

Projektikulttuurin kehittäminen

Carita Puranen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Puranen, Carita	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2017
	Sivumäärä 44	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Projektikulttuurin kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Teemu Laitinen		
Toimeksiantaja(t) Protacón Solutions Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen toimeksiantajan projektinetokulttuurien ja käytäntöjen nykyhetki on ja miten niitä voidaan kehittää niin, että projektien tekeminen ja projektiliiketoiminta toimisi jatkossa entistä paremmin. Työssä haastateltiin toimeksiantajayrityksessä työskenteleviä projektipäälliköitä ja selvitettiin heidän näkemyksiään projektitekemisestä tällä hetkellä. Samalla selvitettiin, mitä monistettavia, hyviksi havaittuja toimintamalleja he osaavat nimetä ja mitä asioita heidän mielestään nykyisessä tekemisessä tulisi kehittää.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu projektin elinkaaresta ja sen vaiheista ja siinä on pyritty tuomaan esille ne asiat, jotka oleellisesti vaikuttavat projektin onnistumiseen projektiliiketoiminnan näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Ensin nauhoitetut haastattelut litteroitiin, sitten teemoiteltiin ja lopulta analysoitiin.</p> <p>Tutkimuksesta saadut tulokset osoittivat, että toimeksiantajan projektitoiminnassa on jo paljon hyviä, säilytettäviä ja monistettavia toimintatapoja, mutta myös useita käytännön kehityskohteita tuli esille haastatteluissa. Tärkeimmät johtopäätökset ja kehitysehdotukset koskivat dokumentaation ja ohjeistuksen laatimista ja käytännön projektirungon kuvaamista ja sitä, miten yhtiössä yleensäkin projekti toteutetaan. Lisäksi joitain projektitoiminnassa yleisesti käytössä olevia asioita olisi hyvä tuoda tukemaan projektien tekemistä, kuten esimerkiksi projektisuunnitelman ja loppuraporttien teko.</p>		
Avainsanat (asiasanat) projektijohtaminen, projektinhallinta, projektiliiketoiminta		
Muut tiedot		

Author(s) Puranen, Carita	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 44	Permission for web publication: x
Title of publication Developing a project management culture		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Laitinen, Teemu		
Assigned by Protacon Solutions Oy		
Abstract <p>The purpose of this study was to examine how project managers are working in projects, what practices they think are currently working well, and what the development areas are in the company's project business. The company's goal is to improve project management as well as project business. There were nine project managers interviewed to find out what they think should be done to improve project management.</p> <p>The theoretical framework of the study follows the project life cycle from beginning to end. In each life cycle phase the aim was to bring out the main things that affects the success of projects.</p> <p>The research was implemented using qualitative methods. The research data were collected by interviewing project managers. The interviews were recorded, transcribed and then the data were divided into themes. Then the actual analysis was done.</p> <p>The study showed that currently there are a lot of good, sustainable practices in place concerning projects, but the interviews also revealed several areas that can and should be developed to improve the project business. The main conclusion and development proposals focused on the compilation of documentation and guidance as well as on defining the framework of how the company does projects in general. Also, some of the things generally used in projects should be brought into practices, such as project planning and final reporting.</p>		
Keywords/tags (subjects) project management, project business		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	3
	2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	3
	2.2 Tutkimusmenetelmät	5
3	Projektin käsitteenä	8
4	Projektin elinkaari	9
	4.1 Projektin aloitus ja määrittely	10
	4.2 Projektin suunnittelu	12
	4.3 Projektin johtaminen ja toteutus	14
	4.4 Projektin päättäminen.....	18
5	Tutkimustulokset.....	19
	5.1 Aloitusvaiheen haasteet ja projektin riittävä suunnittelu.....	20
	5.2 Projektin sujuva toteutus	23
	5.3 Projektin päätöshaasteet ja siirto ylläpitoon	28
	5.4 Kehitysideoita yleisesti	31
6	Johtopäätökset.....	32
7	Pohdinta.....	36
	Lähteet	38
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	40

1 Johdanto

Projektit ovat yleistyneet yrityksissä, ja ne ovat hyvä keino toteuttaa ennalta määritettyä päämäärää tavoittelevia, kertaluontoisia työkokonaisuuksia. Projektinhallinnan menetelmiä sovelletaan vaihtelevalla menestyksellä, vaikka projekteihin kohdistetaankin nykyään aiempaa merkittävämpiä, liiketoiminnallisia vaatimuksia. Ammatillinen projektiliiketoiminta edellyttää oikeita valintoja, koko projektin elinkaaren hyvää hallintaa ja projektiliiketoiminnan strategista johtamista. (Karlos, Martinsuo & Kujala 2008, 7.) Sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, pätee harvinaisen hyvin projektitoimintaan, sillä suunnittelun puutteita on vaikea korjata enää projektin toteutusvaiheessa. Tästä syystä projektien toteutusta on hyvä tarkastella kriittisesti ja toimintamallia on jatkuvasti kehitettävä. (Silfverberg 2007, 16.)

Tämän opinnäytetyön tarve tuli esille toimeksiantajan ollessa lähdössä kehittämään projektinetokulttuuria ja yhtenäistämään toimintatapoja. Jotta voidaan kehittää, tulee ensin olla tiedossa kehitettävän kohteen nykytila. Tutkimuksen on tarkoitus tuottaa toimeksiantajalle arvokasta tietoa projektitekemisen nykytilanteesta ja siitä, miten projektipäälliköt kokevat projektien vetämisen nykyisellään toimivan ja olevan monistettavien käytänteiden arvoisia ja mitkä asiat kaipaavat vielä kehittämistä.

Opinnäytetyössä esitellään ensin toimeksiantaja ja työn tarkemmat tavoitteet ja sen jälkeen tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen toteutustapa eli laadullinen tutkimusote ja teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä. Työn teoreettinen viitekehys koostuu projektin elinkaaren vaiheista, jotka käydään läpi projektin aloitusvaiheesta sen päättämiseen asti. Jokaisesta vaiheesta kuvataan, mitä projektiin kussakin vaiheessa käytännön tasolla projektityössä kuuluu. Lopuksi esitellään tutkimustulokset teemoiteltuina, tehdään tutkimustulosten perusteella johtopäätökset ja esitellään kehitysehdotuksia.

2 Tutkimusasetelma

Toimeksiantajan esittely

Protacon Group on suomalainen digitalisaatioon ja palvelumuotoiluun keskittynyt yhtiö. Emoyhtiö Protacon Group Oy koostuu neljästä tytäryhtiöstä: Protacon Analyzes Oy, Protacon Technologies Oy, Protacon Vision Oy ja Protacon Solutions Oy. Konsernin toimialoihin kuuluvat ajoneuvo- ja työkoneteollisuus, energiateollisuus, hyvinvointi- ja terveysteknologia, logistiikka, meriteollisuus, asiantuntija- ja palveluyritysten digitalisaatio sekä puunjalostusteollisuus. (Me olemme Protacon 2017.) Yhtiö on perustettu 1990, ja Jyväskylässä päätoimipaikkaansa pitävällä konsernilla on toimipisteitä kahdeksalla eri paikkakunnalla Suomessa. Yritysten liikevaihto on arviolta 20 miljoonaa euroa, ja ne työllistävät yli 250 henkilöä. (Protacon Group, LinkedIn 2017.)

Protacon Group Oy:n konserniin kuuluva Protacon Solutions Oy tuottaa asiakaskohdattaisia ohjelmistoratkaisuja sekä ICT-kehitys-, tuki- ja -ylläpitopalveluita erikokoisille yrityksille ja julkishallinnon toimijoille. Palveluvalikoima koostuu muun muassa tuotannon- ja toiminnanohjausjärjestelmistä, teollisuuden mittaus- ja tiedonkeruujärjestelmistä, valvonta- ja ohjausjärjestelmistä, terveysteknologiaratkaisuista ja verkko-kaupparatkaisuista. (FinnGraf messut 2015.)

2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Haukan & Nurmisen (2015, 20) mukaan Projekti-Instituutti on luonut viitekehyksen, jonka mukaan projektikulttuuri jaetaan kolmeen osa-alueeseen. Ne ovat

- projektihenkilöstön projektijohtamisen osaaminen, ymmärrys ja asenne
- projektijohtamisen yhteiset prosessit, menetelmät ja toimintatavat
- projekteja tukeva organisaatorakenne ja johtamistapa sekä palvelut.

Projektiliiketoiminta on projekteihin liittyvää johdettua ja tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on palvella yrityksen päämäärien saavuttamista, jotka vuorostaan koskevat useimmiten yrityksen menestymistä (Karlos, Martinsuo & Kujala 2008, 17). Projektiliiketoimintaa harjoittavien yhtiöiden tulisi aina asettaa projektikulttuu-

rin kehittämisen tavoitteet hyvin korkealle. Organisaatiolla tulisi olla yhtenäinen toimintatapa projektien, projektisalkkujen ja ohjelmien johtamiseen, koska vain yhtenäiset johtamisprosessit mahdollistavat koko organisaation kattavan osallistumisen ja sitoutumisen yhteisiin projekteihin ja kehitysohjelmiin. Ajatusmallia ”meidän projektit ovat niin erilaisia” tulisi välttää, sillä jokainen projekti on ainutlaatuinen joka tapauksessa – toiset enemmän, toiset vähemmän. Projektit toteutetaan eri tavoin: toiset projektit edellyttävät kaikenlaisen luovuuden sallimista, kun taas toisissa projekteissa vuorostaan kuljetaan täsmällisesti kohti ennalta sovittua tarkkaa tavoitetta. Hyvä projektinjohtamismalli sallii nämä kummatkin toteutustavat. (Haukka & Nurminen 2015, 20.)

