



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Projektin hallinta ja riskienvälttäminen projektijohtamisen työkaluilla

Öhman, Rebecca

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Projektin hallinta ja riskienvälttäminen projektijohtamisen työkaluilla

Rebecca Öhman
Liiketalous, P2P
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2017

Rebecca Öhman

Projektin hallinta ja riskienvälttäminen projektijohtamisen työkaluilla

Vuosi 2017 Sivumäärä 31

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi taloushallintoa, palkanlaskentaa sekä HR-palveluja tarjoava yritys. Toimeksiantajalla oli meneillään ulkoistamisprojekti. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten eri projektijohtamisen työkaluilla pystyisi välttämään ja ennakoimaan projektin riskejä.

Opinnäytetyön tuloksena tein PowerPoint esityksen, johon kokosin seitsemän eri riskiä. Jokaisesta riskistä kerroin yleisimmät ongelmat ja niihin työkaluja, jolla voidaan välttää ja ennakoita juuri tätä riskiä. Esityksessä esittelen myös työkaluja projektin hallintaan ja johtamiseen sekä esittelen projektijohtamisen riskienhallinta työkalun.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui kahdesta pääaiheesta. Ensimmäinen aihe oli projektin hallinta, johon kuuluu projektin elinkaari, suunnittelu, riskienhallinta, päättäminen ja laadunvalvonta. Toinen aihe oli projektin johtaminen ja sen ala aiheet johtamistyyli, projektijohtamisen työkalut sekä projektijohtamisen riskienhallinta työkalu. Tietoperusta auttoi löytämään työkaluja projektin hallintaan sekä eri työkaluja projektin riskienhallintaan.

Tulosten saamiseksi käytin opinnäytetyön tietoperustaa, muuta kirjallisuutta, erilaisia nettisivuja sekä omaa kokemusta erilaisista projekteista. Tuloksissa keskeinen asia oli se, että riskejä välttää ja ennakoit parhaiten, kun käyttää riskienhallintatyökalua. Tuloksissa muita keskeisiä asioita olivat hyvä suunnittelu aikataulussa ja budjetissa sekä se, että tavoitteet on määritelty selkeästi. Tulosten pohjalta eniten riskeihin altistavat projektitiimi ja toimeksiantaja. Tuloksista tuli monipuolinen ja kattava.

Rebecca Öhman

Project management and risk aversion with project management tools

Year	2017	Pages	31
------	------	-------	----

The thesis looked at the role of economic management, payroll, and HR-services offered by a business. A contractor was going through an outsourcing project and the aim of the thesis was to explore how the different project management tools can be used to avoid and anticipate project risks.

As a result of the thesis a PowerPoint presentation was made in which I had collected seven types of risk. In the presentation was each risk factor, the most common problems and the tools that can be used to avoid and anticipate the risk. In the presentation, (which I presented to the management) the tools of the project as well as the project management risk management tool were considered.

The data basis for the thesis consisted of two main themes. The first theme was the project management, (including project life cycle, planning, risk management, closing and quality control). The second theme was the management of the project and its sub topics in ; leadership styles, project management tools, as well as the project risk management tool. The "knowledge base " used helped to find tools in the management of the project, as well as the various tools in project risk management.

In order to obtain the necessary results, I used theses, literary theory, different types of websites as well as peoples own personal experience of a variety of projects. The key results and findings were as follows ; the risks to avoid and anticipate the most, when to use a risk management tool, good design, being on schedule and within the budget, as well as the fact that objectives are clearly defined. On the basis of the results and findings the biggest risks were connected to exposing the project team and the client. The findings were both varied and comprehensive.

Keywords: Project management, The management of the project, Risk management, Project management tools

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Projektin hallinta	7
2.1	Projektin elinkaari	8
2.2	Projektin suunnittelu	10
2.3	Projektin riskienhallinta	12
2.4	Projektin päättäminen	13
2.5	Projektin laadunvarmistaminen	14
3	Projektin johtaminen.....	16
3.1	Johtamistyyli.....	17
3.2	Projektijohtamisen työkalut	18
3.3	Projektijohtamisen riskienhallinta työkalu	20
4	Toteutus	22
5	Tulokset.....	23
6	Johtopäätökset	25
7	Arviointi.....	26
	Kuvat.....	28
	Kuviot.....	29
	Taulukot	30
	Liitteet.....	31

1 Johdanto

Projekteissa on tärkeää hallita riskejä eri työkaluilla. Riskien hallinta on tärkeää, jotta projekti sujuisi mahdollisimman hyvin eikä projektissa tulisi tällöin ongelmia. Projektin hallintaan ja riskien hallintaan on olemassa paljon erilaisia työkaluja ja niitä kannattaa aina hyödyntää projektia tehdessä. Nykypäivänä erilaisia projekteja tehdään paljon työpaikoilla ja siitä syystä projektin hallinta sekä riskienhallinta projektissa on tärkeä aihe.

Opinnäytetyössäni oli tarkoitus selvittää millä eri projektijohtamisen työkaluilla voi ennakoida ja välttää riskejä. Toteutin työni taloushallintoa, palkanlaskentaa sekä HR-palveluja tarjoavalle yritykselle. Heillä oli meneillään työn ulkoistamisprojekti ja sen takia kaipasivat projektin riskienhallintaan apua, josta opinnäytetyön idea lähti. Projektin riskien hallinta on tärkeä asia projektin toteutuksessa. (Ruuska 2012). Työn tarkoitus oli löytää projektiin liittyviä riskejä ja koittaa selvittää millaisia projektijohtamisen työkaluja on olemassa sekä miten niillä voi ennakoida ja välttää riskejä. Yritys voi käyttää tulosta olemassa olevan projektin riskien hallinnassa sekä tulevilla projekteilla.

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, jossa käydään läpi projektin hallintaa ja projektin johtamista. Teoriassa käydään läpi myös projektin riskien hallintaa sekä projektijohtamisen työvälineitä. Opinnäytetyön teoriaan olisi voinut ottaa lisäaiheiksi myös, miten työtä ulkoistetaan tai miten ulkomaisissa projekteissa toimitaan, mutta nämä aiheet jäivät pois, ettei teoriasta olisi tullut liian laaja ja sekava. Teorian jälkeen käydään läpi opinnäytetyön toteutus, tulokset ja johtopäätökset. Lopuksi tulee opinnäytetyön arviointi. Opinnäytetyö on hyvä kertaus minulle, miten projekti toimii.

2 Projektin hallinta

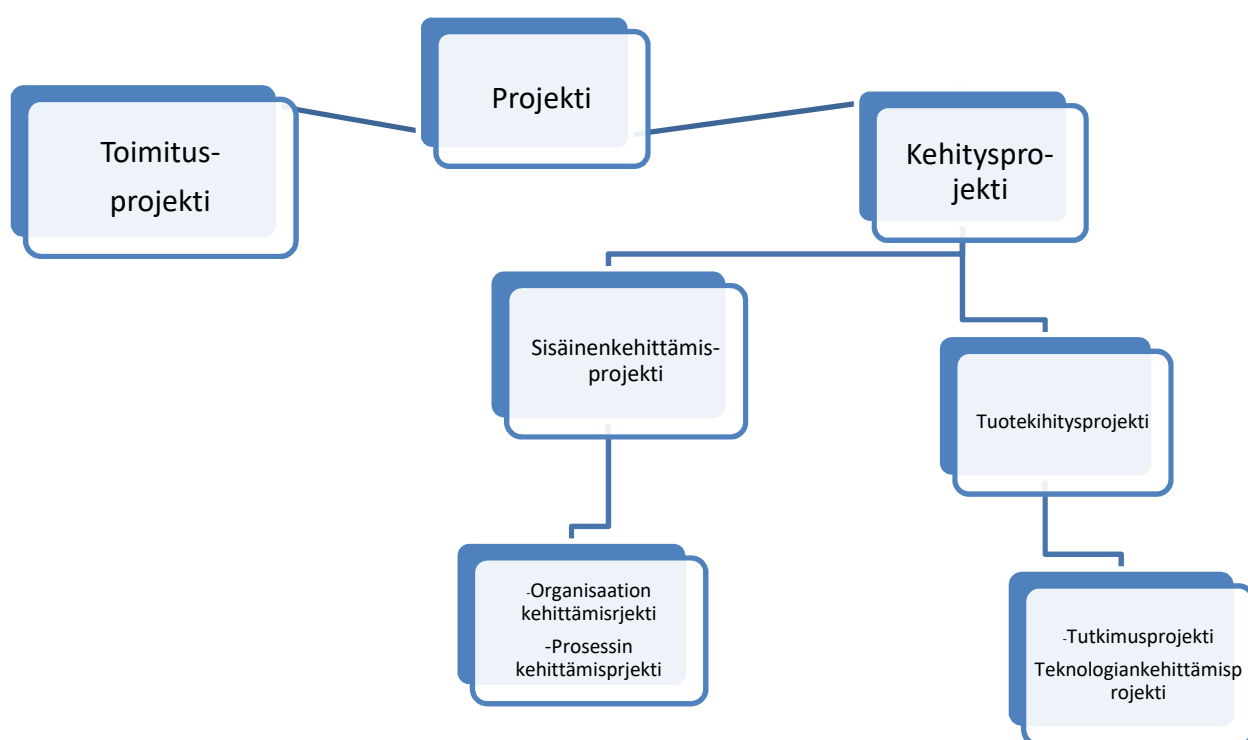
Projekti sanan synonyyminä käytetään yleensä sanaa hanke. Hankkeella kuitenkin yleensä viitataan projektiä laajempaan työkokonaisuuteen, jolloin hanke koostuukin yleensä useista projekteista (Ruuska 2012, 18). Projekti määriteltynä lyhyesti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on koottu yhteen suorittamaan tilapäisesti tiettyä tehtävää. Yleensä projektilla on myös kiinteä budjetti ja aikataulu. Projekteilla on monia tyypillisiä piirteitä, jotka esitellään taulukossa 1 (Ruuska 2012, 19).

Piirre:	Selite:
Tavoite	Projektilla on aina selkeät tavoitteet tai tavoite. Kun tavoitteet saavutetaan projekti päättyy.
Elinkaari	Projekti ei ole jatkuvaa toimintaa. Projektilla on etukäteen määritelty pääpiste, joka voidaan johtaa tavoitteisiin.
Ryhmätyöskentely	Tavoitteiden saavuttamiseksi projekti edellyttää ryhmätyöskentelyä. Ryhmän jäsenet voivat edustaa eri organisaatioyksiköitä, yrityksiä ja jopa eri kansallisuuksia.
Vaiheistus	Projektin elinkaaren aikana voidaan havaita useita erilaisia vaiheita. Projekti on aina myös oppimisprosessi. Siitä saadut kokemukset kannattaisi hyödyntää seuraavissa hankkeissa.
Ainutkertaisuus	Ei ole olemassa kahta samanlaista projektia. Ympäristötekijät ja ihmiset muuttuvat, joten projektia ei sellaisenaan voi toistaa.
Muutos	Elinkaaren aikana projekti kokee muutoksia, joista osa ei vaikuta projektiin ollenkaan, kun taas toiset muuttavat sen täysin.
Riski ja epävarmuus	Jokaiseen projektiin liittyy riskejä ja epävarmuutta. Riskien määrä riippuu siitä, miten projekti viedään eteenpäin sen eri vaiheissa. Myös huonosti suunniteltu projekti lisää riskien määrää.

