästi. Seurantatyökalun avulla toimeksiantoyritys saavuttaa projektiliiketoimintaan yhtenäisen toimintamallin lisäksi selkeät vastuualueet, läpinäkyvät aikataulut sekä todenmukaisemman resurssilaskennan tulevien projektien hinnoittelua ja suunnittelua varten.

Toimeksiantoyrityksellä on tulossa toiminnanohjausjärjestelmän vaihdos seuraavan kahden vuoden aikana ja seurantatyökalu on mahdollista integroida tulevaan järjestelmään. Täten toimeksiantoyritys saa seurantatyökalusta kaiken hyödyn irti myös toiminnanohjausjärjestelmän vaihdoksen jälkeen. Seurantatyökalua tullaan hyödyntämään koko toimeksiantoyrityksen projektiliiketoiminnan ja projektien hallintaan. Kustomoitavan seurantapohjan rakentaminen työkaluun ja sen käyttöönotto tulee hyödyntämään ja syventämään myös minun ammatillista asiantuntijuuttani projektityön parissa.

1.2 Yritys ja työn rajaus

Toimeksiantajayritys on teollisuuden alalla toimiva yritys, jonka toiminta perustuu vahvasti teknisten laitteiden, komponenttien ja järjestelmien maahantuontiin, myyntiin, suunnitteluun ja jälkipalveluihin, kuten asennuksiin ja huoltoihin. Toimeksiantoyrityksen liikevaihto on noin 40 miljoonaa €, josta projektiliiketoiminta kattaa tällä hetkellä noin 4–5 miljoonaa €.

Toimeksiantoyrityksen projektit jakautuvat kahteen kategoriaan, pitkäaikaisiin projekteihin ja lyhytaikaisiin vuokralaiteprojekteihin. Opinnäytetyöni on rajattu pitkäaikaisprojekteihin, koska näitä on toimeksiantoyrityksellä huomattavasti enemmän kuin lyhytaikaisia vuokralaiteprojekteja.

Opinnäytetyössä kokonaisuutena ei tulla toimeksiantajan toiveen mukaan käyttämään yrityksen nimeä. Toiminnallisessa osuudessa en esittele toimeksiantoyrityksellä käynnissä olevia projekteja, koska käynnissä olevat projektit sisältävät toimittajien ja asiakkaiden tietoja siltä osin, että niitä ei voi julkaista osana opinnäytetyötä. Tämänhetkiset projektit eivät ole myöskään aikataulultaan sopivia opinnäytetyöhön mukaan otettaviksi, sillä niitä ei pystyittäisi käsittelemään alusta loppuun opinnäytetyöprosessin aikana.

1.3 Työn rakenne

Työ rakentuu tietoperustasta sekä toiminnallisesta osuudesta. Tietoperustassa tullaan käsittelemään toimeksiantoyrityksen näkökulmasta katsottuna onnistuneelle projektihallinnalle tärkeitä osaluueita projektikaupan synnystä eteenpäin.

Tietoperustan jälkeen käsitellään opinnäytetyön toiminnallista osuutta. Toiminnallinen osuus sisältää tekemäni prosessikuvaukset toimeksiantoyrityksen projektiliiketoiminnasta sekä Microsoft Officen selainpohjaiseen Project ohjelmaan rakennetun kustomoitavan projektien seurantatyökalun. Käyn läpi ensin projektiliiketoiminnan prosessikaaviot. Tämän jälkeen käyn läpi, kuinka seurantatyökalu toimii projektihallinnan tukena ja mitä hyötyä toimeksiantoyritys saa tämän työkalun käytöstä.

2 Onnistunut projektinhallinta

2.1 Projektin aloitus ja organisointi

Kun lähdetään käynnistämään projektia, tulee ensin määrittää projektille tarvittavat resurssit ja projektikohtainen projektiorganisaatio, jonka jäsenet vastaavat projektin toteutuksesta ja läpiviennistä sopimuksen mukaisesti. Projektiorganisaation jäsenet ovat mukana projektissa tietyn määräajan, jonka jälkeen he palaavat omaan linjaorganisaationsa tai uuden projektin pariin. (Pelin 2020, 51.)

Projektin elinkaareissa yleisesti aloitus- ja lopetusvaiheessa vaaditaan vähiten resursseja, suunnitteluvaiheessa tarvittava resurssimäärä kasvaa ja toteutusvaiheessa vaadittava resurssimäärä on suurimmillaan. (Pelin 2020, 51.)

Projektien keston ja sisällön vaihdellessa, projektiorganisaation laajuus voi olla pienen tai lyhytkestoisen projektin kohdalla keskitetty vain projektipäällikköön, joka toimii valvojana projektille. Projektipäällikkö suunnittelee ja varmistaa muiden organisaatioiden henkilöstön kanssa yhteistyölle toimivan aikataulun ja varmistaa, että suunniteltu aikataulu on mahdollista suorittaa projektin sopimuksen mukaisesti. Suuremmissa tai pitkäkestoisissa projekteissa on aiheellista määrittää projektille projektipäällikön lisäksi valvontaryhmä, joka huolehtii yhdessä projektipäällikön kanssa projektin keskeistä päätöksistä ja siitä, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan. (Pelin 2020, 51–52.)

2.2 Projektin- ja toteutussuunnitelma

Projektitoiminnassa projektin onnistunut läpivienti vaatii projektin- ja toteutussuunnitelman. Projektisuunnitelmaan määritellään projektin aikataulu, resurssit, tehtävät ja niiden vastuhenkilöt. Projektisuunnitelma on hyvä laatia vastaten kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten, minkä verran? Projektisuunnitelmaa tehdessä tarkastellaan vaihtoehtoisia toimintatapoja niin ajallisesta kuin taloudellisesta näkökulmasta parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Pelin 2020, 74–79.)

Projektisuunnitelmaa kannattaa lähteä tekemään niin sanotusti väärin päin. Kun mietitään ensin, mikä on asiakkaan vaatima lopputulos, on sen jälkeen helpompi lähteä miettimään minkälaisia resursseja ja toimenpiteitä vaaditun lopputuloksen saavuttaminen tarvitsee. (Pere 19.3.2024)

Projektisuunnitelman valmistuttua lopputuloksena on projektin toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelmassa on listattu projektiin liittyvät tehtävät, aikataulut, työmäärien kestojen arviot sekä resurssisuunnitelmat. Täten projektia voidaan seurata sujuvasti toteutussuunnitelman avulla. (Pelin 2020, 74–79.)

2.3 Moniprojektihallinta ja resursointi

Moniprojektihallinnan tärkeys korostuu ympäristöissä, joissa samat henkilöt ovat usean projektin valvontaryhmissä ja eri projektit kuormittavat eri linjaorganisaatioiden yhteisiä asiantuntijaresursseja. (Pelin 2020, 152.) Kun meneillään on samanaikaisesti useita projekteja, on kannattavaa luoda kaikille projekteille yksi yhtenäinen valvontaryhmä, joka kokoontuu yhdessä käsittelemään kaikkien käynnissä olevien projektien tilanteen sovituin väli ajoin. Näin vältetään resurssien tuhlaamiselta, kun valvontaryhmän jäsenten ei tarvitse osallistua yksittäin jokaisen projektin tilannekatsaukseen. (Pelin 2020, 52.)

Projektin resursoinnissa on suositeltavaa käyttää projektihallintaohjelmistoa, jotta nähdään projekteissa mukana olevien henkilöiden työajallinen kuormitus resursoitavalle projektille, muille projekteille sekä resurssien projektien ulkopuolisille työtehtäville. (Pelin 2020, 154.)