Tutkimuksen taustalla oli Protacón Solutions Oy:n tavoite määrittellä yhtiölle projektinvetokulttuuria, jossa projektipäälliköillä olisi yhtenäiset toimintatavat ja käytännöt. Yhtiössä projektipäälliköt ovat pitkään vetäneet ohjelmistoprojekteja kullekin projektipäällikölle ominaisella tyylillä, eikä varsinaista ohjeistusta tai linjausta projektien vetämiseen ole ollut olemassa. Tämä on hankaloittanut projektien seuranta ja resurssien tehokasta käyttöä. Projektipäälliköiden erilaiset toimintatavat ja eri ohjelmien käyttö teettävät projektitiimille ylimääräistä työtä, sillä ennen tehokasta projektin toteutusta on tiimin tullut oppia ja sisäistää kunkin eri projektipäällikön tavat toimia.

Tutkimuskysymykset:

- Miten saadaan monistettua onnistuneita toimintamalleja muihin projekteihin?
- Mitä pitäisi tehdä, jotta projektien tekeminen onnistuisi jatkossa entistä paremmin?

Tutkimuksen tavoitteena oli teemahaastattelujen avulla löytää organisaatiossa sekä hyviksi että huonoiksi havaittuja toimintatapoja ja ideoita niiden kehittämiseen käytännön tasolla. Tavoitteena oli, että tutkimusten tulosten perusteella Protacón Solutions Oy voi kehittää ja määrittellä tehokkaat, yhtenäiset mutta joustavat toimintata-

vat koko organisaatioon hyödyntäen jo valmiiksi hyviksi todettuja tapoja toimia. Ohjeistuksen ja tarvittavan dokumentaation myötä myös uusien projektipäälliköiden palkkaaminen ja perehdytys helpottuvat, kun toimintamallit ovat kaikille selkeät.

Protacon Solutions Oy ohjelmistotalona tekee pääasiallisesti projektimuotoista ohjelmistosuunnittelua asiakkaille. Projekteja tekevien tiimien koot vaihtelevat kahden ja seitsemän henkilön välillä, mutta tyyppillisesti projektia tekee samanaikaisesti kolmesta neljään henkilöä. Tekijät kerätään tiimeihin aina projektikohtaisesti. Lyhimpien projektien kesto on arviolta kuukauden ja pisimmät saattavat kestää kokonaisen kalenterivuoden. (Särkkä 2016.)

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tähän opinnäytetyöhön valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on syvällisempi ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, joihin määrällisessä tutkimuksessa tilastollisin analyysin on lähes mahdotonta pureutua ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi. (Kananen 2008, 24–25.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä, ja haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelut tuovat tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. (Kananen 2010, 53.) Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, koska haluttiin saada syvällisempää tietoa projektipäälliköiden nykyisistä toimintatavoista sekä siitä, miten heidän mielestään projektinvetokulttuuria tulisi kehittää.

Teemahaastattelu on enemmänkin strukturoimaton, kun strukturoitu haastattelu. Se on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille samat. Teemahaastatteluista puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle

luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa ja tämä tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei usein voida määritellä haastateltavien määrää etukäteen. Joissain tapauksissa ilmiön kanssa tekemisissä olevien määrä on niin pieni, että heidät kaikki voidaan valita mukaan tutkimukseen. (Kananen 2010, 54.) Koska Protaccon Solutions Oy:n palveluksessa olevien projektipäälliköiden määrä oli kohtuullinen, voitiin tutkimuksessa haastatella kaikkia toimeksiantajan palveluksessa olevia projektipäälliköitä. Näin saatiin mahdollisimman kattava kuva projektinvetokulttuurin nykytilanteesta ja käytänteistä.

Aineiston analyysi

Haastattelut analysoitiin litteroinnin jälkeen teemoitellen. Kanasen (2008, 91) mukaan teemoittelussa on kyse luokittelusta ja kvantifioinnista, mutta yleisemmällä tasolla. Teemahaastattelussa haastattelut toteutetaan teemoina, mutta aineistosta saattaa nousta esille myös uusia teemoja. Teemoittelussa kunkin teeman alle kootaan haastatteluista teemaan liittyvien kohtien tiivistelmät ja tutkimusraportissa esitellään teemojen yhteydessä näytepaloina aitoja vastaajien sitaatteja.

Tutkimuksen luotettavuus

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu sen luotettavuuden ja laadun varmistaminen. Luotettavuuskysymykset tulee huomioida jo työn suunnitteluvaiheessa, sillä aineistonkeruun ja analyysin jälkeen luotettavuutta ei voida enää parantaa. Reabiliteetti ja validiteetti ovat luonnontieteiden luotettavuuskäsitteitä, jotka ovat sellaisenaan omaksettava kvantitatiiviseen tutkimukseen. Reabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä, ja validiteetti tarkoittaa yksinkertaisesti oikeiden asioiden tutkimista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen on huomattavasti vaikeampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä siihen ei voida soveltaa tutkimuksen reabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä sellaisenaan. (Kananen 2010, 68–69.) Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 257) mukaan Guba ja Lincoln (1981) ovat esittäneet, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljällä eri pätevyyskriteerillä: luotettavuudella, siirrettävyydellä, riippuvuudella ja vahvistettavuudella.

Luotettavuuden osalta voidaan laadullisessa tutkimuksessa sanoa, että tutkimustulokset ovat aina tutkittavan kannalta luotettavia ja uskottavia. Siirrettävyys voidaan rinnastaa kvantitatiivisen tutkimuksen yleistettävyyttä-käsitteeseen. Sillä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä myös muissa tapauksissa. Siirrettävyyttä voidaan parantaa dokumentoimalla lähtötilanne hyvin. Toisaalta vaikka laadullisessa tutkimuksessa olisi useita kymmeniä havaintoyksiköitä, ei kuitenkaan voida puhua tilastollisesta yleistämisestä, sillä tapaukset on yleensä valittu harkintaa käyttäen. Tutkimustulosten pysyvyys tarkoittaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa sitä, että mikäli tutkimus toistetaan, saadaan samanlaiset tulokset. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pysyvyyttä eli riippuvuutta voidaan varmistaa niin ikään hyvällä dokumentaatiolla, jolloin ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa ratkaisujen virheettömyyden. Koska tutkija lähtee aina omista lähtökohdistaan, tulkinnat vaihtelevat ja samasta aineistosta voidaan päätyä erilaisiin tuloksiin. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, kuinka yksimielisiä muut tutkijat ovat tuloksista. Toisin sanoen, päätyvätkö he samaan lopputulokseen. (Kananen 2008, 126–127.)

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu muun muassa sen laadusta. Jos vain osaa haastateltavista on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huonoa tai litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa, haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin parantamaan haastatteluiden huolellisella suunnittelulla ja laadukkaalla haastattelurungolla (liite 1). Haastattelut nauhoitettiin useammalla eri välineellä ja jokainen haastattelu litteroitiin sanatarkasti alusta loppuun. Nauhoitukseen käytetyt useammat eri välineet takasivat sen, että tallenteiden laatu oli riittävää sanatarkan litteroinnin toteuttamiseksi. Haastateltaville selvennettiin haastattelun alussa, että tutkimuksen tekijä on allekirjoittanut salassapitosopimuksen toimeksiantajayrityksen kanssa ja näin ollen haastateltavien ei tarvinnut huolehtia mahdollisten yritysten sisäisten asioiden tai asiakastietojen paljastumisesta haastatteluiden aikana. Lisäksi se lisäsi luottamusta haastattelijan ja haastateltavan välillä.

3 Projekti käsitteenä

Projektityön perimmäisenä tarkoituksena on saavuttaa jokin ennalta määritelty tavoite. Projekti voidaan määritellä useammasta eri näkökulmasta, mutta kaikille projekteille on yhteisiä tekijöitä: Projektilla on selkeä tavoite, joka pyritään saavuttamaan ja sen toimintaa ohjataan suunnitelmallisesti. Projektille on asetettu aikataulu ja päättymispäivä sekä taloudelliset reunaehdot. (Kettunen 2003, 15.) Projektin päämäärä toimii lähtökohtana projektin konkreettisten tavoitteiden määrittelylle, jossa aikatavoite tarkoittaa käytännön tasolla projektin aikataulua ja kustannustavoite projektille ennalta määritettyä budjettia. Laajuustavoite vuorostaan kuvaa projektin tuloksena toteutettavaa tuotetta ja sen teknisiä, toiminnallisia ja laadullisia ominaisuuksia. Nämä kolme tavoitetta ovat toisistaan riippuvaisia, jolloin projektin tulokset muodostuvat näiden tavoitteiden yhteisvaikutuksesta. (Elomaa 2016.) Reinan (2015) mukaan Suomen Projekti-Instituutin toimitusjohtaja Teppo Nurminen kertoo projektin olevan tapa organisoida kertaluontoista työtä viisaasti ja priorisoida työt. Projektien johtaminen vuorostaan vaatii taitoa johtaa, motivoida ja sitouttaa ihmisiä. Projektitoiminta on siis tietynlainen johtamisjärjestelmä, jossa on projektiorganisatoriset käskysuhteet. Avainhenkilö on projektipäällikkö, jonka toimenkuva on vastata kaikesta, mikä liittyy projektiin ja sen onnistuneeseen toteutukseen. Projektin tekijöiden ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla projektipäällikön suoranaudessa alaisuudessa. (Pelin 2011, 23–24.)

Projektityyppejä on useita erilaisia riippuen tavoiteltavasta päämäärästä. Investointiprojektissa, jonka asiakas toteuttaa tai antaa toimeksiantona toimittajalle, on tarkoituksena toteuttaa asiakasyrityksen omaan liiketoimintaan liittyvä investointi. Kehitysprojektiä käytetään kehittämisen välineenä ja sillä pyritään tiedon soveltamiseen uusien tuotteiden, palveluiden, ratkaisujen tai toiminnallisuuden luomiseksi tai vanhojen parantelemiseksi. (Elomaa 2016.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään pääasiallisesti projektia toimitusprojektin näkökulmasta. Toimitusprojekti on projekti, jonka toimitaja toteuttaa toimeksiantona asiakkaalleen ja sen tarkoitus on tuottaa arvoa asiakkaan liiketoiminnalle ja olla kannattavaa liiketoimintaa toimittajalle itselleen (Elomaa 2016).