Taulukko 1: Projektin tyypilliset piirteet (Ruuska 2012, 19).

Vaikka terminä projekti on yleisesti käytetty, projektien lopputuloksena voi kuitenkin syntyä täysin erilaisia tuotteita. Lopputulos voi olla esimerkiksi peli, järjestelmä tai rakennus. Lopputuloksena ei aina välttämättä ole mikään konkreettinen tuote vaan se voi olla myös esimerkiksi ratkaisu johonkin ongelmaan. Projekteja käytetään myös muun muassa muutosjohtamisen apuvälineenä (Ruuska 2012, 20).

Projektitoiminta organisaatioissa voidaan jakaa kahdentyyppiseen projektin toteuttamiseen, jotka ovat toimitus- ja kehitysprojektit. Näiden kahden päätyypin alle voidaan ajatella kuuluvan aliprojektityyppejä. Näitä ovat esimerkiksi kehitysprojektit. Kuviossa 1 esitellään yksi tapa, jolla voidaan jaotella projektit (Korpinen, Lehtonen, Lindblom & Simonen 2006 ,20).



Kuvio 1: Projektin luokittelu tyyppin mukaan. (Korpinen ym. 2006, 20)

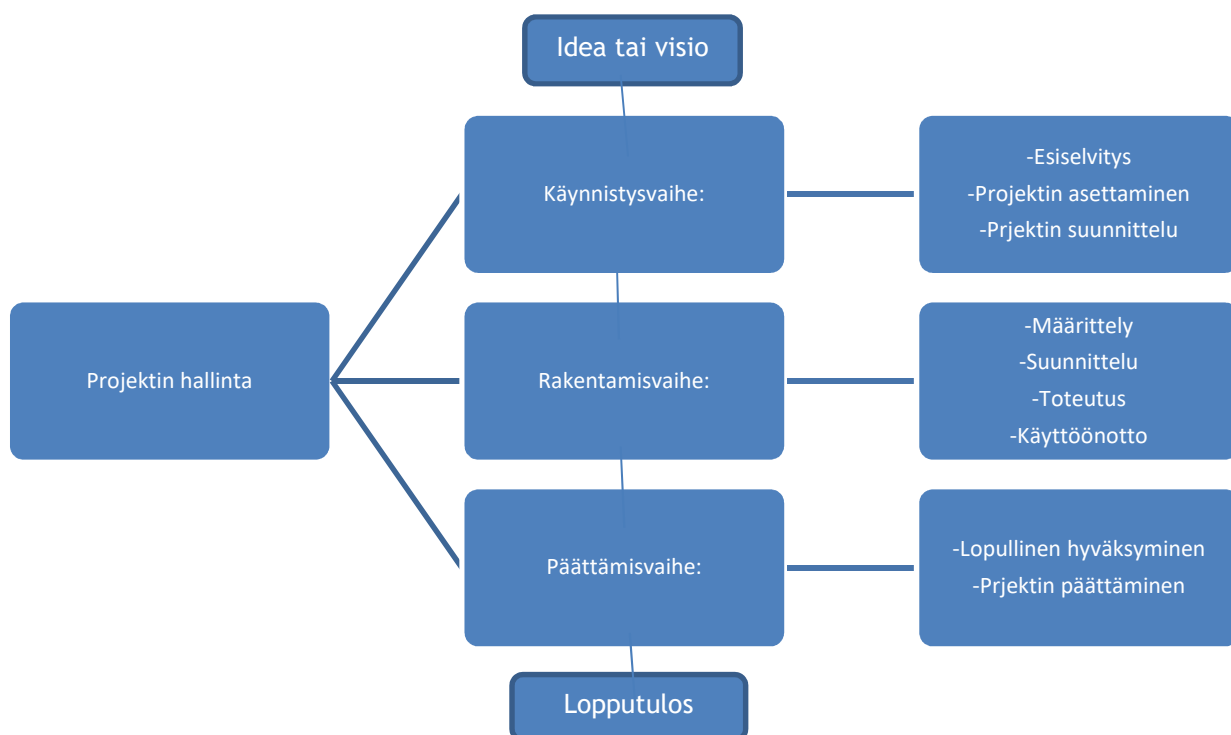
Seuraavissa kappaleissa kerrotaan eri projektinvaiheista aloituksesta loppuun. Projektin vaiheita ovat suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Myös hyvän projektin toteutumisessa tulee ottaa huomioon erilaiset riskit mitä projektin aikana voi tulla.

2.1 Projektin elinkaari

Kun alkaa suunnittelemaan projektia on hyvä saada aluksi kokonaiskuva projektin elinkaaresta ja tarkastella sen vaiheita hyvin. Jokaisella projektilla on alkamis- ja päättymisajankohta, joista muodostuu projektin kesto. Projekteja voidaan myös valmistella vuosia ennen, kun ne

virallisesti alkavat (Mäntyneva 2016, 15). Menestyksellisen projektin toteuttaminen edellyttää sitä, että työskentely tapahtuu systemaattisesti niin että jokainen noudattaa suunnitelmaa ja annettuja ohjeita. Yleensä projekti alkaa silloin kun jokin ongelma tai kehittämiskohde tarvitsee ratkaisun tai ainakin asiantilan kohentamista. Silloin projekti on yleensä vasta ideointitasolla. Tämän jälkeen projektia aletaan visioimaan niin pitkälle, että sille voidaan asettaa tavoitteet, joille projekti voidaan perustaa. Kun tavoitteet on asetettu, voidaan projekti perustaa, suunnitella ja toteuttaa (Rissanen 2002, 15).

Projekti voidaan jakaa sen elinkaarella neljään eri vaiheeseen, jotka ovat valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Vaiheet eroavat toisistaan esimerkiksi ominaisuuksiltaan, työskentelytavoiltaan ja toiminnoiltaan (Mäntyneva 2016, 15). Projektin elinkaari voidaan jakaa myös kolmeen osaan, jotka ovat käynnistysvaihe, rakentamisvaihe ja päättämisaika (Ruuska 2012, 33). Kaaviossa 2 on projektin elinkaaren kolme vaihetta esiteltyä tarkemmin.



Kuvio 2: Projektin elinkaari ja vaihejako (Ruuska 2012, 34)

Käynnistysvaihe tarkoittaa lyhyesti sitä, että jollain on idea tai visio, jonka pohjalta syntyy projekti. Kun projekti on syntynyt, määritellään sen jälkeen lopputulos sekä tavoitteet. Lisäksi tarvitsee laatia työn aloittamiseksi tarvittavat suunnitelmat. Käynnistysvaiheessa tehdään myös esitutkimus, jossa kartoitetaan taloudelliset edellytykset ja varmistaa että lopputulos tukee toimeksiantajan toiminnallista tavoitetta (Ruuska 2012, 35). Rakentamisvaiheeseen kuuluu neljä kohtaa, jotka ovat määrittely, suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto. Määrittelyvaiheessa projektitiimi ja toimeksiantaja määrittelevät yhdessä millainen lopputuloksesta pitäisi tulla. Tämän jälkeen siirrytään suunnitteluvaiheeseen, jossa projektitiimi

suunnittelee tarkasti, miten lopputulos aiotaan toteuttaa ja mitä siihen tarvitaan. Toteutusvaiheessa tiimi toteuttaa suunnitelmien ja tavoitteiden pohjalta lopputuloksen. Käyttöönotto vaiheessa varmistetaan, että lopputulos on sellainen kuin pitikin eikä siinä ole virheitä (Ruuska 2012, 39). Päätämismuutoksissa projektitiimi hyväksyy lopputuloksen toimeksiantajalla. Kun lopputulos on hyväksytty, projekti päätetään (Ruuska 2012, 40).

2.2 Projektin suunnittelu

Projekteissa hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty. Kun pohjalla on hyvä suunnitelma toteuttamiseen, jossa on huomioitu kaikki asiat projekti onnistuu yleensä hyvin. Mutta toisaalta liiallinenkin suunnittelu voi aiheuttaa tarpeetonta hukkaa, joten pääsääntönä suunnittelussa on se, ettei suunnitella enempää kuin kyseisen projektin suorittaminen edellyttää. Kun projektin käynnistämispäätös on tehty, projektille määritellään tavoitteet. Suunnittelun laatu vaikuttaa suurelta osin projektin kokonaisuuden menestykseen. Suunnitelmallisuus ja suunnitelmiin pohjautuva projektin ohjaus mahdollistavat projektille asetettujen tavoitteiden toteutumisen. Kun projektin tavoitteet ovat selkeät kyetään avaamaan ja viestimään projektin eri sidosryhmille ja mitä paremmin suunnittelu saadaan toteutettua, sitä todennäköisemmin projekti onnistuu (Mäntyneva 2016, 41).

Projektin eri vaiheista laaditaan projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma vastaa kysymyksiin miksi ja miten projekti toteutetaan. Projektisuunnitelma on yleisesti projektin käynnistyspäätöstä tukeva dokumentti. Joidenkin projektien osalta projektin toteutus päätös on jo tehty ennen projektisuunnitelman tekemistä. Hyvä projektisuunnitelma viestii projektin tilaajille ja ohjausryhmän jäsenille, miten tavoitteet vastaavat tarpeeseen ja miten projekti pysyy aikataulussa ja budjetissa (Mäntyneva 2016, 46).

Projektisuunnitelma on tarkoitus kertoa miten projektille asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Projektin valvonnan perustana on projektisuunnitelma. Projektin suunnittelu on parhaan toteutustavan etsimistä useista eri toteutusvaihtoehdoista tutkimalla ratkaisujen ajalliset ja taloudelliset tulokset. Suunnitteluun kuuluu potentiaalisten ongelmien kartoitus, ja niiden ratkaisujen etsiminen. (Pelin 2011, 83). Projektipäällikkö on vastuussa suunnitelman valmistumisesta, mutta toimivan suunnitelman laatiminen syntyy käytännössä projektipäällikön ja projektiryhmän yhteistyöllä. Projektiryhmän laajemmalla asiantuntemuksella saadaan työmääräarvioista luotettavampia, ryhmä myös sitoutuu paremmin aikatauluihin. Vaikka projektisuunnitelmassa suunnitellaan vasta projektin läpivienti, se vaikuttaa kuitenkin projektin lopputulokseen, sillä siinä määritellään projektille tavoitteet, eritellään työvaiheet ja määritellään, mitä on saatava aikaan (Ruuska 2007, 179). Projektisuunnitelma on sisällöltään kaikissa projekteissa samanlainen. Projektisuunnitelman tulee vastata seuraavin kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran (Pelin 2011, 83). Projektisuunnitelma pitää sisällään taulukossa 2 listatut asiat.

Projektin määrittely	<ul style="list-style-type: none"> • Johdanto ja tausta • Tavoitteet • Rajaus ja liittymät
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Projektiryhmä • Johtoryhmä • Vastuut
Toteutussuunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> • Ositus ja toteutus • Aikataulu ja resurssit • Tehtäväluettelo • Riskien kartoitus
Talous/Budjetti	<ul style="list-style-type: none"> • Projektin budjetti • Kustannusseuranta
Ohjaussuunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> • Kokoukset • Valvonta ja raportointi • Laadunvarmistus
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedottaminen ja viestintä
Projektin päättäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Lopputuloksen luovutus ja käyttöönotto • Projekti aineiston taltiointi • Päättämistilaisuus • Loppuraportti

Taulukko 2: Projekti suunnitelman sisältö. (Pelin 2011, 84-85)

Yleensä projektisuunnitelmaa pitää päivittää. Suunnitelmaan on hyvä merkitä ajankohdat, jolloin varmistetaan, että suunnitelma on edelleen ajan tasalla ja ohjaa projektin etenemistä sille asetettuihin tavoitteisiin. Yleisesti projektisuunnitelmassa kuvataan projektin tuotokset, tehtävät, aikataulutus, budjetti ja vastuunjako tehtävittäin (Mäntyneva 2016, 47).