Projektien aikataulujen venyminen johtuu usein puutteellisesta resursoinnista. Puutteellinen resursointi ja aikataulujen viivästys johtavat usein projektille aiheutuviin lisäkuluihin ja moniprojektihallinnassa muidenkin projektien aikataulujen ja resurssien muutoksiin. (Pelin 2020, 140.)

2.4 Projektin johtaminen

Projektin johtamisen lopullinen vastuu on projektipäälliköllä. Seuraavassa käsitellään projektipäällikön ja sen jälkeen projektitiimin rooleja.

2.4.1 Projektipäällikön rooli

Projektipäällikkö vastaa projektin edistymisestä ja tehtävien suorittamisesta aikataulun mukaisesti. Projektipäällikkö toimii esihenkilön tavoin projektitiimin jäsenille projektiin liittyvissä asioissa. Projektipäällikkö valvoo yrityksen sisäisen organisaation lisäksi myös alihankkijoita, toimittajia ja joskus myös asiakkaan tehtäviä. Projektipäällikön roolin voisi kiteyttää sisältävän esihenkilön, neuvottelijan, myyjän, asiantuntijan, tiedottajan ja tilaajan tehtäviä. (Pelin 2020, 265–266.)

Projektipäällikön osaaminen ja taitoalueet voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Looginen osaaminen pitää sisällään loogisen ajattelun, päätöksentekokyvyn ja systemaattisuuden. Inhimillinen osaaminen pitää sisällään henkilöstön johtamistaidot ja tiimin luomisen, empatiakyvyn ja itseluottamuksen. Tekniseen osaamiseen sisältyy projektin sisältämän tekniikan tuntemuksen, kokemuksen projektihallinnasta ja kouluttamisesta. (Pelin 2020, 267–268.)

2.4.2 Projektitiimin rooli

Projektitiimin jäsenet ovat omien alojensa asiantuntijoita ja yksilöinä erilaisia. Tämä tulee huomioida projektitiimiä kasatessa. Avoin ilmapiiri ja kaikkia jäseniä palveleva tehokas viestintä parantaa projektitiimin tehokkuutta, täten antaen paremmat mahdollisuudet projektin toteutukselle ilman suuria viestinnällisiä tai henkilökemioihin kohdistuvia ongelmia. (Pelin 2020, 273–274.)

”Projektitiimi on yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jonka jäsenet tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa ja joka aikaansaa korkeatasoisia tuloksia tehokkaasti” (Pelin 2020, 272).

Projektipäälliköllä on kokonaisvastuu projektitiimin suoriutumisesta, vaikkakin projektitiimin yhteinen tavoite on projektin saattaminen loppuun sopimuksen mukaisesti. Jokaisen projektitiimin jäsenen työpanos on konkreettisesti projektin toteutusta edistävää. (Pelin 2020, 272–273.)

2.5 Projektin ohjaus

Projektin ohjauksen ja ohjausjärjestelmän käytön tavoitteena on saada projekti valmiiksi sopimuksen mukaisessa aikataulussa projektille määritetyllä budjetilla. Projektin ohjaus on laaja kokonaisuus, johon sisältyy ohjausjärjestelmän lisäksi myös muita työkaluja, kuten työajanhallintajärjestelmä ja kustannusseurantajärjestelmä. (Pelin 2020, 283–284.)

Projektin ohjausta tehdään koko projektin ajan. Ohjauksen vaiheet käydään läpi säännöllisin väliajoin projektin edetessä. Projektin ohjaukseen kuuluu muun muassa seuraavia vaihteita (Pelin 2020, 284.):

- Tilanteen arviointi
- Aikataulun ja toteutussuunnitelman päivitys
- Sisällön ja muutosten ohjaus
- Ongelmien ja riskien yhteenveto
- Projektikokoukset ja päätöksenteko
- Korjaustoimenpiteet

Projektin ohjausjärjestelmälle oleellisia vaatimuksia on kaikkien projektien yhtäaikainen aikataulu- ja resurssiseuranta. (Pelin 2020, 287.)

2.6 Projektin päättäminen

Projektin päättäminen voi kestää pitkään ja siihen liittyy usein ongelmia. Projektissa mukana olleet henkilöt ovat esimerkiksi siirtyneet jo uusien projektien pariin, koska ovat suorittaneet heille määritellyt tehtävät kesken olevan projektin osalta. Projekti voi kuitenkin olla vielä päättämistä vaille kesken ja tarvita poistuneiden henkilöiden panosta loppuun saattamiseen, mitä ei oltu projektin alussa suunniteltu. Projektin kanssa saatetaan myös siirtyä suoraan kokonaisuuden ylläpitoon, ilman selkeää projektin päättämistä. (Pelin 2020, 307–308.) Kokonaisuuden ylläpidolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi vuosihuoltojen suunnitteluun siirtymistä ennen alkuperäisen projektin päättöä.

Projektin päättäminen tehostuu ja selkeytyy, kun kirjataan projektin päättämistä vaativat toimenpiteet selkeästi ylös jo projektin alussa projektisuunnitelmaa tehtäessä. (Pelin 2020, 308.) Projektin päättyessä projektipäällikkö tarkistaa, että kaikki projektille kuuluvat tehtävät on suoritettu ja laatii loppuraportin. (Pelin 2020, 308.)

Projektin päättämiseen liittyy muun muassa seuraavia vaiheita (Pelin 2020, 308–309.):

- Tulosten tarkastelu ja hyväksyntä
- Dokumentaation viimeistely
- Loppuraportti
- Projektin päättämiskokous

3 Toiminnallisen osuuden suunnittelu ja toteutus

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kohderyhmää tai toimintaympäristön arkista toimintaa palveleva ammatillinen tuotos. Toiminnallinen opinnäytetyö on siis kehittämistyö, jonka alussa määritellään ja suunnitellaan tavoitteet, toteutus, aikataulu. (Kostamo, P., Airaksinen, T., & Vilka, H. 2022, luvut 1.1 & 1.2.)

3.1 Toiminnallisen osuuden sisältö

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tavoitteena on luoda toimeksiantoyrityksen projektien vaiheista selkeät prosessikaaviot koko projektin elämänkaaresta ja prosessia tukeva kustomoitava projektien seurantatyökalu Microsoft Officen selainpohjaisessa Project ohjelmassa. Tavoite on, että sekä prosessikaaviot, että seurantatyökalu hyödyttävät toinen toistaan projektiliiketoiminnan kehitystyössä.

Vaikka seuraavaksi mainitsemiani asioita ei suuremmin käsitellä opinnäytetyössä, koen että nämä on hyvä mainita. Projektien seurantaan käytetään produktin seurantapohjan lisäksi myös sähköpostia sekä Teams -ympäristöä. Rakennamme toimeksiantoyrityksen projektiorganisaation kanssa tästä kaikesta yhtenäisesti toimivat kanavat, jonne kaikilla asianomaisilla on pääsy. Teams -ympäristöstä löytyy kaikille käynnissä oleville projekteille oma kansionsa, jonne tallennetaan esimerkiksi kaikki seurantatyökaluun liitetyt tiedostot ja asiakkaalle toimitettavat dokumentit. Tällä varmistamme projektien seurannan toimivuuden ja tarvittavien tietojen saavutettavuuden, jos esimerkiksi nettiyhteys katkeaa, eikä seurantatyökalu tai toiminnanohjausjärjestelmä ole käytettävissä. Projektit sisältävät myös paljon sähköpostiviestintää, joihin on usein tarve palata. Projektien sähköpostiin on luotu kaikille käynnissä oleville projekteille omat kansionsa, jonne projekteja koskeva viestintä viedään. Myös päättyneiden projektien viestintä säilötään kyseiseen sähköpostiin arkistoon.