Projektin tehtävät ovat usein myös sarjatuotantoon verrattuna monimutkaisempia. Tämä johtuu siitä, että ne eivät tyypillisesti ole ennakoitavia tai toistuvia. Monimutkaiset tehtävät ovat usein uusia, ja ne vaativat erityisosaamista, luovuutta, jatkuvaa arviointia, valintaa ja päätöksentekoa. Yleensä projekti on käytännön tasolla toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama kokonaisuus, mikä tarkoittaa, että projektin tehtävät täytyy toteuttaa tietyssä järjestyksessä. Tehtävät voidaan järjestää edeltäjä- ja seuraajasuhteiden avulla loogiseksi kokonaisuudeksi, ja tehtävien välisistä riippuvuuksista ja niiden keskinäisistä suhteista muodostuu oleellinen osa projektin monimutkaisuudesta. Tärkein, muusta toiminnasta erottava ominaisuus on siis projektin muodostavan tehtäväkokonaisuuden ainutkertaisuus, eli täysin vastaavanlaista projektia ei ole toteutettu koskaan aikaisemmin. (Karlos ym. 2008, 26–27.)

4 Projektin elinkaari

Projektin elinkaaren tarkasteleminen on paras keino saada kokonaiskuva projektista (Mäntyneva 2016, 15). Projektin elinkaari tarkoittaa vaiheiden ketjua, jossa ideat ja projektiin kohdistuvat odotukset ja mahdollisuudet tunnistetaan, projekti toteutetaan ja sen tuloksia ja käyttöä tuetaan (Karlos ym. 2008, 47). Projekti jakautuu siis vaiheisiin, joiden kautta se valmistuu. Yleensä projekti etenee suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, mutta joskus projektin aikana voidaan palata edelliseen työvaiheeseen, mikäli tulokset tai kehitystyö sitä vaativat. (Kettunen 2003, 41.) Kullakin osavaiheella on omat tavoitteensa, ja nämä tulisi suunnitella ennalta selkeästi. Vaiheiden välillä tai osana voi olla päätöskohtia, joissa edellisen vaiheen tulokset käydään läpi ja tarvittaessa tehdään valintoja etenemisestä tai muutoksista, tilanteesta riippuen. (Karlos ym. 2008, 47–48.) Projektilla on siis alkamis- ja päättymisajankohdat, jotka muodostavat projektin keston (Mäntyneva 2016, 15).

Vaikka projektilla on alku ja loppu, projektiliiketoiminnassa menestymisen kannalta on välttämätöntä ottaa huomioon myös ennen ja jälkeen projektia olevat vaiheet ja eri projektien keskinäiset riippuvuudet. Projektia ennen tehdään yleensä tärkeää ideointia ja valmistelua, ja projektin jälkeen tuotteen käyttöön ja huoltoon liittyy myös paljon yrityksen kannalta tärkeää työtä. Lisäksi projekti liittyy yleensä laajempaan kokonaisuuteen, jonka ymmärtäminen on tärkeää menestyksensä toteutuksen kannalta. Esimerkkinä on toimitusprojektit, joissa on usein tärkeää ymmärtää niiden

merkitys myös asiakassuhteelle. Samalle asiakkaalle voidaan toimittaa useampia projekteja ja asiakkaalle tarjottavat ylläpito- ja huoltopalvelut voivat muodostaa tärkeän osan projektitoimittajan liiketoimintaa. (Karlos ym. 2008, 47–48.)

Tässä vaiheessa on hyvä muistaa, että projektiliiketoiminnassa toimitusprojektien oleellisena osana ovat projektin myynti- ja markkinointitoimenpiteet ennen varsinaista projektin käynnistämistä. Projektien markkinointi ja myynti sisältävät kaikki vaiheet ennen projektisopimuksen allekirjoittamista. (Karlos ym. 2008, 54.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin projektin etenemistä sopimuksen syntymisen jälkeen. Seuraavissa alaluvuissa käydään tarkemmin läpi projektin elinkaaren vaiheet ja niiden sisältö projektiliiketoiminnassa.

4.1 Projektin aloitus ja määrittely

Projekti lähtee aina liikkeelle tunnistetusta tarpeesta tai ideasta (Kettunen 2003, 41). Projektin määrittelyn tulee vastata kysymyksiin ”miksi projekti toteutetaan?”, ”mitä projektilla tavoitellaan?” ja ”kuka projektin omistaa?” (Horine 2009, 58). Syy projektin käynnistämiseen voi olla esimerkiksi kehitysidea, visio, tai ympäristön paine, joka on seurausta esimerkiksi nopeasti muuttuneesta markkinatilanteesta (Ruuska 2008, 35). Osa projekteista perustetaan puolestaan asiakkaan tilauksen perusteella. Olennaista kuitenkin on, että jokaisessa projektissa projektin omistaja on tunnistanut tarpeen, jota lähdetään täyttämään projektin avulla. (Kettunen 2003, 46.)

Projektin valmisteluun ja esitöihin kuuluvat oleellisena osana taustaselvitysten laatiminen. Taustaselvitystiedoilla valmistellaan ja edesautetaan toimivan projektisuunnitelman laatimista sekä ennen kaikkea tavoitteiden määrittelyä oikeiksi ja realistisiksi. Onnistuneen taustaselvityksen suurin merkitys on siinä, että se edesauttaa säästämään voimavaroja, kun jo tehdyt asiat saadaan projektin käyttöön valmiina voimavarana. Taustaselvitykset lisäävät avainhenkilöiden tietoa projektialueelta ja tiedottavat sekä motivoivat avaintoimijoita sekä sidosryhmiä projektiin. (Rissanen 2002, 40–42.) Projektin määritelmän mukaisesti projektilla on ennalta määritelty päämäärä, jota tavoitellaan. Päämäärää – esimerkiksi projektin tuloksena toteutettavaa tuotetta – määritettäessä painotetaan projektille asetettavia liiketoiminnallisia odotuksia ja ta-

voitteita. Projektiliiketoiminnassa on oleellista, että projektista saatavien hyötyjen tulee olla suuremmat kuin projektiin investoidut kustannukset, ja nämä vaatimukset asettavat luonnollisesti rajoituksia projektin aikataulun pituudelle ja budjetin suuruudelle. (Karlos ym. 2008, 31–32.)

Projektin lopputulos voi olla määrittelyvaiheessa vielä varsin abstraktilla tasolla, vaikkapa vain hahmoteltuna. Projektin asettamista varten on kuitenkin projektin lopputulos ja tavoitteet kuvattava mahdollisimman tarkasti sekä laadittava tarvittavat suunnitelmat työn aloittamiseksi. (Ruuska 2008, 35.) Tavoitteiden määrittely on koko projektin kannalta ratkaisevan tärkeä vaihe. Projektia harvoin voi pitää onnistuneena, jos sen tavoitteet on määritelty huonosti tai peräti virheellisesti. Jos tavoitteita ei ole määritelty, jälkikäteen ei välttämättä voida edes arvioida projektin onnistumista. (Rissanen 2002, 44.)

Projektin perustamisvaiheeseen kuuluu myös projektiorganisaation määrittely. Projektiorganisaatio on projektin toteuttamista varten muodostettu tarkoituksenmukainen organisaatio, ja henkilöt ovat mukana projektiorganisaatiossa määräajan, minkä jälkeen he siirtyvät seuraavaan projektiin. Koska projektit ovat kooltaan ja luonteeltaan hyvin erilaisia, painottuvat myös organisoinnissa eri seikat projektin koosta riippuen. Moniprojektiorganisaatiossa kannattaa pyrkiä siihen, että projekteilla on yksi yhteinen valvontaryhmä, jolloin valvontaryhmän kokouksissa, esimerkiksi kerran kuukaudessa, käsitellään kaikkien projektien tilanne. Tällöin myös projektien väliset ongelmat ja esimerkiksi resurssikiistat tulevat ratkaistuiksi tasapuolisesti. Oleellista on toki myös, että valvontaryhmässä tulee olla riittävät valtuudet projektin tarvitsemien linjaratkaisujen ja päätösten tekoon. (Pelin 2009, 67–68.)

Perustamisvaiheen tulee siis olla kaiken kaikkiaan tarkkaan mietittynä eli pitää miettiä, miksi projektia tehdään, mitä siltä odotetaan ja millä resursseilla se tehdään. Valittavan usein projektien perustaminen pohjautuu liian vähäiseen pohjatyöhön, jolloin huonosti valmisteltu projekti on tuomittu epäonnistumaan jo ennen projektin käynnistymistä. Pienelläkin esiselvityksellä ja määrittelytyöllä voidaan parantaa projektin onnistumisen mahdollisuuksia. (Kettunen 2003, 47.)

4.2 Projektin suunnittelu

Projektin määrittelyn ja perustamispäätöksen jälkeen aloitetaan suunnittelu, joka on ehdottomasti yksi tärkeimmistä vaiheista koko projektin aikana. Suunnitteluvaiheessa syvennetään projektille määrittelyvaiheessa asetettuja tavoitteita ja varmistetaan, että projektin toteuttajalla ja tilaajalla on yhteinen näkemys projektin lopputuloksesta. (Kettunen 2003, 50.) Vanha viisaus ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, pätee siis usein myös projektiliiketoiminnassa (Mäntyneva 2016, 41).