Keskeinen projektin onnistumista tukeva dokumentti on projektisuunnitelma. Hyvä suunnitelma viestii selkeästi projektin tarkoituksen ja tavoitteet projektiin osallistuville. Hyvä suunnitelma toimii myös projektin toteutuksen, seurannan ja arvioinnin tukena. Projektin toteutusta edeltää projektisuunnitelman hyväksyntä. Hyväksymisestä päättää yleensä projektin ohjausryhmä, jossa usein myös projektin tilaaja on edustettuna. Kun suunnitelma on hyväksytty, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, joka on toteutus (Mäntyneva 2016, 48). Hyvässä projektisuunnitelmassa riskienhallinnalle on oma osionsa. Seuraavassa aiheessa syvennytään projektin riskienhallintaan ja ongelmiin.

2.3 Projektin riskienhallinta

Projekteihin liittyy usein isoja taloudellisia, aikatauluun, laatuun ja muihin tekijöihin liittyviä riskejä. Ne on hyvä tunnistaa, jotta niihin pystytään varautumaan. Huolellinen ennakointi vähentää projektin aikana ilmenevien ongelmien lukumäärää ja haitallista vaikutusta (Mäntyneva 2016, 131). On yleistä, että projektit eivät läheskään aina toteudu niin kuin suunniteltiin. Tämän takia projektipäällikön on tarpeen tunnistaa luultavammin projektiin kohdistuvat ongelmat jo etukäteen. Projektin toteutumista voivat vaikeuttaa esimerkiksi tavoitteiden epäselvyys, liian pieni budjetti, tai aikataulussa pysyminen. Riskien tunnistaminen ja niiden ennalta suunnitellut varotoimet turvaavat projektin onnistumisen, vaikka jotain odottamatonta tapahtuisikin (Mäntyneva 2016, 132).

Projektityöskentelyn ongelmat eivät yleensä liity tekniikkaan työvälineisiin tai lopputuotteen sisältökysymyksiin. Yleensä projektin epäonnistumien johtuu hallinnan ja menetelmien riittämättömyydestä eikä niinkään teknisistä syistä. Yleisesti ottaen projektiryhmän asiantuntijat ovat tehtävinensä tasalla ja vaikeudet johtuvat silloin joko huonosta organisoinnista tai puutteellisesta suunnittelusta. (Ruuska 2012, 41) Projektin ongelmia voidaan tarkastella moneen rakenteeseen liittyvän periaatteen kautta. Projektin ongelmat on jaettu neljään päätyyppiin, jotka on esitelty taulukossa 3 (Rissanen 2002, 174).

Tyyppi:	Selite:
Psykososiaaliset	Ryhmän tai tiimin yhteistoimintaan liittyvät sekä johtamisen tavanomaiset ongelmat.
Sidosryhmä ja asiakkaat	Heidän kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön, talouteen tai oikeudellisiin muihin sopimusasioihin liittyvät ongelmat.
Projektiosaaminen ja tekniikka	Niihin liittyvät ongelmat, joiden luonne voi olla dokumentointiin, kokouksiin ja viestintään liittyvä.
Projektin sisältö ja substanssi	Paljolti tieto- ja osaamisongelmat.

Taulukko 3: Projektin ongelmien päätyypit (Rissanen 2002, 174).

Projektin toteutuksessa suurimmat pulmat ovat huonosti tehty esityö ja suunnittelu, joka näkyy ja tuntuu laadullisena sekä aikataulussa pysymisen ongelmana, johtamisen vaikeudet, toimeksiantajaa ei ole kuultu tarpeeksi tai ollenkaan valmistelu vaiheessa sekä projektisuunnitelma on laadittu siten, ettei siinä ole jätetty tilaa muutoksille tai ne on vaikea huomioida toteutuksessa (Rissanen 2002, 179-180). Projektin päättämiseen liittyviä ongelmia ovat yleensä se, ettei projektin tulot ja menot ole täysin selvillä, projektin tuotos ei ole valmis, vaikka

projektin päättymispäivä on lähellä tai projektille ei ole määritelty selkeää loppua (Rissanen 2002, 181).

Projektin riskit voidaan jakaa kahteen ryhmään eli operatiivisiin ja strategisiin riskeihin. Operatiiviset riskit nähdään ajan, kustannusten sekä laadun poikkeamina, jotka syntyvät, kun toinen osapuoli ei ymmärrä toisen vaatimuksia. Sen sijaan strategiset riskit perustuvat osapuolien tahalliseen ja opportunistiseen käyttäytymiseen (Gandhi ym. 2012). Projektin riskit voidaan jaotella myös erilisiin tyypeihin. Pelin on jaotellut riskejä kymmenen erilaista, jotka ovat seuraavassa listassa:

1. Tekniset riskit
2. Aikataulu riskit
3. Taloudelliset riskit
4. Organisaatio riskit
5. Ulkopuliset hankinnat, toimittajat
6. Asiakkaaseen liittyvät riskit
7. Ympäristötekijät, luonnonolosuhteet
8. Sopimukseen liittyvät riskit
9. Tuotevastuu riskit
10. Kansainvälisiin projekteihin liittyvät riskit

Hyvään projektisuunnitteluun kuuluu riskien ja ongelmien selvitys ja ennakointi. Hyvälläkään ennakkoinnilla ei aina ehkäistä kaikkia mahdollisia riskejä ja ongelmia, mutta niitä tulee silloin huomattavasti vähemmän. On arvioitu, että suhteessa käytettyyn työaikaan riskien ja ongelmien ennakointi antaa erittäin hyvän katteen (Pelin 2011, 217).

2.4 Projektin päättäminen

Projektilla on yleensä selkeä alkamis- ja päättymisajankohta. Kun projektisuunnitelmassa määritellyt tehtävät on suoritettu ja projektin lopputulokset on hyväksytty, projekti päättyy. Projektista laaditaan aina loppuraportti, joka on projektin oma näkemys siitä, miten urakasta on selvitty (Ruuska 2012, 264). Tulosten luovuttamisesta sovitaan aina ennen projektin käynnistämistä. Silloin sovitaan millä tavoin ja millä hyväksymismenettelyllä tulokset voidaan hyväksyä (Kettunen 2003, 170). Projektin päätymisvaihe ei tarkoita vain loppuraportin kirjoittamista. Projektin on myös päätyttävä myös päätöksenteon tasolla. Aina projektin päättyessä ei lopettamisesta kuitenkaan tehdä virallista päätöstä. Projektin virallinen päättäminen kuuluu aina ohjausryhmälle. Projektin lopuksi kutsutaan aina ohjausryhmä koolle ja heille esitellään tulokset sekä päätösesitys projektin päättämisestä. Ohjausryhmä voi tulosten perusteella joko vaatia projektin täydentämistä tai hyväksyä tulokset ja päättää projektin. Joissain tilanteissa projekti voidaan päättää kesken kaiken esimerkiksi, jos rahoitus loppuu tai projekti osoittautuu mahdottomaksi (Kettunen 2003, 169).

Projektissa tyypillistä on, että päätösvaiheessa voi tulla kiire eli kannattaa hyödyntää tieto päättämispäivästä jo heti alussa jolloin pystyy aikataluttamaan projektin niin, että kiireeltä välttyttäisiin (Mäntyneva 2016, 143). Päättämiseen liittyvistä tehtävistä kannattaa aina tehdä tarkistuslista, jonka avulla voi valvoa ja varmistaa, että kaikki projektiin kuuluvat tehtävät tulee tehdyksi. Projektille voi myös asettaa virallista päättämispäivää aikaisemman deadline. Silloin unohdukset ja muut pienet töppäykset ehditään hoitaa kuntoon. Tällöin lopputuloksen laatu ei kärsi (Ruuska 2006, 240). Päättämisen vaiheessa tärkeää on miettiä miten tuloksia hyödynnetään (Mäntyneva 2016, 144).

Projektin päättämisen vaiheessa projektipäällikkö laatii yhdessä tiimin kanssa loppuraportin. Loppuraportti antaa esimerkiksi tietoa seuraavien projektien tehokkaampaa toteutumista varten. Toimeksiantajan tietoon tulee saattaa esiin tulleet ongelmat ja toiminnan kehittämissideat. Loppuraportti ei ole mikään päiväkirja vaan siinä verrataan toteutumista tavoitteisiin (Pelin 2011, 354). Loppuraportti voi esimerkiksi pitää sisällään kahdeksan pääkohtaa, jotka voivat olla:

1. Projektin yleiskuvaus ja tavoitteet
2. Projektin organisointi ja organisaation toimivuus
3. Lopputulos ja projektin sisällöllinen onnistuminen
4. Projektin ajallinen onnistuminen ja resurssien käyttö
5. Projektin taloudellinen onnistuminen
6. Projektitiimin oma arvio projektin onnistumisesta kokonaisuutena
7. Luettelo kehittämiskohteista ja ehdotukset jatkotoimenpiteiksi
8. Lopputuloksen ylläpito ja jatkokehitys

Loppuraportti on projektitiimin näkemys projektin kulusta ja onnistumisesta (Ruuska 2012, 272). Päättämisen yhteydessä onnistumisen kriteeri on, että tilaaja hyväksyy tuotoksen ja lopputulokset. Menestyksellisen projektin edellytys on, että sen tulokset otetaan käyttöön (Mäntyneva 2016, 143).

2.5 Projektin laadunvarmistaminen

Nykyisen laatuajattelun lähtökohtana on sidosryhmät, erityisesti asiakkaat. Laatu mitataan ja verrataan asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin. Projektin toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuloksiin. Toiminnan tehokkuus ja virheetön lopputulos eivät aina takaa korkeaa laatua, vaan edellytyksenä on asiakkaan näkemys (Lecklin 2006, 18).

Käsitteenä laatu voidaan ymmärtää eri tavoin. Laatu käsitteenä on suhteellinen, jonka arviointi kriteerit riippuvat tilanteesta ja asetetuista tavoitteista. Laatua arvioidaan sen perusteella, miten tulos vastaa tavoitteita. Laatua ei voida suoraan mitata, varmistaa eikä kehittää. Laatu koostuu isosta joukosta pieniä asioita (Ruuska 2012, 234). Projektissa ei ole erillistä tiimiä, joka vastaa laadunvarmistuksesta vaan laadusta vastaa koko projektiryhmä. Laatutoiminnan pitää olla ennakoivaa niin kuin projektisuunnittelukin on. Projektin toteutus- ja ohjausprosessiin kohdistuu laatutoiminta. Projektilla on lopputuotteen lisäksi aina aika ja kustannustavoitteet, jotka on otettava huomioon laatua arvioidessa. Laadulla varmistetaan, että projekti tekee oikeat asiat oikealla tavalla (Ruuska 2012, 235).