Toiminnallisessa osuudessa ei esitellä toimeksiantoyrityksellä käynnissä olevia projekteja. Luvussa 5 käydään läpi seurantatyökalun alle siirrettyjen projektien kautta, miten projektien edistymistä voidaan seurata eri näkymissä seurantatyökalun avulla.

3.2 Projektien seuranta toimeksiantoyrityksessä

Tähän asti toimeksiantoyrityksen projektien seuranta on ollut hyvin manuaalista, läpinäkymätöntä ja olemassa olevat vakiintuneet seurantakäytännöt tai resurssit eivät ole palvelleet toimeksiantoyritystä tarpeeksi, jotta toimintaa olisi voitu konkreettisesti kehittää.

Kuten edellä tietoperustan osuudessa tuotiin esille, niin myös toimeksiantoyrityksessä on panostettu projektiorganisaation toimivuuteen lisäämällä resursseja projektihallintaorganisaatioon, jotta

projektien seuranta olisi tehokkaampaa ja tapahtuisi keskitetysti pääsääntöisesti kyseisen organisaation toimesta. Tällöin projektien vastuumyyjille vapautuu enemmän resursseja myynti- ja asiakastyöhön. Projektien vastuumyyjät toimivat yhä projektien parissa teknisinä asiantuntijoina ja tukevat projektihallintaorganisaatiota tarvittaessa.

Toimeksiantoyrityksen projektihallintaorganisaatio on tähän asti seurannut projekteja lähtökohtaisesti vain projektien arvioitujen laskutuspäivien osalta toiminnanohjausjärjestelmästä erillään olevan Excel-taulukon kautta, sekä satunnaisten projektiosotilausten toimitusvalvonnan osalta.

Opinnäytetyöni toiminnallisen osuuden kohderyhmä on pääasiassa toimeksiantoyrityksen projektiliiketoiminnassa mukana olevat henkilöt myynti- ja projektihallintaorganisaatioiden puolelta.

3.3 Projektien seurantatyökalun toteutus

Seurantatyökalua suunnitellessa toimeksiantoyrityksen kanssa, katselimme ensimmäisenä, miten projekteja seurataan tällä hetkellä ja miten seuranta voisi kehittää eteenpäin. Kun lähdin rakentamaan seurantatyökalua projekteille, loin ensin raakaversion, johon lohkoin 4. luvun projektiliiketoiminnan prosessikuvauksen mukaisesti projektin eri osa-alueet ja niihin tiedetysti liittyvät tehtävät. Kun olin luonut raakaversion, pidin välikatselmukspalaverin projektien parissa työskentelevien myyjien kanssa, nähdäkseni onko raakaversio heidän mielestään hyvin tarkoitustaan palveleva vai tullee seurantatyökaluun lisätä uusia osa-alueita tai tehtäviä, jotka ovat projektille olennaisia, mutta olleet tähän asti projektihallintaorganisaatiolle näkymättömissä.

Välikatselmuksen jälkeen muokkasin seurantatyökaluun määriteltyjä tehtäviä ja lisäsin muutamia uusia. Nähdäkseni miten seurantatyökalu toimii ja palvelee projekteja käytännössä, päätimme toimeksiantoyrityksen kanssa tehdä kahdelle uudelle projektikaupalle niin sanotut testiseurantatyökalut. Yhtä seurantatyökalua käyttää pääasiassa toimeksiantoyrityksen myyntiorganisaatio, joka on tähän asti hoitanut esimerkiksi projektien ostotilaukset ja dokumentoinnit itse. Heidän projekteissaan projektihallintaorganisaatio on ollut mukana lähtökohtaisesti vain toiminnanohjausjärjestelmän tietojen ylläpidon ja projektien laskutuksen kanssa. Toinen seurantatyökalu on pääasiassa projektihallintaorganisaation käytössä, sillä he vastaavat kyseisen projektin ostotilauksista ja dokumentoinnista asiakkaalle toiminnanohjausjärjestelmän hallinnoinnin lisäksi.

Testiseurantatyökalut ovat palvelleet projektien seuranta ja luoneet enemmän läpinäkyvyyttä projektien hallintaan. Päätimme toimeksiantoyrityksen kanssa jatkaa seurantatyökalun käyttöönottoa tämänhetkisellä tuloksella. Työn loppuvaiheessa seurantatyökalu onkin otettu aktiiviseen käyttöön yhteensä 6 projektille ja työkalua jalostetaan proaktiivisesti tulevia projekteja varten.

4 Projektiliiketoiminnan prosessikuvaus

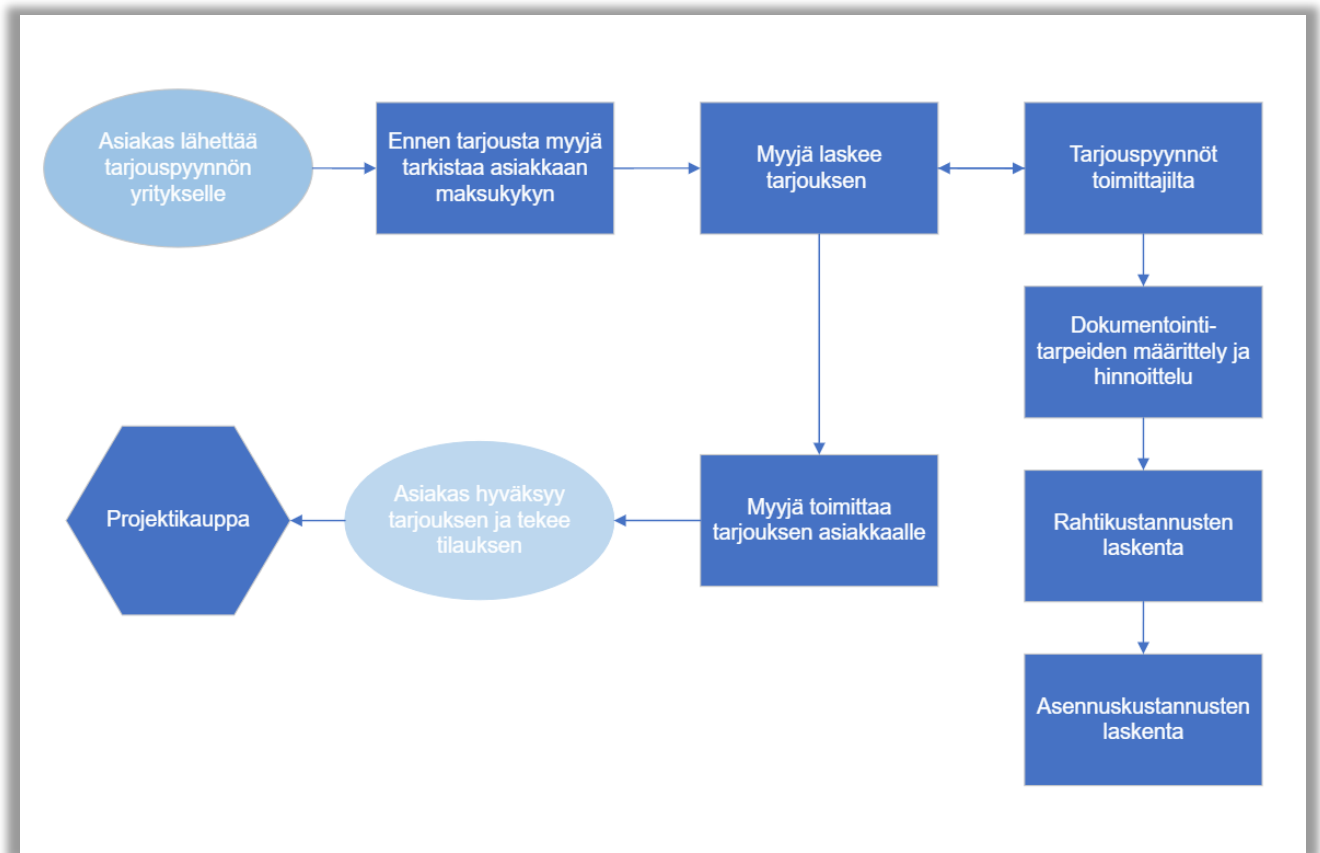
Osana opinnäytetyön toiminnallista osuutta, rakensin toimeksiantoyrityksen projektiliiketoiminnasta selkeät prosessikaaviot, jotka käsittelen tässä luvussa. Prosessikaavioita olen hyödyntänyt seurantatyökalua rakentaessani sekä niitä tullaan hyödyntämään toimeksiantoyrityksen uuden toiminnanohjausjärjestelmän projektimoduulin suunnittelussa. Prosessikaaviot tuovat projektiliiketoimintaan selkeämmät läpinäkyvät toimintamallit ja vastuualueet, kun prosessi on kirjattu auki.