Suunnittelun perusajatus on, että projektipäällikkö laatii projektisuunnitelman yhdessä avainhenkilöiden kanssa. Projektin tavoitteet ja toiminnalliset määrittelyt puretaan työsuunnitelmaksi ja projektin tehtävät resursoidaan.

Projektisuunnitelman rakenne voi olla esimerkiksi:

1. määrittelyt (projektin tausta ja rajaus)
2. organisaatio (projektiryhmä, johtoryhmä ja mahdolliset alihankkijat)
3. toteutussuunnitelma (toteutusvaiheet, aikataulu, tehtäväluettelo, resurssisuunnitelma ja riskien kartoitus)
4. budjetti (projektibudjetti ja kustannusseuranta)
5. ohjaussuunnitelma (tiedottaminen, valvonta ja raportointi sekä laadunvarmistus) (Pelin 2011, 84).

Projektisuunnitelma on projektihallinnan keskeinen väline, jolla pidetään tehtävä työ ja projektinhallinnan osa-alueet oikeansisältöisinä, tasapainoisina kokonaisuuksina. Se on hyvä pitää kohtuullisen suppeana dokumenttina, jotta kokonaisuus olisi selkeästi ymmärrettävissä. Yksityiskohtaisempia teknisiä ratkaisuja, työtä ja toimintaohjeita voidaan esittää erillisissä suunnitelmissa ja ohjeissa, joihin voidaan tarvittaessa viitata projektisuunnitelmassa. Tekniseen toteutukseen otetaan siis projektisuunnitelmassa yleensä kantaa vain niiltä osin, kuin se on välttämätöntä työn määrittämistä ja johtamista varten. Projektisuunnitelma tarkentuu projektin toteutuksen edetessä ja usein toimitusprojektien ensimmäiset karkeat suunnitelmat toteutuksesta on tehty jo myyntivaiheen aikana osana tarjousta. (Karlos ym. 2008, 106.) On kuitenkin myös muistettava, että projektisuunnitelman laajuus, tarkkuus ja suunnitteluprosessi määräytyvät aina varsin pitkälle hankkeen luonteen mukaisesti

(Rissanen 2002, 54). Pienten projektien suunnitelmat voivat olla huomattavasti pienempiä kuin suurten, mutta minimissään projektisuunnitelmassa tulee ottaa kantaa siihen, miksi projekti tehdään ja mitä tehtäviä siihen kuuluu, miten ja milloin tehtävät toteutetaan ja ketkä työt tekevät sekä mitä riskejä ja mahdollisuuksia projektiin liittyy (Karlos ym. 2008, 110). Toisaalta myös liiallinen suunnittelu voi aiheuttaa tarpeetonta ajanhukkaa. Pääsääntönä suunnittelussa kannattaa pitää, että ei suunnitella enempää kuin kyseisen tehtävän suorittaminen edellyttää. Liian tarkkojen suunnitelmien tekemistä pidetään turhana, jopa mahdottomana erityisesti ketteryyttä korostavissa (agile/scrum) projektinhallintamenetelmissä. Toisaalta projektin suunnittelun laatu vaikuttaa pitkälti projektin kokonaisenestukseen. Suunnitelmallisuus ja suunnitelmiin perustuva ohjaus mahdollistavat projektille asetettujen tavoitteiden toteutumisen. (Mäntyneva 2016, 41.) Projektiliiketoimintaa harjoittavassa organisaatiossa kannattaa suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon, että vaikka jokainen projekti on joltain osin ainutkertainen, projektitoimittajan kannattaa hyödyntää aiemmissa projekteissa kehitettyjä, hyväksi koettuja ratkaisuja uudelleen. Tällöin voidaan puhua projektin tai sen tuloksena toteutettavan tuotteen modulaarisesta suunnittelusta, jolla voidaan standardisoida ja siirtää projekteissa kertyneitä oppeja uusiin projekteihin. (Karlos ym. 2008, 53.)

Projektiorganisaation kokoonpano vastuineen kuvataan ja päätetään aina viimeistään suunnitteluvaiheessa, mutta projektipäällikkö ja projektiryhmän jäsenet on usein nimitetty jo hyvissä ajoin määrittelyvaiheessa (Karlos ym. 2008, 49). Suunnitteluvaiheessa asiakkaan lisäksi jokaisen projektiorganisaation jäsenen pitää ymmärtää, mitä projektissa tehdään ja mitä sen lopputuloksena syntyy. Kun projekti on suunniteltu hyvin alusta loppuun, se helpottaa kokonaisuuden hahmottamista ja auttaa ymmärtämään projektin etenemistä ja eri työtehtävien tarpeellisuutta. Lisäksi projektin henkilöstön on helpompi motivoitua tehtävään työhön. Näin ollen hyvä suunnittelu lisää yhteisymmärrystä ja selkeyttää tavoitteita, lisää tehokkuutta ja kommunikaatiota sekä vähentää epävarmuutta ja riskejä. (Kettunen 2003, 50.)

Suunnittelun merkitystä projekteissa ei voida koskaan korostaa liikaa. Lähes aina suurin osa projektin ongelmista juontaa juurensa projektin huonosta suunnittelusta. Kun projektin suunnittelu toteutetaan riittäväällä huolellisuudella, epäonnistumisen todennäköisyyttä voidaan vähentää. (Kettunen 2003, 52.) Projektin edetessä tulee

usein nopeasti ilmi, mikäli suunnittelu ei ole hallinnassa. Tällaisia tunnusmerkkejä voivat olla esimerkiksi projektin myöhästely sopimusajoista, jatkuva kiire ja ylityöt, projektin toimittaminen asiakkaalle keskeneräisenä, tarvittavien resurssien puute, aikataulujen jatkuva muuttaminen ja sellaisiin ongelmiin törmääminen, jotka olisi voitu ennakoida ja ehkäistä. Eri tutkimuksissa onkin todettu huolellisen suunnittelun lyhentävän projektin toteutusaikaa jopa useita kymmeniä prosentteja. (Pelin 2011, 79–80.)

Riskienhallinta

Projektien suunnitteluvaiheessa erityisen tärkeää on ottaa huomioon mahdolliset riskit. Projektit toteutuvat vain harvoin täysin suunnitelmien mukaisesti ja hyvinkin suunnitellut projektit voivat epäonnistua. Projekteihin liittyvä ainutkertaisuus ja epätäydellinen tieto tulevista tapahtumista johtavat siihen, että projektin suunnittelussa ei koskaan voida ottaa huomioon kaikkia siihen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Tästä syystä riskit ja niiden hallinta muodostuvat merkittäväksi osaksi projektien hallintaa. Riskienhallinta on johdettua toimintaa, jossa projektin riskit tunnistetaan ja arvioidaan. Riskienhallinnan toimenpiteillä on mahdollista vaikuttaa riskeihin ja näiden suuruuteen ennaltaehkäisevästi jo ennen kuin riski mahdollisesti toteutuu. Pahimmillaan riskien toteutuminen vaatii kriisitilanteen hallintaa, jonka avulla ennakoimattoman tapahtuman seurauksiin voidaan sopeutua mahdollisimman hyvin. (Karlos ym. 2008, 196.)

Laadukas projektisuunnitelma sisältää oman osion riskienhallinnalle. Aiemmin toteutettujen projektien kokemusta on mahdollista hyödyntää riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa. Yksi vaihtoehto riskienhallintaan on hyödyntää erillisiä tarkistuslistoja. Projektien riskialueita ovat esimerkiksi aikataulut, epäselvät roolit ja vastuut, rahoitus, avainresurssien käytettävyys ja kuormitus, käytetty teknologia, organisaation jäsenten sitoutuminen, projektin tilaajan todellisen tarpeen sisäistäminen, laatu ja sopimukset. (Mäntyneva 2016, 131, 133–135.)

4.3 Projektin johtaminen ja toteutus

Projektijohtaminen

Projektijohtaminen itsessään tarkoittaa yrityksen tai yhteisön toiminnan organisoinnista siten, että suurin osa työstä tehdään projektiryhmissä ja linjajhenkilöstön

määrä on pieni (Pelin 2011, 23–24). Projektin johtamisen ja ohjauksen tehtävänä on varmistaa sen menestyksellinen toteutus ja tavoitteiden saavuttaminen. Yksinkertaisimmillaan projektia on ohjattava siten, että sisällölliset ja laadulliset tavoitteet saavutetaan, projektibudjettia ei ylitetä ja aikataulusta ei myöhästyä. (Pelin 2009, 303.) Projektin johtamiseen ja hallintaan on useampia näkökulmia, mutta tunnetuin projektinhallinnan näkökulma tarkastelee projektinhallintaa tietoaalueina, jotka tulisi kattaa. Projektipäällikön tulee hallita kokonaisuus, eli projektin eri osa-alueiden riippuvuuksien määrittely, tavoitteiden tarkentaminen projektin aikana sekä muutosten hallinta. Kuten aiemmin on mainittu, yksi keskeisimmistä kokonaisuuden hallinnan työkaluista on projektisuunnitelma. Kokonaisuus sisältää luonnollisesti eri osa-alueita, kuten projektin laajuuden hallinnan, aikataulutuksen, kustannusarviot ja seurannan, resurssienhallinnan, viestinnän, riskienhallinnan sekä laadunhallinnan. (Karlos 2008, 37–38.)

Projektin johtamiseen ja hallintaan moni yritys on kehittänyt erilaisista välineistä ja sovitusta dokumenteista oman mallinsa ja käytäntönsä. Talouden, resurssien ja asiakkaiden hallintaan on omia tietoteknisiä sovelluksia. Sen lisäksi käytössä projektihallinnan työvälineinä voi olla esimerkiksi lomakkeita, ohjeita, tarkistuslistoja tai valmiita työpohjia. (Karlos ym. 2008, 40.)