Laaduntarkkailussa on usein taipumus korostaa toteutusprosessin tuloksia eli rajata laatukäsite tarkoittamaan lopputuloksen sisältöä ja teknistä laatua. Pitää kuitenkin ymmärtää laatu laajemmin niin, että se pitää sisällään ohjausprosessiin liittyvät tekijät esimerkiksi työmäärä, kustannusarvioiden ja aikataulun pitävyys (Ruuska 2012, 235). Mikään projekti ei toimi ilman kuria ja järjestystä. Jokaisessa projektissa pitää olla omat pelisäännöt. Kun projektitoiminta on alkanut laajentua ja projektinhallinta menetelmät kehittymään on organisaatioissa ja projekteissa alettu lopputuotteen sisällön laadun ohella kiinnittämään huomiota myös työprosessin tehokkuuteen ja toimivuuteen (Ruuska 2012, 236).

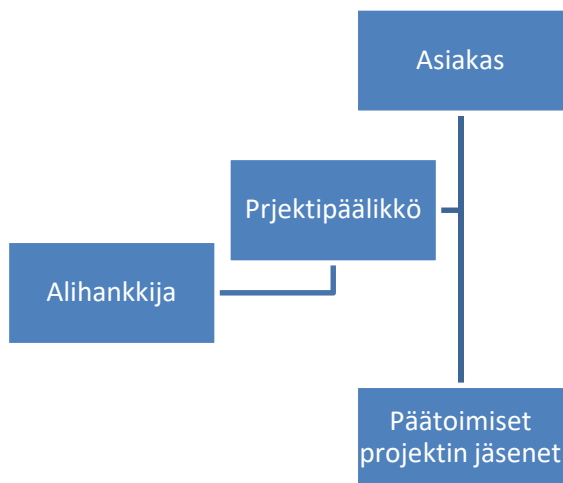
Laadun johtaminen on osa projektin johtamista. Jotta laatu voi toimia menestystekijänä projektissa, on se vietävä läpi koko tiimille perusarvoista lähtien. Perusarvot tarkoittavat niitä asioita, joiden ympärille koko projektin toiminta rakennetaan. Ne ovat vallitsevia uskomuksia ja periaatteita, jotka pysyvät, vaikka projekti muuttuisikin (Lecklin 2006, 35). Arvot heijastavat johtajan näkemyksiä ja maailmakatsomusta. Jokaisella johtajalla voi olla erilaisia näkemyksiä. IBM on määritellyt seuraavat kolme perusarvoa, jotka ovat yksilön kunnioitus, paras asiakaspalvelu ja erinomaisuus toiminnassa. Paras ja erinomaisuus kuvaavat sitä, että laatu on keskeinen elementti projektille. Nämä arvot tulee pyrkiä muuttamaan tiimin toiminnaksi. Kaikissa projekteissa perusarvoja ei ole selkeästi määritelty ja kirjattu. Jotta koko tiimille syntyi yhtenäinen käsitys siitä mikä on tärkeää tulisi arvot kirjata, avata erillisellä ohjeella ja viestittää koko tiimille. Näin voidaan varmistaa, että tiimillä on yhdensuuntainen pyrkimys toimintaan (Lecklin 2006, 36).

Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta, vaan sen takana on aina inhimillinen tekijä. Paras takuu laadukkaalle toiminnalle on koulutettu ja motivoitunut tiimi. Johtajan on aidosti mielletävä tiimi todellisena voimavarana. Kun projekti suunnitellaan yhdessä, on sen läpivieminen paljon helpompaa (Lecklin 2006, 213). Projektin laatu syntyy yhteistyön tuloksen. Tiimin tulee ymmärtää korkea laatutaso tavoitteeksi ja asennoitua niin, että siihen päästään (Lecklin 2006, 214).

3 Projektin johtaminen

Johtamisen taidon jokainen voi oppia vain itse. Johtajaksi ei synnytä, vaan johtamistaidot opitaan (Juuti 2013, 9). Johtajuus on taidetta, joka tulee joillekin luonnostaa, mutta loppujen täytyy tehdä töitä sen eteen. Sinun täytyy tehdä töitä johtaja roolin eteen myös. Lukeamalla johtamiskirjoja ei ole tarpeeksi laittaaksesi projekteja ajelle ja budjetilleen. Projektin johtajana sinun täytyy laittaa aluille mitä luet. Sinusta täytyy tulla johtaja kuin myös tiimin jäsen. Sinun ei täydy pelkästään suunnitella, viedä läpi tai kontrolloida projektia, sinun täytyy olla mukana hengessä ja motivoija tiimi laisille ja sidosryhmäläisille. Ilman johtajuutta, myös hyvin hallittu projekti voi mennä pilalle, jos projektin jäseniä ei tueta tai neuvota projektin valmiiksi saamiseen. (Campbell 2014, 34).

Johtamisprosessin tavoitteena on taata organisaation sujuva toiminta ja asiakkaille heidän haluamansa tuotteet ja palvelut (Juuti 2013, 13). Projektijohtaminen tarkoittaa yrityksen organisoimista siten, että pääosa työstä tehdään projektiryhmässä. (Pelin, 2011, 23) Projektitoiminnassa on tietynlainen johtamisjärjestelmä. Keskeinen henkilö on projektipäällikkö, joka vastaa kaikesta mikä liittyy projektin toteutuksen onnistumiseen. Yleensä projektissa on myös muita jäseniä, mutta projekteissa voidaan käyttää myös alihankkijoita (Pelin 2011, 24). Kuviossa 3 on kuvattu projektioorganisaatio.



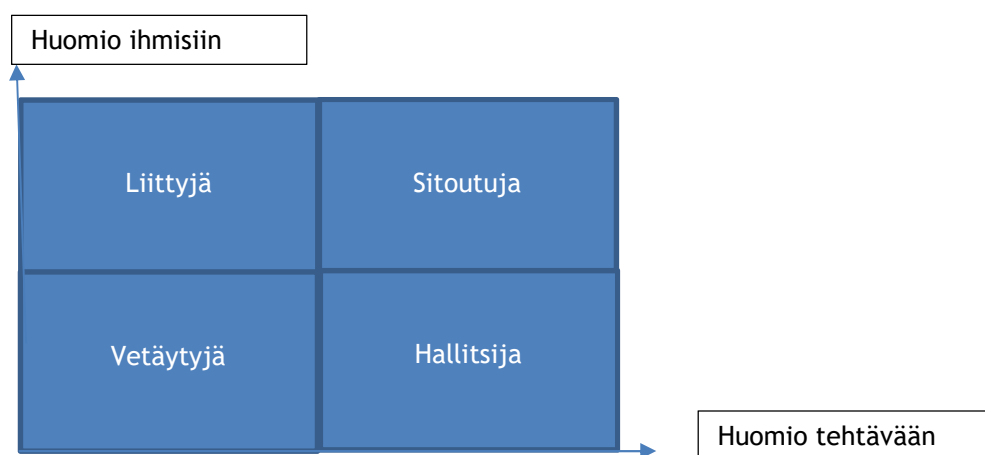
Kuvio 3:Projektioorganisaatio (Pelin 2011, 24).

Projektijohtamisessa projektipäälliköltä edellytetään avointa viestintää, osallistuvaa johtamistyyliä, jolla edistää ryhmän luovuutta. Projektipäällikön tulee olla tavoitettavissa koko ajan ryhmälleen ja olla läsnä. Projektinhallinta on oma erityisosaamista ja ammattitaitoa vaativa alueensa johtamisen inhimillisten tekijöiden korostuneen merkityksen takia. Projektijohtamisen lähestymistapana on oltava ihmisläheisempää kuin tavanomaisen linjaorganisaation toimintamallien, kyse on enemmän johdattamisesta kuin johtamisesta (Ruuska 2012, 132).

Projektijohtamisessa on nähtävissä kolme eri tasoa, jotka ovat taktinen, strateginen ja operatiivinen. Strategiselle johtamiselle tyypillisiä asioita ovat tavoitteiden määrittely, yhteistyöverkostojen viitekehys sekä teknologia- tai teoriavalinnat. Operatiiviseen johtamiselle tyypillistä on päivittäinen johtaminen ja seuranta projektissa sekä verkostoituminen ja yhtistyö. Taktiseen johtamiselle tyypillistä on avainhenkilöiden valinta ja suunnittelu ja budjetointi (Rissanen 2002, 73). Seuraavassa kappaleessa syvennytään eri johtamistyyliin.

3.1 Johtamistyyli

Johtamistyyliä on seitsemän erilaista, jotka ovat nimityksiltään tavoitejohtaminen, tilannejohtaminen, resurssi johtaminen, tulosjohtaminen, prosessi johtaminen, laatujohtaminen ja poikkeamajohtaminen. Johtamistyyliä on analysoitu johtamisruudukoilla. Kuviossa 3 johtamistyyliä on jaoteltu kaksiulotteisesti siten, että muuttujina ovat tehtävät ja ihmislähtöisyys. Kuvio 4:n ruudukkoa voi käyttää viitekehyyksenä johtamistyylien tarkasteluun.



Kuvio 4: Johtamisruudukko (Ruuska 2012, 133).

Liittyjä ajattelutapana on, että ryhmän hyvinvointi ja viihtyminen ovat tavoitteiden saavuttamista tärkeämpiä, kun taas hallitsija näkee asian päinvastoin. Vetäytyjälle on pääasia organisaatioon kuulumisen kuin se, että mitä organisaatiossa tehdään. Sitoutuja pyrkii käyttämään hallitsijan ja liittyjän johtamistyyliä sopivassa suhteessa aina tilanteen mukaan. Johtamistyyleistä mikään ei ole ylitse muiden vaan jokaiseen tilanteeseen pitäisi valita siihen parhaiten sopiva tyyli. Jokaisella ihmisellä on luonteenomaisin tyyli, johon hän paineen alaisena siirtyy, olipa se sitten fiksua tai ei. Johtamistyylin valinta projektissa on riippuvainen projektin vaiheesta ja projektiryhmästä. Projektityöskentelyn kannalta soveltuvimmat tyylit ovat osallistuvan ja sitoutumista edistävät johtamistyyli. Hallitsija johtamistyyliä tarvitaan myös välillä (Ruuska 2012, 134).

Projektipäällikön on alussa saatava projektiryhmä hyväksymään tehtävät ja tavoitteet, jolloin sitoutumista korostava tyyli on luontevin. Kun suunnitelmat on tehty ja yhteisymmärrykseen on päästy, on aika organisoida projekti ja jakaa työtehtävät. Silloin tarvitaan tehtäväsuuntautunutta ja määrätietoista johtamistyyliä. Kun projekti on päässyt alkuun ja kaikki tietävät mitä tehdä on projektipäällikön tärkeä kannustaa ja motivoida ryhmää jolloin palataan taas takaisin sitoutumista korostavaan johtamistyyliin. Jossain vaiheessa projekti tulee siihen vaiheeseen, jolloin jokainen hallitsee omat tehtävänsä. Tässä vaiheessa projektipäällikkö voi vetäytyä hetkeksi taka-alalle (Ruuska 2012, 134-135).

Projektin lähestyessä loppua tulee yleensä kiire. Silloin projektipäällikön tulee ottaa ohjat omiin käsiin. Tämä tilanne voi edellyttää tiukkaa ja hallitsevaa johtamistyyliä. Projekteissa voi myös tulla ongelmatilanteita jolloin tarvitaan määrätietoisempaa johtamistyyliä. Jokainen projekti on erilainen, jolloin tällä etenemistavalla ei aina edetä. Projektipäällikön tulee muistaa, ettei mistään projektista selviä yhdellä ja samalla johtamistyyllillä (Ruuska 2012, 136).