4.1 Projektin määrittely toimeksiantoyrityksessä

Toimeksiantoyrityksellä on kirjallisesti määriteltä mitä tarkoittaa projekti, koska myyntiä kohdellaan projektimyyntinä ja millaisia rajoituksia tähän liittyy. Projekti on luonteeltaan kertaluontoinen, ainutlaatuinen kokonaisuus, johon sisältyy usein pelkän laitteen myynnin lisäksi suunnittelua, dokumentointia asiakkaalle, asennusta ja käyttöönottoa. Projekteihin liittyy usein myös maksueräperusteista laskutusta, ja projektit ovat kestoiltaan yli kuukauden mittaisia. Projektille ominaista on myös se, että asiakkaan näkökulmasta projektikauppa on investointi, ja eroaa täten normaalista ostotilauksesta.

Projektimyynti on toimeksiantoyrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä mahdollista laskuttaa osissa tai kiinteällä kokonaissummalla ilman rivikohtaisia erittelyjä ja projektille on mahdollista kohdistaa lisäkuluja, kuten hotelli-, matka- ja materiaalikuluja. Tämä ei ole toiminnanohjausjärjestelmässä mahdollista niin sanotun normaalin materiaalityymin laskutuksessa. Seuraavissa alaluvuissa esitellään projektin eri vaiheisiin liittyvät prosessikaaviot.

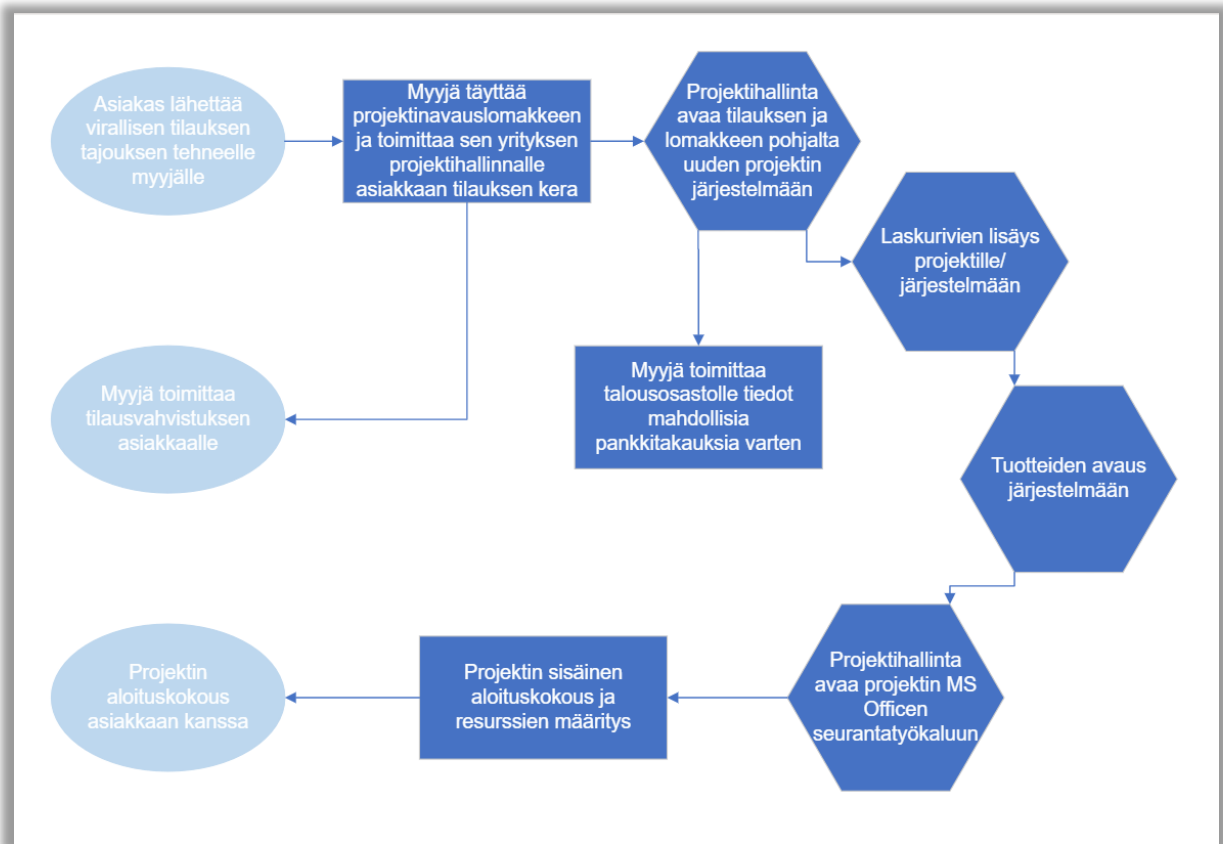
4.2 Projektin tarjous ja myynti



Kuva 1. Projektin tarjous ja myynti

Projektin tarjous ja myynti tapahtuvat toimeksiantoyrityksen myyntiorganisaation puolella. Toimeksiantoyrityksen projektihallintaorganisaatio osallistetaan vasta kaupan synnyttyä ja tästä syystä projektin tarjousvaihe ei ole projektien hallinnalle tai seurannalle oleellinen osuus. Kuvassa 1 näkyy kuitenkin projektin tarjoukseen ja projektikaupan syntyä edeltävät vaiheet, joita ovat asiakkaan tarjouspyyntö, tarjouksen laskenta, tarjouksen hyväksyntä ja projektikaupan synty.