Selkeimmillään projektijohtaminen on tulosjohtamista. Projektille asetetaan ajalliset, sisällölliset, laadulliset ja taloudelliset tavoitteet, ja näiden tavoitteiden toteutumisen mittaaminen projektin lopussa on yksiselitteistä. Harvoin tulee tilanne, jossa voidaan jossitella, saavuttiko projekti tavoitteensa vai ei. Tavoitteet voidaan jakaa jokaiselle projektiryhmän jäsenelle, jolloin kullakin on omiin tehtäviinsä liittymät aikataulu-, työmäärä- ja sisältötavoitteet. On myös tärkeää, että projektiryhmän jäsenet sitoutuvat yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Projektin voidaan nähdä onnistuneen, kun se saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja valmistuu budjetin ja aikataulun mukaisesti. Lisäksi voidaan myös lisäkriteeriksi asettaa se, miten projektiryhmä itse kokee projektin: oliko projekti onnistunut myös henkilöstöjohtamisen ja työviihtyvyyden näkökulmasta? (Pelin 2009, 37.)

Projektien suurin haaste on niiden onnistuminen päämäärän, odotusten ja vaatimusten mukaisesti. Toimintaympäristön ja sisällön mukaan onnistumiseen vaikuttavat useat erilaiset tekniset, sosiaaliset ja taloudelliset asiat. Siitä huolimatta projektin-

hallinta ja sen tilanteeseen soveltuvat systemaattiset johtamistavat ja menetelmät ovat yhteistä projektin kuin projektin onnistumiselle. (Karlos 2008, 34.)

Projektikäsitettä ei välttämättä osata aina käyttää oikein. Toisin sanoen kaikkea mahdollista nimitetään projektiksi mutta ei osata käyttää projektin ohjauksen menetelmiä, vaan esimerkiksi suunnitelmallisuus ja valvonta puuttuvat. Lisäksi esimerkiksi toimitus- ja kehitysprojekteissa voi ilmaantua teknisiä vaikeuksia, jotka lisäävät työmäärää ja ylittävät lopulta projektin kustannukset. Myös aikataulun venyminen on usein projekteissa ongelmana. Tästä seuraa helposti budjetin ylitys, kun viivästymiä pyritään kuromaan umpeen esimerkiksi ylitöillä. Asiakkaille toimitettavissa projekteissa aikataulun pitävyys on erityisen tärkeä tulevien kauppajen kannalta. Näin ollen toimittaja mieluummin tinkii projektin katteesta, kuin epäonnistuu aikataavoitteen suhteen. (Pelin 2009, 38.)

Projektipäällikkö

Projektipäällikkö on yleensä projektin keskeisin toimija, ja usein tämän tärkein rooli on toimia projektiryhmän vastuullisena vetäjänä. Yhtenä tärkeänä tehtävänä projektipäälliköllä on edistää projektissa työskentelevien henkilöiden hyvää ryhmähenkeä. Avoin viestintä ja tiedonkulku projektin aikana ovat usein riippuvaisia hyvästä ryhmähengestä. On hyvin tyypillistä, että projektiryhmän jäsenten sitoutuminen projektiin vaihtelee ja ongelmatilanteissa projektipäällikön pitääkin jämäkästi ratkaista projektiryhmän työskentelyyn liittyvät ongelmat ja osaltaan tukea työntekoa. (Mäntyneva 2016, 31–33.) Tätä silmällä pitäen projektipäälliköllä on käytössä monia sekä hienovaraisia että suorita keinoja auttaa tiimensä jäseniä. Tällaisia vaikutuskeinoja ovat esimerkiksi esimerkkijohtaminen, positiivinen asenne, huomaavaisuus ja suoruuus. (Murch 2002, 15.) Projektipäällikön on myös erittäin tärkeää antaa säännöllisesti palautetta projektiryhmän jäsenille (Mäntyneva 2016, 33).

Projektipäällikkö on vastuussa projektin menestyksellisestä toteuttamisesta ja hallinnasta. Tämän tavoitteen mukaisesti tehtävänä on vetää projektia tulostavoitteisesti ja saada ihmiset sitoutumaan kyseisten tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi projektipäällikön tulee pitää huolta siitä, että projektiorganisaatio pystyy työskentelemään

mahdollisimman tehokkaasti. Projektipäällikön tehtävissä korostuvat erityisesti seuraavat osaamiset:

- kyky rakentaa luottamuksellinen, eheä ja dynaaminen ilmapiiri
- taito motivoida projektiryhmän jäseniä perustelemalla projektin merkitystä ja tarjoamalla riittävän haastavia työtehtäviä siihen osallistuville
- palautteenannon, työtehtävissä tukemisen ja kannustamisen taidot
- muutoksenhallinta ja johtamiskyky
- viestintätaidot
- ongelmanratkaisukyky
- taito käsitellä ristiriitatilanteita. (Mäntyneva 2016, 37, 39.)

Projektipäällikön taidot karttuvat joka kerta, kun hän toteuttaa projektin onnistuneesti. Hän opettelee uusia menetelmiä soveltaen niitä projekteissaan, ottaa kokemuksista opikseen, joskus kantapään kautta, suoriutuakseen entistä paremmin seuraavissa projekteissa. (Murch 2002, 13.)

Viestintä

Projektiviestintä on projektin keskeinen osa-alue menestyksekkään projektinhallinnan kannalta, eikä sen merkitystä projektiin liittyvien sidosryhmien motivoinnissa voi yli korostaa. Suuri osa projektinhallintaan liittyvistä ongelmista liittyy juuri viestinnän ongelmiin. Parhaaseen tulokseen päästään silloin, kun projektiviestintä on suunniteltua ja koordinoitua toimintaa. Projektin aikana tapahtuva viestintä voi olla epämuodollista, mutta muodollista ja kirjallista viestintää tarvitaan ryhdittämään projektin organisoitumista, suunnittelua, toteutusta ja valvontaa. Tärkeitä viestinnällisiä taitoja ovat ideoiden jakaminen, ongelmien yhteistoiminnallinen ratkaiseminen ja päivitetyn informaation jakaminen. Projektipäälliköltä vaaditaan hyvät kirjallisen viestinnän taidot alkaen sähköpostiviestinnästä aina erilaisten dokumenttien tekemiseen. (Mäntyneva 2016, 111, 113.)

Projektikokoukset ovat oleellinen osa projektiviestintää ja projektinryhmän sisäistä tiedottamista. Hyville projektikokouksille on tyypillistä, että projektikokouksella on

selkeä tavoite, se pysyy aikataulussa ja etenee ripeästi, siellä tehdään päätöksiä ja oikeat ihmiset ovat kokouksessa paikalla. Projektikokoukset tulee lisäksi aloittaa ja lopettaa jämptisti. (Mts. 114–116.)

4.4 Projektin päättäminen

Projekti voidaan päättää, kun tulokset tai projektin lopputuote on saatu valmiiksi, niille on saatu asiakkaan hyväksyntä ja loppuraportti on valmis. Projektiliiketoiminnassa päättämiseen liittyvät vastuut ja valtuudet on määriteltävä selkeästi ja yksinkertaisimmillaan tähän liittyy kysymys, kenellä on valtuudet päättää projekti. Projektin päättämiseen liittyy monia huomioon otettavia asioita, kuten valinnat tuotteen ylläpitovastuusta ja resurssien vapauttamisesta muuhun työhön. Projektin päättämisen tulisi olla yhtä selkeä kuin sen aloituksenkin. Projektin päättämiseksi tulokset ja loppuraportti käsitellään virallisesti johtoryhmässä asiakkaan kanssa. Tämän jälkeen projektin tulokset kaikkine asiakirjoinaan luovutetaan asiakkaalle ja asiakkaan tulisi hyväksyä tulokset muodollisesti, yleensä luovutuksen pöytäkirjan muodossa. (Karlos ym. 2008, 308–309.) Loppuraportit antavat arvokasta tietoa seuraavien projektien tehokkaampaa toteutusta varten ja siinä esiin tulleet ongelmat ja toiminnan kehittämisideat tulee saattaa myös muun organisaation tietoon. Loppuraportissa verrataan lyhyesti toteutumista tavoitteisiin ja kuvataan mahdolliset projektin jälkeiset toimenpiteet. Projektipäällikölle on myös hyvä antaa palaute loppuraportista. (Pelin 2009, 364.)

Loppuraportin rakenne voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

1. projektin yleiskuvaus
2. projektin sisällöllinen onnistuminen
3. projektin ajallinen onnistuminen
4. projektin taloudellinen onnistuminen
5. organisaation toiminta projektissa
6. ongelmia projektin toteutuksessa
7. takuu ja ylläpitojärjestelyt
8. muut selvitykset ja liitteet (Pelin 2009, 365).

Loppuraportin valmistumisen jälkeen projektipäällikkö kutsuu koolle päättämiskokouksen. Päättökokouksessa käsitellään projektin loppuraportti, arvioidaan projektin tulos, toteutus ja onnistuneisuus, käsitellään mahdolliset jatkotoimenpiteet sekä päätetään projektin jatkamisesta tai päättämisestä. (Pelin 2009, 266.) Projektiryhmän tulee tarkastella koko projektia realistisesti kaikkine vikoineen ja ryhmän pitäisi lopetusvaiheessa luoda yhteinen käsitys siitä, miten projektissa onnistuttiin ja mitä opittiin tulevaisuutta varten. Projektista on tunnistettava siinä havaitut kehitystarpeet ja hyvät käytännöt, jotta projektista voitaisiin oppia jatkoa varten. (Karlos 2008, 309–310.)