3.2 Projektijohtamisen työkalut

Projektin hallinta edellyttää monien rinnakkaisten ja päällekkäisten asioiden hallintaa. Ilman selkeää ja systemaattista suunnittelua, seurantaa, raportointia ja kirjanpitoa ei projektin hallinta onnistu. Seuraavaksi olen lyhyesti esitelty muutamia projektijohtamisen työkaluja ja keinoja, joilla projektinvetäjä voi välttyä ongelmatilanteilta (Silfverberg 2007, 52).

Markkinoilla on erilaisia projektihallinnan tietokonepohjaisia hallintajärjestelmiä, mutta ne eivät yleensä sovellu normaalin projektin johtamiseen vaan ne on yleensä luotu laajojen rakentamis- tai teollisuusprojektien johtamiseen. Projektissa riittää yleensä selkeän projektikansion ylläpitäminen. Yleensä kansio perustetaan hankkeen valmisteluvaiheessa ja sitä pidetään yllä projektin loppuun asti. Kansion tarkoituksena on löytää helposti kaikki projektille tyypilliset suunnitelmat, raportit, pöytäkirjat ja muut projektihallinnassa tarvittavat tiedot. Projektia toteuttavan tiimin kannattaa kehittää standardimuotoinen hallintakansio, jota käytetään kaikessa projektin hallinnoinnissa ja arkistoinnissa. Sillä varmistetaan, että projektiveittäjän poissa ollessa myös muut tiimin jäsenet voivat löytää tarvittavat tiedot. Kansioon kerätään suunnitelmat, muistiot ja raportit aikajärjestyksessä. Aina kun kansio täyttyy avataan uusikansio, jolloin projektin koko historia saadaan kootuksi yhtenäiseen arkistoon (Silfverberg 2007, 52).

Projektinjohtaja voi käyttää projektin alussa tavoitteiden määrittely työkalua. Projektissa tavoitteiden tulee olla selkeitä, realistisia, haastavia ja mitattavissa. Mitattavuus on projektin päämäärän peruskriteeri. Kun projekti on valmis tiimillä pitää olla jotain mitä mainita esimer-

kiksi aika- ja kustannus säästöt tai kohonnut laatu. Oikein määritellyt tavoitteet ovat käyttökelpoisempia. Tavoitteiden määrittely työkalu edellyttää jokaisen tavoitteen testaamista seuraavilla kysymyksillä:

- Onko tavoite selkeästi määritelty?
- Onko annettu valmistumisajankohta?
- Onko tavoite mahdollista saavuttaa annetussa ajassa?
- Onko tehtävä haasteellinen?
- Onko tavoite asetettu oikein?
- Onko tavoite mitattavissa?

Kun kaikkiin kysymyksiin vastaus on myönteinen, silloin tavoite on käyttökelpoisesti määritetty (Karlsson & Marttala 2002, 132-133).

Projektinjohtajalla voi olla tottunut pitämään omaa päiväkirjaa, jolloin samaa menettelyä kannattaa soveltaa myös projektissa. Subjektiiivinen, projektin toteutumista pohdiskeleva päiväkirja voi olla arvokas työkalu siinä vaiheessa, kun projektia arvioidaan ja palattaessa päätöksenteon juurille. Päiväkirja on kuitenkin hyvin persoonallinen työkalu, toisille sen pitäminen sopii ja joillekin taas ei (Silfverberg 2007, 52).

Projektia tehdessä tulee myös huomioida taloudenhallinta. Pienissä projekteissa talouden saa pidettyä hallinnassa käsikirjanpidollakin. Isommissa projekteissa tarvitaan sen sijaan kehittyneempiä ratkaisuja. Järkevää on luoda projektille sen kaltainen kustannuspaikka- ja kustannuslajijärjestelmä, että projektin talouden hallinta voidaan kytkeä osaksi projektin toimeksi-antajan organisaation normaalia taloushallintajärjestelmää. Kustannuspaikoilla eritellään projektiin ja sen osiin kohdistuvat kulut, kun taas kustannuslajeina käytetään organisaation normaalista tilikartasta poimittuja projektiin soveltuvia kustannuslajeja. Näin vältetään turhaa ja sekaannuksia aiheuttavaa päällekkäistä taloushallintoa (Silfverberg 2007, 52).

Kokoustilanteita varten projektin johtajan kannattaa käyttää kokoustyökalua. Yleensä suurin osa ajasta kuluu kokouksiin ja moni ajattelee, että se on työajan tuhlausta. Kokoukset voivat olla myös hyvin tehokas ajankäyttötapa, kun kokous on oikein suunniteltu. Johtajan tulee aina olla tietoinen mikä on kokouksen tarkoitus. Tavallisimpia kokousmuotoja on kolme, jotka ovat informaatio-, ongelmaratkaisu- ja päätöksentekokokous. Erityyppisille kokouksille on erilaisia tärkeitä sääntöjä. Informaatiokokous tulee esimerkiksi olla huolellisesti suunniteltu, tiimille pitää määritellä mitä kokouksen jälkeen tulee tietää, ymmärtää ja tehdä toisin sekä laatia loppuun kooste ja kertoa mitä jatkossa tulee tapahtumaan (Karlsson & Marttala 2002, 137). Ongelmanratkaisukokouksessa keskustelun tulee olla vapaata ja lopputuloksesta ei saa olla minkäänlaisia oletuksia. Ongelma tulee tarkentaa yhdessä tiimin kanssa ja tulokset tulee koota kaikkien nähtäväksi. Päätöksentekokokous tulee olla rakenteeltaan selkä ja jäsenelty.

Päätöksentekokokouksen kutsusta on tärkeää käydä ilmi, mistä kokouksessa ollaan päättämässä. Projektin johtajan on tärkeää pitää huoli siitä, että kutsut on lähetetty ajoissa ja kaikki avainhenkilöt pääsevät paikalle (Karlsson & Marttala 2002, 138). Liitteessä 1 on kerrottu vinkkejä, miten kokous johdetaan hyvin läpi ja miten kokouksen osallistujien pitäisi toimia.

Raportointitilanteita varten kannattaa kehittää vakiomuotoiset lomake- ja raportointipohjat. Rahoittajalle suuntautuva raportointi hoituu yleensä rahoittajan antamien kaavakkeiden pohjalta. Lisäksi on hyvä laatia vakiomuotoinen pohja sopimuksia varten, työsuunnitelmille ja kokouspöytäkirjoille. Erilaisia muistilistoja on myös hyvä kehittää toistuvia arviointi- ja päätöksentekotilanteita varten. Kuvassa 1 on esimerkki työsuunnitelman arviointikriteerit sisältävästä muistilistasta (Silfverberg 2007, 53).

Selkeys ja loogisuus:

- ymmärtääkö ulkopuolinen?

Tavoitteet:

- ovatko selkeät, konkreettisia ja määrittelevätkö laadun?

Tehtävämääritys:

- kuka tekee työt?

Aikataulu:

- onko ajoitus realistinen

Budjetit:

- selkeys ja realismi, ajoitus?

Organisointi:

- onko vastuunjako selkeä

Yhteistyötahot:

- ovatko roolit selkeät, onko sitoutuminen varmistettu

Seuranta ja arviointi:

- kuka, mitä, miten ja milloin?

Joustavuus:

- miten työsuunnittelu on kytketty seurantaan ja arviointiin?

Riskit:

- ovatko oletukset realistisia?

Kestävyys:

- miten tuloksia ylläpidetään

Kuva 1: Esimerkki muistilista (Silfverberg 2007, 53).

Seuraavassa kappaleessa perehdytään projektijohtamisen riskienhallinta työkaluun. Työkalun avulla pyritään tiedostamaan projektissa tulevia riskejä ja miten niiltä pystytään välttymään.

3.3 Projektijohtamisen riskienhallinta työkalu

Projektissa on aina riskejä ja niitä voi olla itse prosessissa, tuotteessa tai ympäristössä. Riski on asia tai tapahtuma, jonka takia projekti voi myöhästyä. Se on aina odottamaton, jota ei ole huomioitu projektin aikataulussa. Jotta projektissa johtaja tunnistaisi riskit voi hän käyttää riskienhallinta työkalua. Riskienhallinta työkalu merkitsee sitä, että riskit tunnistetaan,

analysoidaan, kontrolloidaan ja asetetaan tärkeysjärjestykseen (Karlsson & Marttala 2002, 125).

Projektijohtamisen riskienhallinnan työkalun ensimmäinen vaihe on se, että tiimin kanssa pidetään riskikokouksen. Kokouksessa johtaja kertoo ensin tiimille mitä kokouksella tarkoitetaan ja miten riskienhallinta työkalu toimii. Toivottavaa olisi, että tiiminjäsenet antaisivat ehdotuksia riskienhallintaan. Kokous jatkuu yleensä tunnistettavien riskien analysoinnilla, tärkeysjärjestykseen asettamisella ja riskien kontrolloimisella. Kokouksen tulos on riskien käsittelysuunnitelma. Kokouksesta saa tehtyä tehokkaamman, jos keskittyy yhden alueen riskeihin kerrallaan (Karlsson & Marttala 2002, 126). Taulukossa 4 on esitelty eri alueiden yleisimpiä riskejä

Riskialue:	Yleiset riskit:
Vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> - Vaatimukset muuttuvat projektin aikana - Vaatimukset ovat huonosti määriteltyjä - Tulee uusia vaatimuksia
Tuote tai palvelu	<ul style="list-style-type: none"> - Tuote tai palvelu ei todellisuudessa toimi - Tietyt toimenpiteet ovat odotettua vaikeampia - On ymmärretty väärin se, miten asiakas haluaa käyttää tuotetta tai palvelu
Aikataulu	<ul style="list-style-type: none"> - Myöhästyminen yhdestä toimenpiteestä kertaantuu sitä seuraavissa toimenpiteissä - Tiukaksi asetettu aikataulu vähentää tuottavuutta - Aikataulussa on jäänyt tärkeitä toimenpiteitä huomiotta - Aikataulu, voimavarat ja työn määrä eivät ole tasapainossa
Projektioorganisaatio	<ul style="list-style-type: none"> - Projektia ei johdeta hyvin - Tärkeät päätökset viipyvät - Projektiryhmä on huonosti koottu - Tehdään motivaatiota vähentäviä päätöksiä
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakas ei osaa tehdä päätöksiä tai niitä saa odottaa - Asiakas ei hyväksy tuotetta tai palvelua, vaikka tämä täyttää vaatimukset
Projektin osanottajat	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimin ja johdon välinen ilmapiiri on huono - Ei saada kokoon tarpeeksi ihmisiä

	- Tiimi sabotoi projektia
Rakenne	- Rakenne on liian monimutkainen - Laadua on odotettua huonompi
Prosessi	-Projektin seuranta on huono - Riskitietoisuus puuttuu

Taulukko 4: Eri riskinhallinta alueiden riskit (Karlsson & Marttala 2002, 126-129).