4.3 Projektin avaus

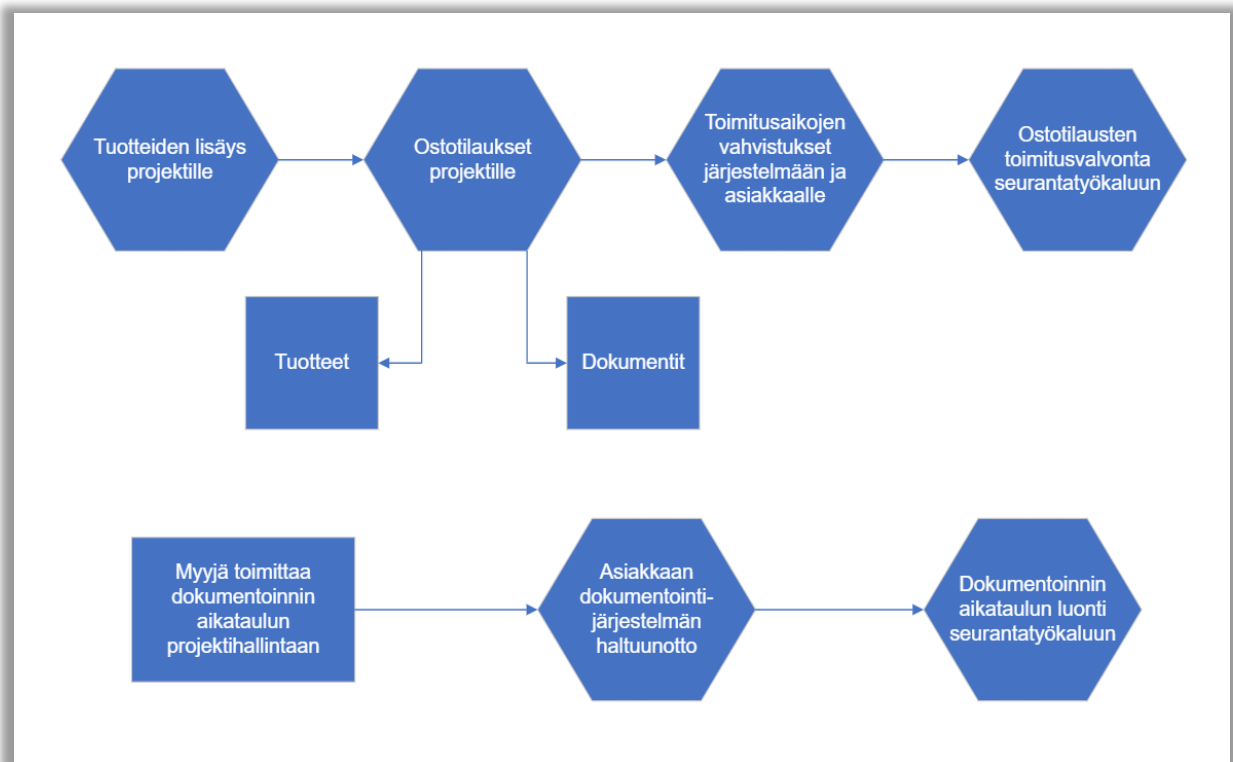


Kuva 2. Projektin avaus

Kun projektikauppa on syntynyt, kaupasta vastaava myyjä toimittaa asiakkaan lähettämän kirjallisen tilauksen sekä toimeksiantoyrityksen käytössä olevan projektin avauslomakkeen yrityksen projektihallintaorganisaatiolle. Vastuumyyjän tehtäviin kuuluu myös toimittaa asiakkaalle tilausvahvistus, sekä toimittaa toimeksiantoyrityksen talousosastolle tarvittavat tiedot mahdollisia työnaikaisten pankkivakuuksien hakua varten.

Kun vastuumyyjä on toimittanut projektihallinnalle asiakkaan tilauksen sekä projektin avauslomakkeen, projektihallintaorganisaatio huolehtii projektien avauksesta toiminnanohjausjärjestelmään ja laskurivien lisäyksestä projektille. Projektihallintaorganisaatio myös huolehtii, että projektille tarvittavat tuotteet on avattu toiminnanohjausjärjestelmään sekä avaa projektille Microsoft Officen Project työkaluun seurantapohjan, jonne määrittellään vastuuhenkilöt ja projektin aikataulut tehtäväkohtaisesti. Kun projekti on saatu edellä mainituin osin avattua, pidetään projektista yrityksen sisäinen aloituskokous, jossa käydään läpi projektin aikataulutus, resurssit ja vastuualueet. Projekteihin liittyy hyvin usein myös aloituskokous asiakkaan kanssa.

4.4 Ostot, dokumentointi ja toimitusvalvonta



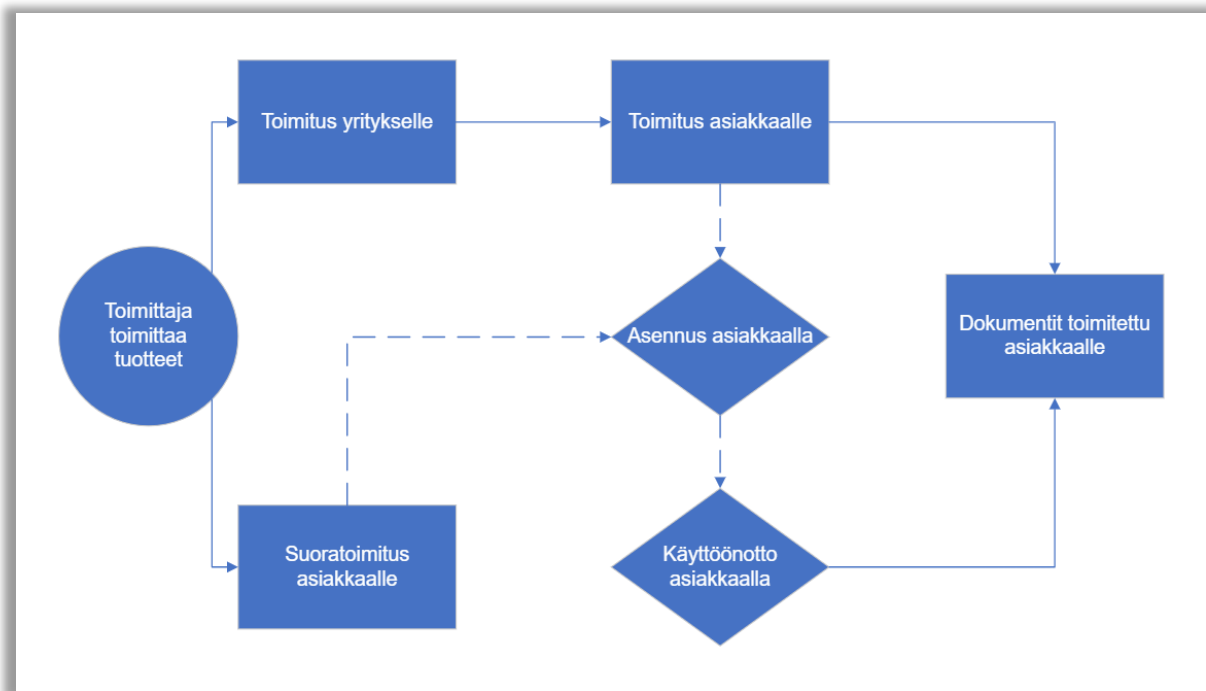
Kuva 3. Ostot, dokumentointi ja toimitusvalvonta

Kun projektin avaus järjestelmiin on tehty, projektihallintaorganisaatio lisää projektille tarvittavat tuotteet, joista muodostetaan projektille kohdistuvat ostotilaukset. Projekteihin liittyy usein dokumentointia asiakkaan suuntaan, esimerkiksi laitteiden mittakuvia, materiaalisertifikaatteja ja käyttöohjeita. Dokumentit tilataan toimittajalta tuotteiden tilaamisen yhteydessä.

Kun toimittaja on vahvistanut toimeksiantoyritykselle tilauksen toimitusajan, projektihallintaorganisaatio kirjaa tiedot sekä toiminnanohjausjärjestelmään, että Microsoft Officen Projectin seurantapohjaan.