Projektin päättämiseen voi liittyä useampia erilaisia ongelmia. Esimerkiksi henkilöt saattavat siirtyä uuteen projektiin, vaikka entinen on vielä kesken, tai dokumenttien saattaminen lopputuloksen tasalle voi olla vaikeaa. (Pelin 2009, 355.) Joskus tehdään myös se virhe, että projektin loppu jää leijumaan tai että se loppuu liiankin äkkinäisesti, ilman perusteellista lopetustyötä. On mahdollista, että projektihenkilöstö jää hoivaamaan tuotetta vielä pitkään projektin suunnitellun lopetuksen jälkeen, ellei loppua hoideta kunnolla. Tämä saattaa vuorostaan aiheuttaa resurssien hallinnan ongelmia uusiin projekteihin. (Karlos 2008, 309.) Näistä ongelmista päästään, kun projektin päättäminen on määritelty riittävän selkeästi ja selkeän kurin päättäminen saa, kun jo projektisuunnitelmassa määritellään loppuraportin sisältö ja laatimishetki (Pelin 2009, 356).

5 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yhdeksää projektipäällikköä, projektien vetämisestä ja kehittämisestä vastaavaa henkilöä sekä Protacón Solutions Oy:n toimitusjohtajaa. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajan toimipisteessä Jyväskylässä. Niille varattiin neljä eri päivää, joista kolmena ensimmäisenä haastateltiin kolmea henkilöä ja viimeisenä haastattelupäivänä kahta. Haastatteluiden ajankohdat olivat 30.6.2016, 17.8.2017, 18.8.2016 ja 19.8.2016. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa noin 45 minuuttia. Suurin osa haastatteluista tapahtui henkilökohtaisesti, lukuun ottamatta kahta haastattelua, jotka toteutettiin videoneuvotteluina, koska haastateltavat työskentelivät toisella paikkakunnalla. Lyhyin haastattelu oli kestoltaan 29 minuuttia ja 16 sekuntia ja pisin 54 minuuttia ja 57 sekuntia.

Seuraavassa tutkimustulokset esitellään teemoittain. Haastattelut toteutettiin noudattaen projektin elinkaaren vaiheita. Näin ollen myös teemat ovat vahvasti sitoutuneet projektin elinkaaren kulkuun.

5.1 Aloitusvaiheen haasteet ja projektin riittävä suunnittelu

Ensimmäisenä haastatteluissa selvitettiin, miten projekti siirtyy myynnin käsistä toteutukseen ja kuinka perusteellisesti projektin lopputuote oli alussa määritelty. Vastaajien mielipiteet ja näkemykset vaihtelivat jonkin verran, mutta pääosin viesti oli se, että prosessissa projektin siirtymisestä myyjältä projektipäällikölle on vielä kehitettävää. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiaan on kiinnitetty huomiota ja prosessia parannellaan, mutta vielä ei olla sellaisessa tilassa, että projektin siirtyminen voitaisiin nähdä täysin sujuvan. Myyjät käyttävät kuitenkin aiempaa enemmän asiantuntijoita myyntityön apuna, mikä on merkittävästi helpottanut projektin siirtoa mynnistä tuotannon puolelle.

Mitään sellaista formaalia hand-over prosessia, mitä voisi laajemmin soveltaa, meillä ei mun mielestä ole vielä sellaisenaan saatu jalkautumaan. Töitä tehdään sen eteen, että se menee formaalimpaan suuntaan ja siinä on selvät stepit ja check listit jotka pitää täytyä, että voidaan lähteä toteutukseen. Aina se pieni vaara siinä on, että myynti on luvannut jotain mikä ei sitten välitykään sille projektipäällikölle asti.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että projektien siirtyminen toimii joissain tapauksissa hyvin henkilöriippuvaisesti. Muutama vastaaja toi esille, että ongelmana tällä hetkellä on nimenomaan se, että on yhtä monta tapaa toimia kuin on myyjiäkin. Useampi haastateltava toi esille ihan käytännön kehitysehdotuksena, että siirtovaiheeseen tulisi tehdä ohjeet ja tarkistuslistat niistä asioista, jotka tulee olla selvillä projektipäälliköllä, joka projektin vastaanottaa tuotannossa. Vastaajat näkivät, että alkuvaiheessa onnistumisen avain on myynnin ja projektipäälliköiden yhteistyö ja projektin liukuva siirtymä.

Myyntitapahtuma on myynnin ja projektipäällikön, tai jonkun muun teknisen asiantuntijan yhteistyötä. Kun projektipäällikkö otetaan mukaan tarjousvaiheeseen, on ehdottoman tärkeää, että kyseiset henkilöt jatkavat sitä sitten teknisellä puolella. Sillä saadaan tehostettua sitä tekemisen aloittamista, että

siellä on projektitiimissä sen jälkeen joku, jolla on tarkka tietämys heti alkuvaiheessa, että mitä se asiakas tulee haluamaan.

Myyjien ja projektipäälliköiden mahdollinen kommunikaation epäonnistuminen nähtiin myös riskinä projektitoimitukselle. Mikäli myyjä myy projektin mutta projektipäälliköt eivät tiedä tarpeeksi myytävästä projektista, voi olla vaarana, että projekti ei onnistu esimerkiksi siksi, että oikeanlainen osaaminen tai oikeat resurssit puuttuvat.

--tekijät ovat erilaisia ja tarjotut teknologiat erilaisia ja jos yhtään ei ole mietitty siinä vaiheessa, kun projektin pitäisi alkaa, niin siinä voi tulla sellainen tilanne, että huomataan, että tämä on hirvittävän iso teknologinen riski tai sitten tulee hirvittävän iso aikataulullinen riski siitä, että projekti ei onnistu, koska ei ole henkilöitä jotka pystyisivät sillä myydylle teknologialla tekemään. Kaikki lähtee siitä sopimuksesta, jonka myynti asiakkaan kanssa tekee ja että siellä luvatut asiat pystytään pitämään, ja mitä enempi siinä pystyy ennakoimaan, niin se on aina parempi ja riskit on aina hallitumpia.

Lisäksi haastateltavat toivoivat, että projektinhallinnan senhetkisestä kuormituksesta voisi välittyä tieto myös myyjille. Molempiin suuntiin toimiva viestintä takaa resurssien tehokkaan käytön.

Määrittelyprojektin avulla riittävät tiedot asiakkaan tarpeista

Pääasiana vaatimusmäärittelyjen teossa nähtiin, että projektia aloitettaessa toimittaja saa tietoonsa sen tärkeimmät tavoitteet. Toisaalta vastaajat muistuttivat siitä, että on myös luonnollista, että asiakas ymmärtää osan tarpeistaan vasta, kun tekeminen on aloitettu, jolloin vaatimukset tarkentuvat matkan aikana. Haastateltavien mukaan vaatimusmäärittelyjen teko ja tasot vaihtelevat sopimusten perusteella, sillä tuntitöinä tehtävissä projekteissa määrittelyjen riittävän tason myymällä asiakkaalle erikseen vaatimusmäärittelyprojektin, mikäli asiakkaan tarve ei ole riittävän selkeä, että tilauksen kokoa tai hintaa voisi arvioida.

Olen nähnyt kaikenlaisia tapoja käynnistää projekti, mutta projektissa kaikkein paras mahdollinen on, missä määritellään yhdessä asiakkaan kanssa sitä kokonaisuutta, koska kuitenkin se on yksi aika yleinen syy miksi projekti menee pieleen, kun määrittely ei vastaa sitä, kun toteutetaan jotain, ja sitten asiakas huomaa, että eihän tämä ole yhtään semmoinen mitä me haluttiin--.

Lähes kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vaatimusmäärittelyiden teko on hyvällä ja riittävällä tasolla, ja yritykseltä löytyy työkalut ja toimintaohjeet niiden tekemiseen. Määrittelyprojektin tekeminen tuli esille useammassa haastattelussa ja projektipäälliköt ovat kokeneet niiden olevan hyödyllisiä. Vastaajat näkivät, että paras tulos projektissa saadaan, kun yhtiö pääsee itse tekemään määrittelyt asiakkaan kanssa. Yksi vastaajista toi esille myös luottamuksen luomisen asiakkaan ja projektitoimittajan välille. Määrittelyprojektin aikana päästään tapaamaan asiakas kasvotusten ja päästään sitä kautta luomaan luottamus asiakkaan ja yhtiön välille.

Siinä on kuitenkin myöskin se, että nähdään ihmiset toisensa koska se luo semmoisen tietyn luottamuksen, kun ollaan esittäytytty. Jotenkin tuntuu, että ne sähköpostit ja chatit ja tuollaiset systeemit niin eihän ne ole mitään ei se ole sama asia kuin että näkee kasvokkain. Siis luottamuksen saaminen on tärkeää kaikessa, projektissa ja ylläpidossa. Itse on ollut ihan positiivisesti yllättynyt välillä siitä, että on saanut sellaisen luottamuksen, että asiakas puhuu jo enemmän kuin ehkä normaalisti puhuisi.

Vaikeaksi projektin aloituksen ja määrittelyt tekee, jos asiakas on ehtinyt itse määrittellä projektin käyttämällä ulkopuolista konsulttia, eikä näin ollen ole enää valmis maksamaan tarpeiden kartoittamisesta, vaan odottaa jo valmista tarjousta ja suunnittelua. Toisaalta määrittelyprojektien rinnalla muistuteltiin myös, että vaatimusmäärittelyt vaativat kokemusta ja taitoa, ja se on asia, jossa voitaisiin ja haluttaisiinkin vielä kehittyä.

Projektisuunnitelman teko ei ole itsestäänselvyys

Projektin siirryttyä myynnistä projektipäällikön vastuulle pitävät kaikki projektipäälliköt kertomansa mukaan asiakkaan kanssa aloituspalaverin, jossa käydään läpi asiakkaan ja projektitiimin kanssa, että mitä lähdetään tekemään ja mitkä ovat tavoitteet. Muutama haastateltava toi esille, että tietää siihen jossain olevan vanhan ohjeistuksen, jossa on käyty läpi ne asiat, mitä aloituksessa tulee tuoda esille. Ohjeistusta pitäisi kuitenkin päivittää, koska se on ainakin kolme vuotta vanha, ja kyseisellä alalla se on pitkä aika.