Kun projektin kannalta tärkeimmät riskit on tunnistettu ja kirjattu ylös voidaan siirtyä projektijohtamisen riskienhallinnan työkalun seuraavaan vaiheeseen eli riskianalyysiin. Sen avulla arvioidaan miten jokainen tunnistettu riski voi vaikuttaa aikatauluun. Yleensä ensiksi arvioidaan riskin toteutumisen todennäköisyys projektissa. Arvioasteikko on vähäinen, keskinkertainen tai suuri. Sen jälkeen arvioidaan, kuinka riski toteutuessaan vaikuttaa aikatauluun. Tässä arvio asteikko on sama (Karlsson & Marttala 2002, 129). Esimerkiksi voidaan arvioida, että tärkeät päätökset viipyvät, jonka todennäköisyys projektissa olisi vähäinen ja toteutuessaan sen vaikutus olisi keskinkertainen.

Projektijohtamisen riskienhallinnan työkalun kolmanteen vaiheeseen kuuluu riskien paneminen tärkeysjärjestykseen. Tällöin osataan kiinnittää huomiota oikeisiin riskeihin. Ideana on muuttaa sanat numeroiksi eli yksi kuvaa sanaa vähäinen, kaksi taas keskinkertaista ja kolme suurta. Todennäköisyyden numero ja vaikutuksen numero kerrotaan keskenään, jolloin saadaan määritellyksi riskien tärkeysjärjestys. Riski joka saa suurimman luvun käsitellään ensin, koska sen toteutuminen on todennäköisintä ja se vaikuttaa toteutussuunnitelmaan. Tämän jälkeen muut riskit käsitellään tärkeysjärjestyksessä (Karlsson & Marttala 2002, 130).

Kolmannen vaiheen jälkeen laaditaan varalle suunnitelma riskeistä, jotka arvioitiin tärkeimmiksi. Suunnitelma pitää sisällään riskin nimen, toimenpiteiden kuvaukset, vastuuhenkilöt ja toimenpiteen valmistumispäivämäärä. Toimenpiteitä voi olla esimerkiksi riskin jakaminen kumppaneiden kesken ja asiantuntija-avun käyttäminen (Karlsson & Marttala 2002, 131). Kun nämä kaikki vaiheet on toteutettu, projektin johtajalla on hyvät työvälineet riskien välttämiseen projektissa.

Seuraavissa luvuissa käydään läpi opinnäytetyön toteutus, tulokset ja johtopäätökset. Viimeinen luku käsittelee opinnäytetyön arviointia.

4 Toteutus

Työn toteutus lähti liikkeelle siitä, että aloin miettiä mitä kaikkea kuuluu projektin hallintaan sekä projektin riskien hallintaan. Tämän jälkeen aloin tutkimaan mitä eri riskejä projektissa

voi tulla eteen. Kun olin löytänyt mitä riskejä projektissa voi tulla mietin mitkä niistä sopivat toimeksiantajalla olevaan projektiin. Tämän avulla valitsin osan riskeistä työhöni. Seuraavaksi rupesin etsimään minkälaisia työkaluja on olemassa eri riskien hallintaan projektissa. Työkaluja oli monenlaisia, joista valitsin työssäni valittuihin riskeihin sopivat. Valittuani riskit sekä työkalut niiden hallintaan aloin työstää työtäni.

Työni tulokset olen toteuttanut etsimällä tietoa erilähteistä. Lähteinä olen käyttänyt monipuolisesti kirjallisuutta, nettisivuja sekä omaa kokemustani projekteissa. Kirjoista löytyi paljon erilaisia projektijohtamisen työvälineitä, joilla voi välttää riskejä. Tuloksen saamiseksi käytin myös omaa tietoa ja osaamistani, jota olen saanut opintojeni aikana, kun olen ollut kahdeksassa erilaisessa projektissa. Projekteissa joissa olen ollut on oppinut paljon, miten projektia hallitaan ja miten riskeiltä vältytään.

5 Tulokset

Tuloksena toteutin opinnäytetyön toimeksiantajalle Power-Point esityksen. Esityksessä on esitelty seitsemän eri riskiä, joita voi tulla projektissa. Valitsemani riskit olivat aikataulu, talous, organisaatio, sopimus, viestintä, yhteistyökumppani sekä kansainvälisiin projekteihin liittyvät riskit. Jokaisesta riskistä on ensin kerrottu mitä riskejä juuri tässä riskissä on olemassa. Tämän jälkeen olen valinnut riskille työkaluja, joilla niitä voi välttää ja ennakoida. Esityksessä olen myös esitellyt projektin hallintaan ja johtamiseen työkaluja.

Tulosten pohjalta tärkein asia oli se, että parhaiten riskejä voi ennakoida ja välttää käyttämällä projektijohtamisen riskienhallinta työkalua. Työkalulla tunnistaa, arvioi ja suunnittelee miten riski tulee vaikuttamaan projektiin ja miten tulee toimia, ettei tätä riskiä pääse tulemaan projektissa. Tulosten pohjalta tärkeää projektin riskien ennakoimisessa ja välttämässä on, että aikataulu ja budjetointi on hyvin suunniteltu ja tavoitteet on määritelty projektin alussa tarkasti. Monilta riskeiltä välttyy myös, kun projektipäällikkö pitää projektitiimin tiiviinä ja tietoisena kaikesta projektissa tapahtuvassa.

Tulosten pohjalta suurimmat riskit olivat organisaatioon ja toimeksiantajaan liittyvät riskit. Kuvista 2 ja 3 voi nähdä, että näihin kahteen riskiin on lueteltu monta riskille altistavaa tekijää. Toimeksiantajaa liittyviä riskejä voi parhaiten välttää ja ennakoida tekemällä selvän sopimuksen projektista, siinä tulee olla tarkkaan määriteltynä tavoite. Pitää muistaa myös sopia toimeksiantajan kanssa, miten viestitään tärkeistä asioista. Organisaatioon liittyviä riskejä voi parhaiten ennakoida ja välttää kokoamalla projektille sopivan kokoisen tiimin ja varmistaa että kaikilla on tarvittava ammattitaito projektiin. Tärkeää on myös riskien välttämiseksi ja ennakoimiseksi jakaa vastuut jo alusta lähtien tarkasti. Organisaation riskien välttämiseksi ja

ennakoimiseksi on tärkeää myös tehdä projektitiimin sopimus mihin on kirjattu ylös kaikki tiimin kesken sovitut asiat esimerkiksi työajat ja poissaolo käytänteet.

- ▶ **Organisaation riskejä:**
 - ▶ Organisaation riskinä voi olla liian pieni tiimi.
 - ▶ Tiimin ammattitaidon puute on suuri organisaation riski.
 - ▶ Jos vastuita ei ole jaettu kunnolla voi se tuottaa ongelmia.
 - ▶ Isossa organisaatiossa projektitiimin jäsenet voivat vaihdella, joka voi olla riski projektille.
 - ▶ Tiimin jäsenten poissaolot tuovat myös riskin projektin onnistumiseen.

Kuva 2: Organisaation riskit

- ▶ **Yhteistyökumppanin riskit:**
 - ▶ Yhteistyökumppaniin liittyvä suurin riski on, että hänellä on maksuvaikeuksia jolloin projekti voi jäädä kesken.
 - ▶ Yhteistyökumppani voi antaa myös liian laajat tavoitteet mikä voi vaikeuttaa projektia.
 - ▶ Jos yhteistyökumppanilta ei saada vastauksia kysymyksiin tai hän ei osaa tehdä päätöksiä on se suuri riski projektin valmistumiselle.
 - ▶ Myös toimeksiantajan kanssa tehty epäselvä sopimus voi olla suuri riski projektille.
 - ▶ Riskinä voi olla myös ettei yhteistyökumppani hyväksy lopputulosta vaikka se täyttäisikin kriteerit.

Kuva 3: Yhteistyökumppanin riskit.

Pienimmäksi riskiksi nousivat viestintään liittyvät riskit, jotka näkyvät kuvassa 3. Tämän riskin altistavat tekijät on helppo ennakoida ja välttää. Viestinnän riskit voi välttää ja ennakoida kun sopii projektin alussa, miten yhteistyökumppanin kanssa viestitään ja milloin viestiin pitää viimeistään vastata. Tämän sama asia pitää myös sopia projektitiimin kanssa heti projektin alussa. Viestinnän rikejä voi myös välttää ja ennakoida tekemällä sopimuksen viestinnästä.

- ▶ **Viestinnän riskejä:**
 - ▶ Suurin viestinnän riski on se etteivät projektitiimi ja yhteistyökumppani pidä projektin aikana minkäänlaista yhteyttä.
 - ▶ Projektitiimin viestintä riskeistä suurin on se, ettei tiiminjäsen lue tiimin keskeisiä viestejä.
 - ▶ Viestinnän riskinä voi olla ettei ole sovittu mitä viestintä kanavia tiimi ja yhteistyökumppani käyttävät, jolloin viestit eivät välttämättä mene perille asti.

Kuva 4: Viestinnän riskit

Projektin hallintaan ja johtamiseen löytyi monenlaisia työkaluja. Tulosten pohjalta tärkeimmiksi työkaluiksi valitsin tavoitteiden määrittelytyökalun ja kokoustyökalun. Tavoitteiden määrittely työkalun ideana on testata tavoite, niin että jokaiseen kuvassa 5 kysymykseen vastataan myöntävästi.

- ▶ Onko tavoite selkeästi määritelty?
- ▶ Onko annettu valmistumisajankohta?
- ▶ Onko tavoite mahdollista saavuttaa annetussa ajassa?
- ▶ Onko tehtävä haasteellinen?
- ▶ Onko tavoite asetettu oikein?
- ▶ Onko tavoite mitattavissa?

Kuva 5: Tavoitteiden määrittely työkalun kysymykset.

Tämä työkalu on mielestäni tärkeä, koska sillä varmistetaan tavoitteen käyttökelpoisuus eli onko se mahdollista toteuttaa. Myös kokoustyökalu on tärkeä. Sillä projektipäällikkö pystyy pitämään kokoukset hyvin hallittuna. Kokoustyyppinä voi olla erilaisia jolloin kokoustyökalu avulla pystyy suunnitelmaan juuri oikean laisen kokouksen erityyppisiä kokouksia varten.

6 Johtopäätökset

Johtopäätökset työstäni on, että projektin riskienhallinta vaatii paljon työtä ja siihen tarvitaan hyvät työkalut. Työni tavoitteena oli selvittää millä projektijohtamisen työvälineillä voi ennakoita ja välttää projektissa tulevia riskejä. Tavoitteena oli myös selvittää miten projek-

tia johdetaan hyvin ja saadaan onnistumaan. Projektissa tulevia riskejä oli erilaisia, joista valitsin osan tuloksiin. Onnistuin selvittämään erilaisia projektijohtamisen työvälineitä, joilla voi ennakoita ja välttää riskejä.

Projektin onnistuminen vaatii monta tekijää. Tärkein asia projektin onnistumisessa on se, että projektin johtaja on perillä projektin tavoitteista ja tietää miten ne saavutetaan. Hyvällä aikataululla ja suunnittelulla projektin johtajalla on hyvät välineet onnistumiseen. Projektin johtajan pitää myös huolehtia, että projektitiimi on tietoinen kaikista projektin asioista. Johtajan pitää myös jakaa työt tiimille tasaisesti eikä itse tehdä kaikkea työtä. Projektin johtajan ja tiimin pitää ennakoita riskit jo ennen projektin alkua, jotta niihin pystytään varautumaan. Näillä asioilla projektin onnistumisen saavuttaminen on helpompaa.