Projektin vastuumyyjän vastuulla on toimittaa projektihallintaorganisaatiolle asiakkaan kanssa mahdollisesti jo sovittu aikataulu dokumentoinnista ja muut tarvittavat tiedot, jotta projektihallintaorganisaatio pystyy hoitamaan dokumentoinnin asiakkaalle sopimuksen mukaisesti. Vastuumyyjän vastuulla on myöskin tarvittaessa järjestää asiakkaan kanssa perehdytys projektihallintaorganisaatiolle asiakkaan dokumentointijärjestelmään. Kun projektihallintaorganisaatiolla on edellä mainitut tiedot, he päivittävät tiedot ja aikataulun dokumentoinnin osalta Microsoft Officen Project seurantapohjalle.

4.5 Projektin toimitus

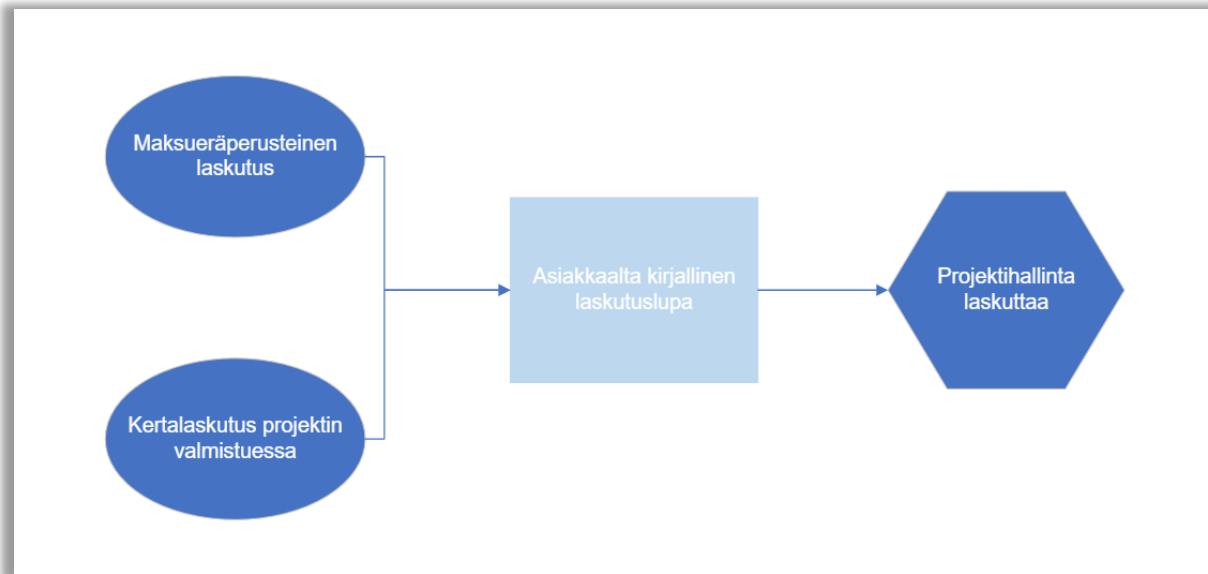


Kuva 4. Projektin toimitus

Projektin toimitus kulkee kuvan 4 mukaisesti. Toimittaja toimittaa tuotteet joko suoratoimituksena asiakkaalle tai toimeksiantoyritykselle. Projektinhallintaorganisaatio toimittaa dokumentit asiakkaalle, sekä huolehtii, että asiakkaan tilaamat tavarat toimitetaan aikataulun mukaisesti. Projekteihin voi liittyä myös laitteiden asennusta asiakkaan tiloissa sekä käyttöönottoa, näiden organisoinnista vastuussa on projektin vastuumyyjä.

Kun asiakkaan tilaamat tavarat sekä dokumentit on toimitettu ja mahdollinen asennus ja käyttöönotto suoritettu, on projektin toimitusosuus valmis.

4.6 Projektin laskutus

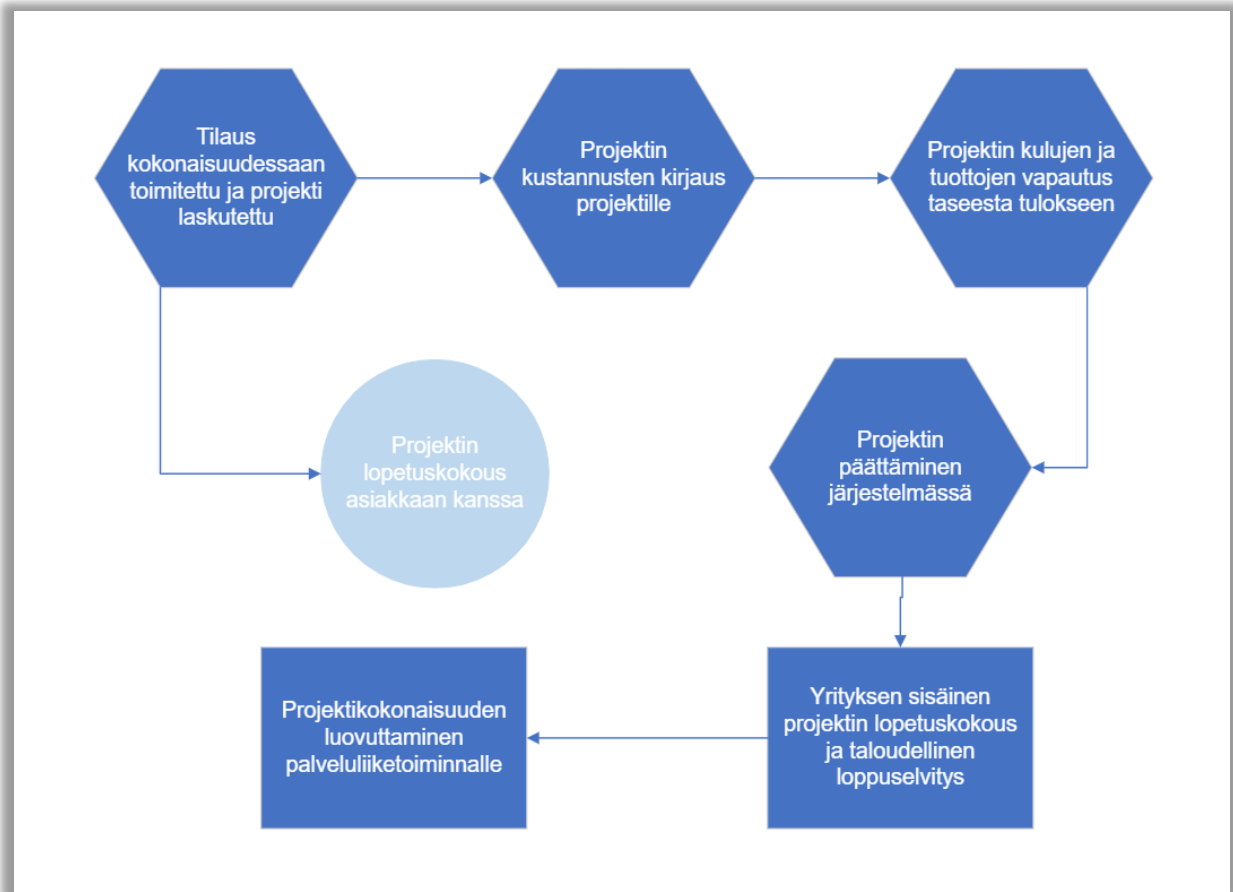


Kuva 5. Projektin laskutus

Projektin laskutus tapahtuu yrityksen projektinhallintaorganisaatiossa. Projektien laskutus tapahtuu joko maksueräperusteisesti sopimuksen mukaan, tai kertalaskutuksella projektin valmistuttua. Ajoittain voi kertalaskutuksen lisäksi tulla laskutettavaksi myös mahdollisia lisätyökuja.