No meillä on sellaisia vanhoja ohjeita, tavan ohjeistusta, mitä pitää olla siinä ekassa vaiheessa tehtynä tai ennen tekemisen aloittamista tai siihen

tekemään siirtymisessä. Ehkä se nyt ei varmaan ole ajan tasalla kauhean hyvin. Kyllä nyt kuitenkin tietää mitä pitäisi tehdä, mutta ehkä semmoinen ohjeistus mikä oikeasti on jossain ajan tasalla niin olisi ihan hyvä, jos me mietitään taas uusia tai yhteistä linjaa. Ainakin semmoinen muistilista --.

Projektisuunnitelman teosta oli useita eri mielipiteitä. Toiset projektipäälliköistä olivat sitä mieltä, että sitä ei talossa kovin usein projekteissa tehdä, ja toiset taas pitivät sen tekemistä itsestäänselvyytenä. Haastatteluiden aikana ilmeni, että yhtiöllä on olemassa projektisuunnitelmapohja, jota tulisi käyttää apuna tai pohjana projektisuunnitelman teossa. Kyseisen pohjan olemassaolosta eivät kuitenkaan kaikki projektipäälliköt tieneet, vaikka osa haastateltavista ilmaisi, että sellaista voisi käyttöönsä kaivata.

Joo ehdottomasti se [projektisuunnitelma] on siinä tärkein ja se olisi tärkeä, että se projektisuunnitelma eläisi siinä sen projektin mukana, että siellä olisi sitten niitä päivityksiä.

No meillä ei varsinaisesti täällä oikeastaan kirjata projektisuunnitelmaa sellaisessa muodossaan kuin projektisuunnitelma yleensä, tai siinä sisällössä kuin projektisuunnitelma yleensä mielletään niin ei. Mutta että kyllä ne asiat jollain lailla mietitään, vaikka siitä ei varsinaista dokumentaatiota tehdä. Mutta varmasti siinäkin kohdalla on semmoinen, että voisi miettiä ehkä, että olisiko järkevää olla semmoinen MVP projektisuunnitelmastakin, että siinä on jotkut tietyt asiat myös kirjattu ylös. Voisi olla järkevää.

En mä ainakaan ole meillä nähnyt koskaan mitään valmista projektisuunnitelmapohjaa, että se tulee oikeastaan hatusta. Mä en nyt näe, että siinä pitäisi joku tietty formi täyttää, mutta tietysti hyvät käytänteet olisi semmoinen mistä voisi olla apua. Suuntaa antavia ohjenuoria voisi olla.

5.2 Projektin sujuva toteutus

Onnistuneen toteutuksen takaavat oikeat, motivoituneet tekijät

Kaikki vastaajat näkivät projektin toteutuksen sujuvan yhtiössä parhaiten.

Sanoisin, että projektin toteutusvaihe on kaikista toimivin meillä, eli siihen toteutusvaiheeseen meillä on pitkä kokemus ja hyvät prosessit ja muut vastaavat [--] eli sanoisin, että projektin näkökulmasta se on kaikista kivuttomin se itse tekeminen ja toteuttaminen.

Kyllä mä koen, että se [projektin toteutus] on mun mielestä meillä tosi hyvällä tasolla se. Aina tietysti taistellaan aikatauluja vastaan ja tulee puolin ja toisin ylityksiä ja alituksia mutta en mä näe, että se on mitenkään ongelma.

Käsittääkseni asiakkaat on kyllä olleet ihan tyytyväisiä projektin toteutuksiin, että jos siitä jotain pystyy päättelemään, että on ihan hyvin mennyt.

Toteutusvaiheessa vastaajat näkivät tärkeänä tiimin sitouttamisen ja motivoinnin. Resursoinnin nähtiin vaikuttavan paljon projektin onnistumiseen ja lopputulokseen. Oleellista on, että tiimiin saadaan sitoutettua sellaiset henkilöt, joilla on riittävä osaaminen kyseisestä teknologiasta. Mahdollisena riskinä toteutusvaiheessa nähtiin nimenomaan se, jos tiimiä ei ole saatu koottua sellaisista tekijöistä, jotka osaavat juuri ne vaaditut asiat

--se ongelma tulee nimenomaan siinä, että jos se ei ole onnistunut ja sinne on jouduttu haalimaan semmoinen tiimi, joka on jo lähtökohtaisesti, että siinä on isot riskit, että siinä ei ole riittävästi teknologista osaamista tai se on muuten vaan epäsoviva tiimi toteuttamaan sen projektin, niin sitten on kyllä toteutuksessakin ihan satavarmasti vaikeuksia. Sitä ei välttämättä hyvälläkään projektinhallinnalla pysty sitten hirveästi paikkaamaan.

--jokainen tekee työnsä niin kuin kuuluu, mutta siis jos ei synny semmoista poltetta tai halua tehdä sitä hommaa oikein, riippuen sitten siitä, että ei ymmärrä tai ei osaa tai on vieras juttu, tai konteksti on hankala tai jotain tämmöistä. Yleensä tässäkin on se tiedon puute joka ei saa sitten sitä kipinää syttymään ja sen kipinän syttyminen tulee siltä tiimiltä itseltään, että sitä ei tosiaan pysty istuttua, niin kuin käskemällä pysty sanomaan, että tämä on kivaa ja nyt tehdään kunnolla ja huolella.

Haastateltavien mukaan kaikilla tekijöillä ei ole samoja kykyjä ja projektien haastavuustasot ovat erilaisia. Lisäksi, yksi vastaajista toivoi työkaluja tiiminsä motivointiin. Kaikki projektit eivät ole mieluisia kaikille tekijöille, ja näihin tilanteisiin toivottiin malli, jolla tiimiä saataisiin paremmin motivoitua ja sitoutettua kyseisissä tilanteissa, jotta projekti saataisiin onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Riittävä testaaminen takaa laadukkaan lopputuotteen

Haastateltavat näkivät laadun varmistamisen ja ylipäätään laadun mittaamisen eri tavalla, ja osittain haastavana. Laadun nähtiin olevan vaikea käsite tai haastava määrittää, mutta toisaalta vastaajat tiedostivat, että sen tulee olla kunnossa, jotta homma toimii myös jatkossa ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Yhtenä suurena laadunvarmistamisen elementtinä nähtiin lopputuotteen riittävä testaaminen.

--sen lisäksi, kun kaikki nämä on kuitenkin jollain tavalla järjestelmiä mitä me toteutetaan, niin pitää olla tuotannon kaltaiset testausmahdollisuudet. Ei tarvitse tehdä timanttia nurkassa ja sitten viedään se jonnekin ja todetaan että eihän se täällä toimikaan.

Koska tuotannon kaltaisten testausympäristöjen rakentaminen ei ole ilmaista, toiveena oli, että perusteellinen testaus ja sen tarve tulisi tuoda asiakkaalle esille jo myyntivaiheessa. Suhteessa siihen, paljonko yhtiö tekee projekteja, toivottiin testaushenkilöstöä enemmän.

Yksi semmoinen haaste mikä tulee mieleen, on tuo testauspuoli [--]. Kaikki opikirjamallit painottavat sitä, että tiimistä löytyy se testaaja tai testaajat sieltä tiimin vahvuudesta, mutta meidän 70 hengen ohjelmistotuotannosta taitaa olla 3 täysipäiväistä testaajaa, eli muuten meillä se testaaminen on vielä vähän semmoinen heikko osa-alue, että se on liian usein niin että kehittäjät itse testaavat oman työnsä tuloksen ja siinä on aina pieniä riskejä, että sitä sokeutuu omalle työlleen.

Et jotenkin se pitäisi saada vielä tiiviimmin siihen mukaan, että ihan automaattisesti siihen kuuluu ammattitestajaan työpanos. Sitä ei vielä useinkaan sinne myydä ja jos sen joku onnistuisi myymään, niin sitten aletaan kysellä, että miten tällöinen toimitetaan.

Testaaminen nähtiin haasteltavan toimesta ammattitaitoa, mielikuvitusta ja luovuutta vaativana työnä, johon jokaisella kehittäjällä ei ole valmiuksia. Samaan asiaan liittyen todettiin, että katselmointikäytänteet ovat yhtiössä hyvät, mutta katselmoinnille tulisi olla varattuna riittävästi aikaa ja nimenomaan resursseja, jotta siitä on hyötyä. Laadun määritelmänä käytettiin myös käytännön tasolla sitä, että yhtiö

toimittaa sen, mitä on sovittu. Vaatimusmäärittelyssä on määritelty kriteerit ja ominaisuudet, ja kun ne toteutuvat, on laatu kohdillaan. Tämän lisäksi pitäisi pysyä myös aikataulussa ja budjetissa, jotta voidaan asiakkaan näkökulmasta puhua laadukkaasta projektitekemisestä.

Riskiarviointeja voitaisiin tehdä enemmänkin

Riskienhallintaa haastateltavat käsittelivät kahdella eri tasolla. Toisena niistä tuotiin esille asiakkuuden riski yritykselle: mikäli asiakkaan liiketoiminta ”menee nurin” kesken kaiken, mikä asiakkuuden riski on projektitoimittajalle ja kuinka syvälle toimittaja sitoutuu asiakkaan menestykseen. Tärkeämpänä ja suurempana asiana nähtiin kuitenkin projektin sisällä itsessään olevat riskit. Yleisesti isoimpien riskien koettiin liittyvän resursointiin, mahdollisiin integraatioihin, aikatauluihin ja budjetteihin. Riskiarvioinnista ja niiden teosta oli taas kuitenkin eriäviä mielipiteitä vastaajien kesken. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että riskit tulee arvioida hyvin ja hyvissä ajoin, jotta projekti voidaan edes aloittaa. Toiset vastaajat eivät taasen olleet niin ehdottomia asian suhteen. Yleisellä tasolla kuitenkin nähtiin, että riskiarviointeja tehtäisiin yhtiössä nykyisellä mallilla liian vähän, ja johtuen haastateltavien projektipäälliköiden eri toimenkuvista, kaikki vastaajat eivät olleet täysin perillä riskiarviointien teon nykytilanteesta tai määristä.