Työssäni olisin voinut myös tutkia miten kansainvälisissä projekteissa toimitaan sekä miten työn ulkoistamisprosessi toteutetaan. Nämä aiheet jätin työn ulkopuolella sen takia, että työstä olisi tullut muuten liian laaja ja siinä olisi ollut liian monesta erilaisesta asiasta tietoa, mikä olisi voinut sekoittaa lukijaa.

7 Arviointi

Opinnäytetyön alussa sain hyvän pohjan työhöni yhteistyökumppaniltani. Koko opinnäytetyön ajan olin yhteydessä toimeksiantajaani ja sain apua tarvittaessa. Työstä on hyötyä toimeksiantajalle tulevissa projekteissa. Olen pyrkinyt tuottamaan yhteistyökumppanille uutta tietoa, jota heillä ei aikaisemmin ole ollut. Työn aikana olen saanut ohjaajalta aina tarvittaessa apua ongelma tilanteisiin ja olen hyödyntänyt ohjaajan vinkit työn teossa.

Opinnäytetyön aihe oli minulle mielenkiintoinen ja se oli myös sopiva koulutukseeni. Työn suunnittelun ja aikataulun olisin voinut tehdä tarkemmin helpottaakseni työn tekemistä. Alussa työskentelin motivoituneesti projektiin, mutta välissä motivaationi katosi hetkeksi. Lopussa kuitenkin motivaationi palasi työhön ja sain sen hyvin tehtyä.

Teoria-alue koostui projektin hallinnasta, projektin vaiheista ja projektin johtamisesta sekä siihen liittyvistä työkaluista. Teorian sisältö oli hyvää ja teksti sujuvaa. Tekstin kirjoittamiseen sain hyviä neuvoja ohjaajalta. Englanninkieliset lähteet jäivät vähälle, koska kääntäminen ei ollut vahvuuteni ja sitä pitäisi vielä petrata. Teoria olisi voinut olla laajempaa, jossa minulla on vielä opittavaa kirjoittamisen suhteen. Lähteet olivat aiheeseen soveltuvia. Työssäni olen esitellyt käytetyt menetelmät työn tulosten saamiseksi. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö onnistui hyvin, mutta parannettavaa löytyy kuitenkin. Itselleni löysin paljon uusia kehittämis-kohteita.

Lähteet

- Campbell, M. 2014. Project Management. USA: Penguin Group Inc.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: Bookwell Oy
- Karlsson, Å. & Marttala, A. 2002. Projektikirja. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY
- Korpinen, S. Lehtonen, P. Lindblom, L. & Simonen, J. 2006. Projektisalkunhallinta -Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Oy
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Viro: Printon
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. 7. painos. Vantaa: Hansaprint
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Gummerus
- Ruuska, K. 2006. Terveystieteiden projektinhallinta. Helsinki: Talentum Oy

Sähköiset lähteet

- Paul Silfverberg, Ideasta projektiksi. 2007. Projektinvetäjän käsikirja. 7.3.2017.
http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/liitetiedostot/ideasta_projektiksi.pdf

Kuvat

Kuva 1: Esimerkki muistilista (Silfverberg 2007, 53).	20
Kuva 2: Organisaation riskit.....	24
Kuva 3: Yhteistyökumppanin riskit.....	24
Kuva 4: Viestinnän riskit.....	25
Kuva 5: Tavoitteiden määrittely työkalun kysymykset.	25

Kuviot

Kuvio 1: Projektin luokittelu tyyppin mukaan. (Korpinen ym. 2006, 20).....	8
Kuvio 2: Projektin elinkaari ja vaihejako (Ruuska 2012, 34).....	9
Kuvio 3:Projektioorganisaatio (Pelin 2011, 24).	16
Kuvio 4: Johtamisruudukko (Ruuska 2012, 133).	17

Taulukot

Taulukko 1: Projektin tyypilliset piirteet (Ruuska 2012, 19).....	8
Taulukko 2: Projektin suunnitelman sisältö. (Pelin 2011, 84-85).....	11
Taulukko 3: Projektin ongelmien päätyypit (Rissanen 2002, 174).	12
Taulukko 4: Eri riskinhallinta alueiden riskit (Karlsson & Marttala 2002, 126-129).	22

Liitteet

Liite 1: Vinkkejä miten kokous johdetaan hyvin läpi ja miten kokouksen osallistujien pitäisi toimia.	33
Liite 2: Tulokset Power Point.....	34

Liite 1: Vinkkejä miten kokous johdetaan hyvin läpi ja miten kokouksen osallistujien pitäisi toimia.

Ohjeita kokouksen johtajalle:

- Kokous tulee aina aloittaa sovittuun aikaan. Ole valmiiksi miettinyt, miten suhtaudut myöhästelijöihin.
- Kokouksen alussa tee selkeäksi kokouksen aikataulu ja esityslista. Anna aina uusien osallistujien esitellä itsensä ja kertoa syy miksi he ovat kokouksessa mukana.
- Muista aktivoida osallistujia.
- Pidä huolta, että ohjaat kokouksen sen päämäärään.
- Muista seurata ajankulua, ettei lopussa tule kiire.
- Muista kirjata koko ajan kokouksen edistymistä.
- Muista aina kuunnella osallistujia, äläkä vain itse puhu koko ajan.
- Pidä lyhyitä ja ytimekkäitä kokouksia. Jos kokous on pidempi muista suunnitella tauot.
- Päätä kokous aina yhteen vetoon.

Ohjeita kokoukseen osallistujille:

- Valmistaudu huolella kokouksen tarkoitukseen ja tutustu materiaaliin.
- Kerro aina näkökulmasi, mutta muista pitää se lyhyenä.
- Kuuntele osallistujia ja koita ymmärtää myös heidän näkökulmansa.
- Aina voi kysyä, jos ei ymmärrä-
- Pysy aina aiheessa, kun käytä puheenvuoron.
- Ole aina ajoissa, kunnioita toisten aikaa.

Liite 2: Tulokset Power Point



Projektin riskien välttäminen projektijohtamisen työkaluilla

www.laurea.fi



Sisältö

- ▶ Työkaluja projektin hallintaan ja johtamiseen
 - ▶ Riskienhallintatyökalu
- ▶ Seitsemän eri riskiä: työkaluja niiden välttämiseen
 - ▶ Jokaisessa diassa on esitelty mahdollisesti projektissa tulevia riskejä ja projektijohtamisen työkaluja joilla juuri tätä riskiä voi välttää.

Työkaluja projektin hallintaan ja johtamiseen



- ▶ Projektin hallinta pitää sisällään monien eri asioidaan hallintaa.
- ▶ Projektin alussa voi käyttää tavoitteiden määrittely työkalua. Sillä varmistetaan, että tavoitteista tulee selkeitä, realistisia sekä mitattavissa olevia.
 - ▶ Tavoitteiden määrittely työkalu idean on testata jokainen tavoite seuraavilla kysymyksillä:
 - ▶ Onko tavoite selkeästi määritelty?
 - ▶ Onko annettu valmistumisajankohta?
 - ▶ Onko tavoite mahdollista saavuttaa annetussa ajassa?
 - ▶ Onko tehtävä haasteellinen?
 - ▶ Onko tavoite asetettu oikein?
 - ▶ Onko tavoite mitattavissa?
 - ▶ Jos kaikkiin kysymyksiin vastaus on myönteinen on tavoite käyttökelpoisesti määritelty.

21.8.2014

3

- ▶ Hyvänä työkaluna projektin suunnitelmien, raporttien, pöytäkirjojen ja muiden tiedostojen säilyttämiseen on hyvä luoda yksi kansio, jossa niitä säilytetään ja niin että se on kaikkien saataville.
- ▶ Raportointi tilanteita varten kannattaa kehittää lomake-, raportointi- ja sopimus pohja. Sillä varmistetaan, että kaikki käyttävät samoja pohjia.
- ▶ Erilaiset muistilistat ovat hyviä työkaluja. Niillä voi varmistaa esimerkiksi kokouksessa sen, että kaikki on tullut käytyä läpi.



21.8.2014

4

- ▶ Kokouksia varten on olemassa oma kokoustyökalu.
 - ▶ Kokous työkalun ideana on suunnitella tehokas kokous erityyppisille kokouksille.
 - ▶ Erityyppisillä kokouksilla on erilaisia sääntöjä.
 - ▶ Jos kokouksessa päätetään tulee huolehtia kokouksen suunnittelussa, että kokous on selkeä.
 - ▶ Jos kokous on informatiivinen tulee se suunnitella huolellisesti, niin että kokouksen lopussa kaikki tietävät mitä tehdä.

Riskienhallinta työkalu

- ▶ Riskienhallinta työkalu pitää sisällään kolme vaihetta
 1. Projektitiimin kanssa pidetään riskikokous.
 - Kokouksessa analysoidaan yleisimmät projektin riskit.
 - Tämän jälkeen ne asetetaan tärkeysjärjestykseen.
 - Kokouksen tuloksena on riskien käsittely suunnitelma.
 2. Kun riskit on tunnistettu tehdään riskianalyysi joka pitää sisällä kolme vaihetta.
 - Analyysin avulla arvioidaan miten eri riskit vaikuttavat aikatauluun.
 - 1. Ensiksi arvioidaan riskin toteutumisen todennäköisyys. Asteikko on vähäinen keskinkertainen tai suuri.



2. Tämän jälkeen arvioidaan, kuinka riski toteutuessaan vaikuttaa aikatauluun. Tässä asteikko on sama.

3. Kolmannessa vaiheessa riskit pannaan tärkeysjärjestykseen.

- Sanat muutetaan numeroiksi: 1=vähäinen, 2=keskinkertainen ja 3=suuri.
- Todennäköisyyden numero ja vaikutuksen numero kerrotaan keskenään jolloin saadaan riskit tärkeysjärjestykseen.

3. Kolmas vaihe on tehdä varalle suunnitelma riskeistä, jotka arvioit tärkeimmiksi.

- Suunnitelma pitää sisällään riskin nimen, toimenpiteiden kuvaukset sekä vastuhenkilöt.

1. Aikataulun riskit:



▶ Aikataulun riskejä:

- ▶ Aikataulu voi olla suunniteltu väärin, jolloin eri tehtävien ja tuloksen luovuttaminen voivat viivästyä.
- ▶ Riskinä voi olla myös, että työmäärää ei ole huolellisesti arvioitu, joka näkyy aikataulun viivästymisenä.
- ▶ Jos aikatauluun ei ole jätetty tilaa muuttaville tekijöille tulee siitä riski, jolloin aikataulu viivästyy.
- ▶ Jos aikataulu on liian tiukka, se voi vähentää tuottavuutta.

Työkaluja aikataulun riskien välttämiseksi



- ▶ Tärkein työkalu aikataulun riskien välttämiseksi on hyvin suunniteltu aikataulu.
 - ▶ Aikataulussa tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:
 - ▶ Joustava aikataulu, johon on jätetty tilaa yllättäville esimerkiksi yllättäville lisätehtäville.
 - ▶ Aikataulussa tulee olla selkeästi määritelty milloin mikäkin asia pitää olla valmis.
- ▶ Työkaluna projektipäällikkö voi myös pitää omaa aikataulua, johon on merkitty vielä tarkemmin projektin aikatauluun liittyvät asiat.