Projektien laskuttamiseen projektinhallintaorganisaatio tarvitsee asiakkaalta kirjallisen laskutusluvan. Laskutuslupa arkistoidaan projektin taakse toiminnanohjausjärjestelmään, projektin seuranta-työkaluun sekä Teams -ympäristöön ja arkistoituna sähköpostiin.

4.7 Projektin päättäminen



Kuva 6. Projektin päättäminen

Kun projekti on kokonaisuudessaan toimitettu, mahdolliset asennukset ja käyttöönotot tehty ja projekti laskutettu, on aika päättää projekti järjestelmissä.

Projektille kohdistuvat kulut ja tuotot kirjataan projektille, vapauttaen ne taseesta tulokseen, sillä yrityksessä ei käytetä projektien osatuloutusta. Kulujen ja tuottojen kirjaamisen jälkeen projekti kirjataan päätetyksi toiminnanohjausjärjestelmässä, jolloin se ei ole enää käsittelyssä.

Projektin päättyessä on yleistä pitää asiakkaan kanssa projektin lopetuskokous. Yritys pitää myös sisäisesti projektin lopetuskokouksen, jossa käydään läpi projekti kokonaisuutena sekä taloudellinen loppuselitys. Tarkoitus sisäisillä lopetuskokouksilla taloudellisen loppuselityksen lisäksi on havaita missä osa-alueilla projektissa onnistuttiin ja millä osa-alueilla voi olla vielä kehitettävää. Tämä on muita käynnissä olevia ja tulevia projekteja varten hyödyllistä projektiliiketoiminnan kokonaisuuden kehityksen kannalta.

5 Seurantatyökalu projektihallinnan tukena

Opinnäytetyöni toiminnalliseen osuuteen kuuluu projektiliiketoiminnan prosessikuvauksen lisäksi Microsoft Officen selainpohjaisella Project ohjelmalla rakennettu kustomoitava seurantatyökalupohja projekteille. Tässä luvussa käyn läpi mitä tietoja seurantatyökaluun määritellään ja kuinka projektin toteutusta voidaan seurata läpinäkyvästi seurantatyökalun avulla.

5.1 Mitä tietoja seurantatyökaluun määritellään

Seurantatyökaluun on määritetty projektille oleelliset tehtävät, vastuuhenkilöt ja aikataulut. Kustomoitavassa seurantatyökalupohjassa on listattuna projektille mahdollisesti kuuluvat tehtävät niin, että ne palvelevat erityyppisiä projekteja olemalla mahdollisimman helposti muokattavissa. Kaikki tehtävät eivät koske kaikkia projekteja, jolloin projektille epäolennaiset tehtävät on helppo poistaa listasta ja vastavuoroisesti jos jokin tehtävä puuttuu, on niitä helppo myös lisätä. Seurantatyökaluun on tarkoitus lisätä puuttuvia tehtäviä valmiiksi tulevia projekteja varten aina kun uuden tehtävän tarve ilmenee, näin saamme toimeksiantoyrityksessä kehitettyä projektien seurantaan proaktiivisesti tuleville projekteille.

Seurantatyökaluun määritellään projektikohtaisesti seuraavat tiedot, tehtävät ja vastuuhenkilöt:

- Projektin aloitus- ja lopetuspäivä
- Projektille oleelliset tehtävät, esimerkiksi pankkitakaukset eivät koske kaikkia projekteja, tällöin kyseisen tehtävän voi poistaa. Tehtäviä voi myös luoda tarpeen mukaan lisää, esimerkiksi jos projektia laskutetaan osissa, voidaan jokaiselle maksuerälle määritellä oma tehtävänsä omalla aikataulullaan.
- Tehtäville asetetaan vastuuhenkilö, ja kaikille projektiin kuuluville henkilöille lisätään työkaluun oikeudet, jotta he pääsevät näkemään projektien tilanteen.
- Tehtäville voidaan määritellä kestot, esimerkiksi projektin avaus järjestelmään 30 minuuttia. Kun tehtävä on tehty, sille määritetään tarpeen mukaan uusi aika-arvio ja valmistumisaika. Tämän jälkeen tehtävä merkitään valmiiksi.
- Tehtäville pystyy lisäämään liitetiedostoja, kuten asiakkaan kanssa tehty sopimus, tosite pankkitakauksista tai projektia varten tehdyt ostotilaukset tai asiakkaan suuntaan tehtävä dokumentaatio. Täten kaikki projektiin liittyvä tieto ja on samassa paikassa.
- Tehtävät voidaan määritellä riippuvaisiksi muista tehtävistä. Esimerkiksi tehtävän projektin avaus ERP on riippuvainen tehtävästä ”projektin avauslomakkeen täyttö ja toimitus projektihallintaan”, joka pitää sisällään projektin avauslomakkeen sekä asiakkaan kirjallisen tilauksen. Myös laskutukset ovat riippuvaisia asiakkaalta saadusta laskutusluvasta.

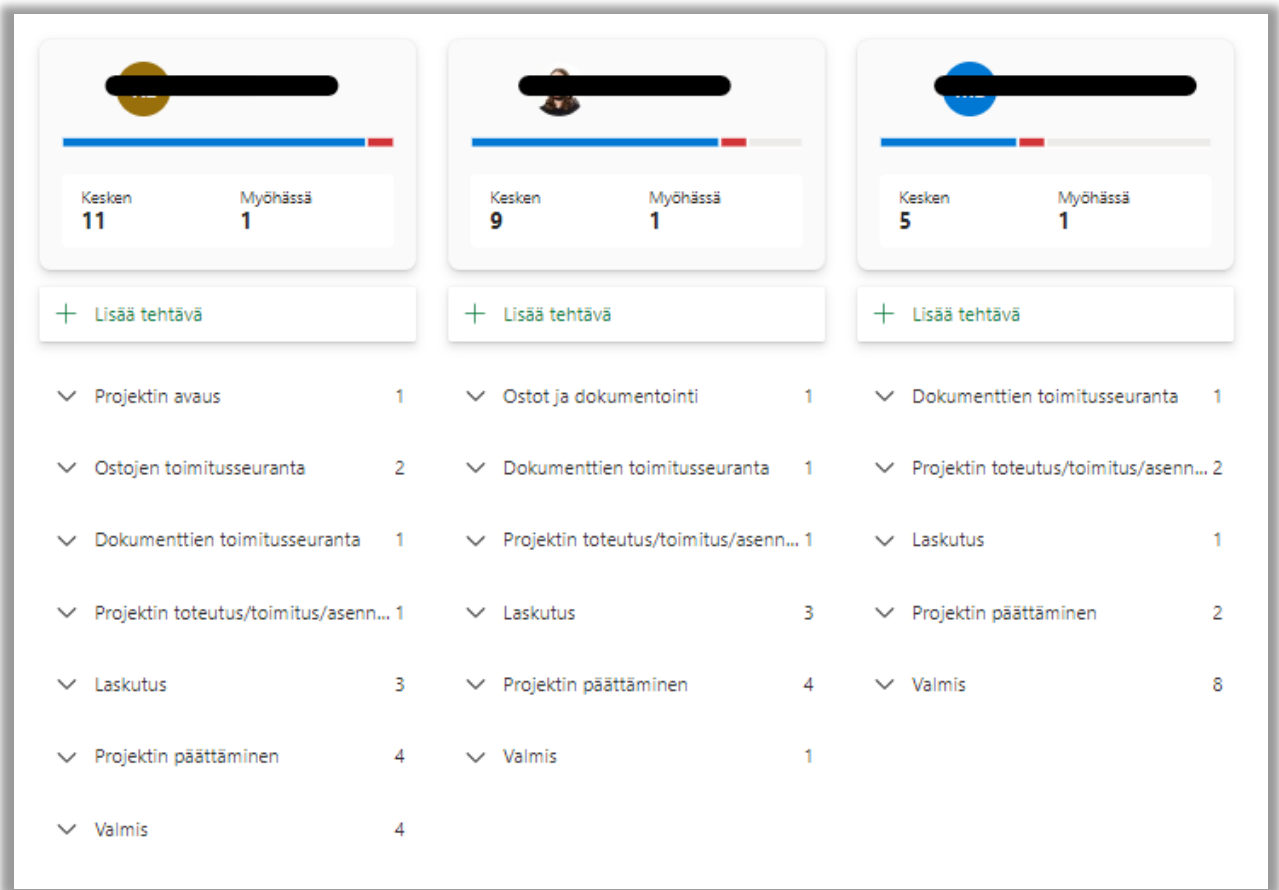
5.2 Miten projektin toteutusta seurataan työkalun avulla