21.8.2014

9



- ▶ Pidä huoli, että tiimi tietää aikataulun tarkasti.
- ▶ Jätä aikataulussa loppuun enemmän aikaa projektin viimeistelyyn.
- ▶ Pidä itse kirjaa kuka tekee mitäkin projektissa, ja muistuta heitä pysymään aikataulussa.
- ▶ Kerro aina tiimille, jos aikatauluun tulee muutoksia.

21.8.2014

10



2. Taloudelliset riskit

- ▶ Taloudellisia riskejä:
 - ▶ Kun budjettilaskelmat on tehty huolimattomasti voi se johtaa projektin taloudellisiin vaikeuksiin.
 - ▶ Myös toimeksiantajalla voi olla maksuvaikeuksia, jonka vuoksi projekti voi joutua taloudellisiin vaikeuksiin.
 - ▶ Jos toimeksiantajalla on maksuvaikeuksia, voi se pahimmillaan johtaa projektin keskeytymiseen.
 - ▶ Jos projekti tiimi ei ole perillä budjetista voivat he käyttää liikaa rahaa väärin asioihin, jolloin projektin budjetti ei pidä enää paikkaansa.

21.8.2014

11

Työkaluja talouden riskien välttämiseksi



- ▶ Tärkein työkalu taloudellisten riskein välttämiseksi on tarkoin suunniteltu budjetti.
 - ▶ Budjetissa tulee huomioida, että voi tulla yllätyviä lisäkustannuksia joihin on hyvä varautua jo etukäteen.
 - ▶ Budjetissa tulee laskea tarkasti mitä kuluja projektissa tulee.
- ▶ Työkaluna taloudenhallinnassa pienemissä projekteissa voi pitää käsikirjanpitoa, siitä mihin rahaa on käytetty ja kuinka paljon sitä on jäljellä. Isommissa projekteissa kannattaa käyttää toimeksiantajan organisaation normaalia taloushallinta järjestelmää.

21.8.2014

12



- ▶ Huolehdi että tiimi tietää projektin budjetin, ja on tietoinen koko projektin ajan paljon rahaa on jäljellä ja mihin sitä on käytetty.
- ▶ Pidä itse alusta asti tarkkaa kirjaa siitä mihin rahaa on mennyt ja mihin sitä on vielä jäljellä.

3. Organisaatio riskit



- ▶ Organisaation riskejä:
 - ▶ Organisaation riskinä voi olla liian pieni tiimi.
 - ▶ Tiimin ammattitaidon puute on suuri organisaation riski.
 - ▶ Jos vastuita ei ole jaettu kunnolla voi se tuottaa ongelmia.
 - ▶ Isossa organisaatiossa projektitiimin jäsenet voivat vaihdella, joka voi olla riski projektille.
 - ▶ Tiimin jäsenten poissaolot tuovat myös riskin projektin onnistumiseen.

Työkaluja organisaation riskien välttämiseksi

- ▶ Paras työkalu organisaation riskien välttämiseksi on tehdä taulukko mihin on jaettu kunkin tiiminjäsenen tehtävät ja vastuut.
- ▶ Projektin alussa voi käyttää työkaluna tiiminjäsenten yhteisten pelisääntöjen tekemistä.
 - ▶ Tämän avulla koko tiimi tietää miten tulee toimia koko projektin ajan.
 - ▶ Sääntöihin tulee merkitä esim. miten myöhästymisistä ilmoitetaan ja tuleeko niistä jotain sanktioita, miten tiimi viestii ja miten ongelma- ja ristiriitatilanteet ratkotaan.

21.8.2014

15

- ▶ Tuntikirjanpito tehdyistä työtunneista on erittäin hyvä työkalu poissaolojen seurantaan sekä siihen kuinka paljon kukin tiiminjäsen on käyttänyt aikaa projektiin.
 - ▶ Tehdyistä työtunneista pitää olla myös selite teksti mitä käytettyyn aikaan sisältyy esim. kokous tai haastattelun tekeminen.

	Tehtävienjako	Hankinnat	Haastattelut
	Tiiminjäsen 1	X	
	Tiiminjäsen 2		X

		14. helmi	15. helmi
	Tuntikirjanpito		
	Tiiminjäsen 1	5h	8h
	Tiiminjäsen 2	5h	8h

21.8.2014

16



- ▶ Jaa tehtävät ja vastuut selkeästi.
- ▶ Älä kuormita tiimiä liikaa, koska silloin työn laatu kärsii.
- ▶ Projektin alussa varmista, että projektissa on tarpeeksi jäseniä sen toteuttamiseen.
- ▶ Koita pitää tiimi samana koko projektin ajan. Tiiminjäsenten vaihtuvuus voi vahingoittaa projektia.

4. Sopimus riskit



- ▶ Sopimus riskejä:
 - ▶ Suurin riski on, ettei sopimusta tehdä ollenkaan.
 - ▶ Riskinä on myös, että sopimus on puutteellinen tai virheellinen.
 - ▶ Sopimus riskinä voi olla myös se, ettei siihen ole paneuduttu kunnolla eikä sopimuksen allekirjoittaja tiedä mihin on lupautunut.

Työkaluja sopimus riskien välttämiseksi



- ▶ Sopimus riskien välttämiseksi ei ole niin sanottua työkalua. Mutta paras tapa välttää sopimusriskit on itse tehdä sopimus tai pyytää lakimiestä tarkistamaan saamasi sopimus.
- ▶ Voit käyttää apunasi valmiita sopimuslomakkeita sopimuksen tekemiseen.
- ▶ Sopimus riskien välttämiseksi on paljon erilaisia tapoja:
 - ▶ Paneudu aina tarkasti sinulle annettuun sopimukseen ja varmista itseltäsi, että olet ymmärtänyt jokaisen kohdan mihin sitoudut.
 - ▶ Sopimusta tehdessäsi selvittämään sinulle vaikeat kysymykset heti alussa

21.8.2014

19



- ▶ Vältä kiirettä! Jos sopimus tehdään liian kiireessä se voi helposti johtaa ongelmiin. Esimerkiksi sopimukseen voi tulla virheitä tai kaikki osapuolet eivät ole perillä sopimuksesta.
- ▶ Alustavat sopimukset kannattaa laatia mahdollisimman aikaisin, jolloin projektin jatko sujuu mahdollisimman hyvin



21.8.2014

20



5. Viestintä riskit

- ▶ Viestinnän riskejä:
 - ▶ Suurin viestinnän riski on se etteivät projektitiimi ja yhteistyökumppani pidä projektin aikana minkäänlaista yhteyttä.
 - ▶ Projektitiimin viestintä riskeistä suurin on se, ettei tiiminjäsen lue tiimin keskeisiä viestejä.
 - ▶ Viestinnän riskinä voi olla ettei ole sovittu mitä viestintä kanavia tiimi ja yhteistyökumppani käyttävät, jolloin viestit eivät välttämättä mene perille asti.

21.8.2014

21

Työkaluja viestintä riskien välttämiseksi



- ▶ Viestintä riskein välttämiseksi hyvän työkalun on tehdä sopimus viestinnästä.
 - ▶ Sopimuksessa voi olla:
 - ▶ Mitä viestintä kanavia käytetään.
 - ▶ Millä aikavälillä viesteihin tulee vastata.
 - ▶ Kuinka paljon yhteistyökumppani haluaa viestintää.
 - ▶ Millä tavalla nopeasti vastausta vaativissa kysymyksissä otetaan yhteyttä.
- ▶ Tarkista ainakin kerran päivässä sovitut viestintä kanavat.
- ▶ Vastaa aina mahdollisimman nopeasti.
- ▶ Valitkaa aina yksi pääviestintä kanava.
- ▶ Älä kysele turhia.

21.8.2014

22

6. Yhteistyökumppaniin liittyvät riskit

- ▶ Yhteistyökumppanin riskit:
 - ▶ Yhteistyökumppaniin liittyvä suurin riski on, että hänellä on maksuvaikeuksia jolloin projekti voi jäädä kesken.
 - ▶ Yhteistyökumppani voi antaa myös liian laajat tavoitteet mikä voi vaikeuttaa projektia.
 - ▶ Jos yhteistyökumppanilta ei saada vastauksia kysymyksiin tai hän ei osaa tehdä päätöksiä on se suuri riski projektin valmistumiselle.
 - ▶ Myös toimeksiantajan kanssa tehty epäselvä sopimus voi olla suuri riski projektille.
 - ▶ Riskinä voi olla myös ettei yhteistyökumppani hyväksy lopputulosta vaikka se täyttäisikin kriteerit.

21.8.2014

23

Työkaluja yhteistyökumppaniin liittyviin riskeihin

- ▶ Työkaluna yhteistyökumppanin maksuvaikeuksiin liittyvien riskien välttämiseksi on tehdä tarkka budjetti heti projektin alussa, jolloin varmistutaan onko yhteistyökumppani kykeneväinen siihen.
- ▶ Hyvänä työkalun riskien välttämiseksi on tehdä tarkka sopimus.
 - ▶ Sopimuksessa tulee olla selkeästi mikä on tavoite ja sen kriteerit. Silloin lopussa ei tule ongelmia tuloksen kanssa kun ne on jo alussa määritelty tarkasti.

21.8.2014

24

- ▶ Huolehdi alussa, että tavoite on selkeä ja se on toteutettavissa.
- ▶ Varmista, että yhteistyökumppani on 100% mukana projektissa.



7. Kansainvälisiin projekteihin liittyvät riskit

- ▶ Kansainvälisiin projekteihin liittyvät riskit:
 - ▶ Yleisin kansainvälisiin projekteihin liittyvä riski on, ettei tunneta kyseisen maan lainsäädäntöä.
 - ▶ Kieliongelmat ovat myös suuri riski projektin kannalta.
 - ▶ Riskinä voi myös olla kokoustilanteet, jos kyseisessä maassa on suuret kulttuuri erot eikä niistä olla tietoisia.
 - ▶ Tiedonkulussa voi olla ongelmia, mikä voi olla riski projektille.
 - ▶ Kansainvälisessä projektissa voi olla riskinä myös poliittiset muutokset, vientikiellot ja rajoitukset, jotka voivat olla haitaksi projektille tai sen toteutumiselle.

Työkaluja kansainvälisiin projekteihin liittyviin riskeihin



- ▶ Paras työkalu kansainvälisintä projektien riskien välttämiseksi on itse olla aktiivinen ja tutustua jo ennakkoon kohtemaan lainsäädäntöön, kulttuuriin ja rajoituksiin. Kieltäkin on hyvä opetella vähän.
 - ▶ Kohde maan kulttuurissa voi olla eroja esim. aikataulujen noudattamisessa tai miten eriarvoisia ihmisiä kohdellaan.
- ▶ Riskien välttämiseksi on myös hyvä ottaa vakuutus.
- ▶ Ole ajan tasalla kohtemaan asioista esimerkiksi muuttuvista määräyksistä ja rajoituksista tai poliittisista muutoksista.
- ▶ Tutustu kohtemaan kulttuuriin tarkasti.
- ▶ Käy tutustumassa kohteeseen toimintaan ennen projektin alkua.

21.8.2014

27

Käyttämäni lähteet



- ▶ Kirjat:
 - ▶ Pelin,R. 2011. Projektihallinnan käsikirja.
- ▶ Sähköiset lähteet:
 - ▶ Suomen Riskienhallintayhdistys ry: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=sopimusriskien-hallinta>

21.8.2014

28