Kun uudelle projektille on avattu Microsoft Officen Project ohjelmaan oma seurantatyökalu ja projektin tiedot on määritelty, ohjelmasta on mahdollista katsoa erilaisissa näkymissä projektin edistymistä. Edistymänäkymät ovat riippuvaisia projektille määritetyistä tehtävistä, vastuuhenkilöistä sekä aikatauluista. Seuraavaksi käyn läpi kahden eri projektin seurantanäkymiä ja niiden ominaisuuksia.



Kuva 7. Microsoft Office Project ohjelman seurantayhteenveto projektin edistymästä

Kuvassa 7 on esimerkinäkymä seurantatyökalun yhteenvedosta, josta näkee koostettuna projektin tehtävien edistymisen projektin vaiheen mukaan, sekä henkilötasolle asetettujen tehtävien osalta. Vasemmanpuoleisessa "Tila" -osiossa näkyy kaikkien projektille asetettujen tehtävien kokonaistilanne. Oikeanpuoleisessa osiossa "Säilö" näkyy kaikki projektin eri vaiheiden tehtävien tilanteet pylväsmallisena kaaviona. Alimassa osiossa "Työmäärä per henkilö" näkyy yhteenvetona kaikkien henkilöille asetettujen projektin tehtävien tilanne. Tehtävät on jaettu neljään kategoriaan, joita ovat ei aloitetut, keskeneräiset, myöhässä olevat ja valmiit.



Kuva 8. Microsoft Office Project ohjelman seurantanäkymä projektin tehtävien edistymästä henkilötasolla

Seurantatyökalulla voidaan kuvan 8 mukaisesti seurata projektia myös tehtävien osalta henkilötasolla. Seurantatyökaluun määritellään tehtäville vastuuhenkilöt ja aikataulut, joissa tehtävät suoritetaan. Tässä näkymässä näkee henkilötasolla, kenelle tehtäviä on määritelty projektin eri vaiheissa, ja missä tilassa tehtävät ovat. Näkymässä seuranta painottuu keskeneräisiin ja myöhässä oleviin tehtäviin. Tämä näkymä ei ota kantaa aloittamattomiin tai valmiisiin tehtäviin.

Kuten luvussa 3 todettiin, seurantyökalu on otettu toimeksiantoyrityksessä aktiiviseen käyttöön jo useamman projektin kanssa ja työkalun proaktiivista kehittämistä tullaan jatkamaan toimeksiantoyrityksessä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon asti.

6 Yhteenveto

6.1 Miten toteutus vastaa alussa määritellyjä tavoitteita?

Toteutus ja työn lopputulos on vastannut hyvin työn alussa asetettuihin tavoitteisiin. Alla toimeksiantajayrityksen palaute opinnäytetyön hyödyistä ja tavoitteiden saavuttamisesta seurantatyökalun sekä prosessikuvauksien osalta.

”Työkalun avulla projektien hallinta ja läpinäkyvyys on kasvanut merkittävästi eri toimintojen välillä. Lisäksi rakennettu projektiliiketoimintaan prosessikaaviot, joita käytetään uuden ERP järjestelmän projektiosion suunnitteluun. Hyödyllinen kokonaisuudessaan yritykselle ja erityisesti Riikalle itselleen, joka on saanut kehittää omaa toimenkuvaansa samalla kun on tehnyt opinnäytetyötänsä.”

6.2 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Palautteeseen viitaten alussa asetetut tavoitteet, läpinäkyvämpi seuranta ja selkeämmät vastuualueet ja parempi projektien seuranta ovat toteutuneet hyvin.

Jatkotoimina jalostamme seurantapohjaa uutta toiminnanohjausjärjestelmää odotellessa, jotta sitä voidaan hyödyntää vielä paremmin ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa. Projektisuunnitelman teko ja resurssimäärittely projektin aloituskokouksen yhteydessä sisällytetään jatkossa osaksi projektin aloitusta.

Vielä emme ole saaneet toimeksiantoyrityksessä johdannossa mainittua kustannus- ja resurssilaskentaa tuotua käytäntöön. Tämä tulee toteutumaan tulevaisuudessa mitä enemmän projekteja saadaan siirrettyä seurantatyökalun alle ja nähdään realistisesti, paljonko resursseja tullaan tarvitsemaan ja on tarvittu millekin projektin osa-alueelle.

6.3 Opinnäytetyö prosessin ja oman kehityksen arviointi

Olen samaa mieltä toimeksiantajayrityksen kanssa työn tuomista hyödyistä niin toimeksiantoyritykselle kuin minulle itselleni. Opinnäytetyöprosessi kokonaisuutena oli minulle aluksi hyvin pelottava laajuutensa vuoksi. Kokonaisuus tuntui pelottavalta myös siksi, että en ole tätä ennen ollut rakentamassa näin suuria muutoksia yritystason toimintamalleihin tai toimintoihin ja edellisen pitkän raportin kirjoituksestakin on vierähtänyt tovi.

Vaikein osa-alue tässä prosessista itselleni oli raportin kirjoitus. Koin aikamoisia vaikeuksia aloittaa raportin kirjoittamisen, koska mielsin sen todella isoksi rupeamaksi, ja minun oli todella vaikea hahmottaa kokonaisuutta pieninä osina. Kuitenkin kun lähdin kirjoittamaan, alkoi tuo iso rupeama

lohkoutumaan paremmin osiin, jotka oli helpompi hahmottaa omina osioinaan ison kokonaisuuden sijasta.

On ollut hienoa nähdä konkreettisella tasolla, miten hyödyllinen tämä työ on ollut kaikille mukana olleille osapuolille. Olen itse kehittynyt ammatillisesti hyvin paljon ja saanut prosessin myötä paljon suuremman ymmärryksen projektiliiketoiminnasta ja projektien hallinnasta kokonaisuutena. Olen kehittynyt ja saanut lisää itsevarmuutta niin asiantuntijana, työntekijänä kuin opiskelijana hurjasti tämän prosessin aikana.

Lähteet

Heeros Oyj. Projektinhallinta – menetelmät, työkalut ja ohjelmat. Luettavissa: [Projektinhallinta - menetelmät, työkalut ja ohjelmat \(heeros.com\)](https://heeros.com). Luettu: 14.5.2024.

Kostamo, P., Airaksinen, T., & Vilkka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House. Helsinki. E-kirja. Luettu 14.5.2024.

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

Pere, K. 19.3.2024. Senior Konsultti. Projektihallinnan valmennus. Proha Oy. Koulutus. Vantaa.