Asiakasviestintää hoitavat kaikki tiimin jäsenet

Tiimien sisäisen viestinnän voidaan sanoa olevan hyvällä tasolla haastattelujen perusteella. Projektitiimit tekevät tiiviisti yhteistyötä ja kommunikoivat päivittäin. Useampi vastaaja kertoi käytännöistä, joissa tiimi käy päivittäin läpi keskenään, mitä ovat tekemässä, mitä ovat tehneet kyseiseen hetkeen mennessä, mitä tehdään seuraavaksi, mahdolliset esteet, hidasteet ja onhan projekti aikataulussa. Ainoa kehitysehdotus, joka sisäisesti viestinnästä käytännön tasolla tuli haastatteluissa esille, on tiedonkulku erillisen IT-tiimin ja tuotannon välillä. Kyseistä rajapintaa kuitenkin pyritään koko ajan tietoisesti häivyttämään ja yhtenäistämään.

Yhtiössä ei ole tarkasti määrätty, kuka projektitiimistä pitää yhteyttä asiakkaaseen päin. Projektipäällikön lisäksi myös tiimin jäsenet voivat kommunikoida asiakkaan kanssa, mikäli se on tarpeen. Siitä, nähtiinkö se hyvänä asiana, oli eriäviä mielipi-

teitä vastaajien kesken. Tuli esille, että välttämättä kaikissa tapauksissa kaikkien tiimin jäsenten ei välttämättä olisi hyvä viestiä asiakkaalle. Toisen vastaajan mielestä taas projektien tekijät nähtiin ammattilaisina, ja tiivis yhteydenpito mahdollistaa sen, että kysymyksiin saadaan asiakkaalta vastaus nopeastikin, eivätkä avoimet tai epäselvät asiat viivästyä työntekoa. Projektitiimin ja asiakkaan välillä käytetään viestinnässä esimerkiksi pikaviestimiä.

Kehittäjät ovat ymmärtäneet sen, että ohjelmistohommakin on nykyään palveluammatti, että sun pitää olla sieltä asiakkaaseen yhteydessä ja valtaosa meidän toiminnan porukassa on siinä oikein hyviä jo.

Viime kädessä viestintä on kuitenkin projektipäällikön vastuulla. Tiedonkulun tulee olla sujuvaa ja dokumenttien tulee olla ajan tasalla. Lisäksi projektipäälliköiden tulee myös osata ja kyetä vaatia asiakkaalta ne tiedot ja työkalut, jotka ovat tarpeellisia ja välttämättömiä projektin etenemisen kannalta.

Monesti se vaatii sellaista pientä terrierimäistä otetta, että roikutaan siellä nilkassa niin kauan, että ne asiat ratkeavat. Se on ehkä sellainen, mikä erottaa sitten, toiset ovat siinä parempia ja toiset ovat sitten vähän jotenkin varovaisempia tai ujompia.

Haastatteluissa kävi kuitenkin myös ilmi, että asiakasviestinnässä saattaa olla hyvin paljon eroja asiakkaista riippuen. Toiset asiakkaat haluavat olla tiiviisti yhteyksissä ja mukana katselmoimassa tekemistä tasaisesti, kun taas toiset asiakkaista odottavat valmista tuotetta eivätkä niinkään ole kiinnostuneet projektin etenemisestä tai tiiviimmästä yhteydenpidosta.

Asiakkaissa on jonkun verran eroja, että toiset vaatii tämmöistä tiukempaa pommitusta meidän suunnasta ja toiset on sitten taas enemmän itse valmiita ja koko ajan laittamassa viestiä ja muuta.

Mutta tuo vaihtelee hirveän paljon asiakkaan ja projektin luonteen mukaan, että mitkä ovat asiakkaan toiveet ja mikä on se projektin näkökulmasta tarpeellista, että joskushan se on myöskin niin, että me tarvitaan sitä asiakkaan palautetta ja silloin se voi tulla myöskin niin päin mutta joskus se toki on niinkin päin, että asiakas haluaa olla aktiivinen ja on yhteydessä, vaikka me

ei sitä tarvittaisikaan.

Viestinnän määrästä riippumatta yksi vastaajista toi esille tärkeänä asiana avoimuuden asiakkaalle päin, jotta asiakas pystyy vaikuttamaan siihen mitä tehdään. Asiakkaalle kerrotaan, miten paljon on mennyt aikaa ja mitä on saatu aikaiseksi, ja myös asiakkaan velvollisuus on ohjata tekemistä, jotta projektissa päästään molempia osapuolia tyydyttävään, toivottuun lopputulokseen.

5.3 Projektin päätöshaasteet ja siirto ylläpitoon

Projekti saattaa jäädä joskus roikkumaan

Projektin päättämisessä nähtiin olleen ja olevan vielä haasteita. Vastaajat kertoivat, että jonkun verran on tilanteita, joissa projektia ei ole päätetty tarpeeksi hyvin. Tällöin projektia vetäneet projektipäälliköt ovat osittain jääneet kiinni jo käytännössä valmistuneeseen projektiin, mikä osaltaan kuormittaa projektipäälliköitä turhaan.

Haasteltavat kertoivat, että usein mikäli projektia ei päätetä kunnolla ja asiakkaalle ei tuoda tarpeeksi hyvin ilmi sitä, että projekti loppuu ja siirtyy esimerkiksi ylläpitoon, joutuu projektipäällikkö vastaamaan asiakkaiden yhteydenottoihin ja jopa tekemään muutoksia, jotka todellisuudessa olisivat jo ylläpitoon tai jatkokehitykseen kuuluvia tehtäviä. Koska yhtiö tekee nimenomaan IT-projekteja asiakkaille, on projektin päättäminen tärkeä myös sopimusteknisistä syistä. Kun projekti päätetään asianmukaisesti, alkaa tuotteen virallinen takuu-aika, joka jatkuu määrätyn ajan. Tässä ajassa asiakkaan tulee tuoda esille huomiot tuotteesta, jotka edellyttävät korjaustoimenpiteitä takuun piirissä.

Ja sitten meillä on ollut tapauksia, missä se projektin päättäminen formaalisti on jäänyt tekemättä ja se asiakas saattaa kolmen vuoden päästäkin palata vielä, että täällä on muuten tällainen, että tähän ei toimi ihan sillä tavalla kuin pitäisi ja enhän mä tästä mitään maksa, koska tämä kuuluisi siihen projektiin.

--meillä on projektipäälliköitä ja meillä on kehittäjiä, jotka melkein päivittäin hoitelevat niin sanottujen vanhojen asiakkaiden asioita ja tosi huonosti niistä saadaan laskutettuakaan, että se on vähän sellaista puuhastelua josta pitää päästä pois.

--ja olen ymmärtänyt, että jonkun verran on sellaistaakin projektia ollut ainakin, missä projektipäällikkö jää siihen jonkunnäköiseen projektinjälkeiseen jälkihoitovaiheeseen, että sitä projektia ei selkeästi saada päätettyä sinne asiakkaalle ja projektipäällikkö jää sitten uusien projektien rinnalla hoitamaan jollakin tavalla sitä vanhaa projektia.

Vastaajilta tuli kehitysehdotuksina, että virallisen projektin päättämisen lisäksi, mikäli projektin lopputuotteelle on myyty myös ylläpitopalvelut, olisi asiakkaalle hyvä antaa nimetty henkilö ylläpitoon. Tämä kyseinen henkilö siis vastaa jatkossa asiakkaan näkökulmasta tuotteen ylläpidosta ja mahdollisesta jatkokehityksestä projektipäällikön sijaan. Yksi haastateltavista toi esille, että projektin päättämisen lisäksi pidettäisiin niin sanottu ylläpitovaiheen käynnistys, ja tätä kautta saataisiin luotua suhde asiakkaan ja uuden vastuuhenkilön välille. Ylläpidon esiintuominen ja myyminen jo projektin alkuvaiheessa oli myös toiveena. Se nähtiin hyvänä bisneksenä ja myös yhtenä asiana, joka vuorostaan luo asiakkaalle luottamusta yhtiön tekemiseen jo heti alkuvaiheessa, kun yhtiö uskoo kehittämäänsä tuotteeseen niin, että on valmis ottamaan tuotteen ylläpidon vastuulleen, kun se on valmis.

Ei kannata tehdä niitä projekteja ja unohtaa, koska sillä ylläpidolla voi olla pitkäkin, että voi tehdä jatkokehitystä ja perus tämmöistä mitä softafirmat tekevät just sitä, että tehdään joku softa ja sitten hei hei. Se kannattaa siinä jo ihan alkuvaiheessa, kun ruvetaan sopimuksia tekemään, niin ottaa. Sehän luo asiakkaalle myös semmoista luottamusta, kun sä puhut ylläpidosta siinä vaiheessa, kun ollaan tekemässä alkua projektille. Että ainakin se on hyvä asia.

Ylläpidon osalta haastatteluissa tuli ilmi, että kyseistä prosessia tuotannosta ylläpitoon siirtymisessä on pyritty nyt aktiivisesti kehittämään. Tähän oli jo haastatteluiden aikana olemassa osittain valmista dokumentaatiota ja ohjeistusta, joiden valossa siirtojen on tarkoitus jatkossa toimia paremmin. Kävi kuitenkin myös ilmi, että kaikki projektipäälliköt eivät kyseisestä kehitystyöstä olleet tietoisia, ja toiset näkivät tuon rajapinnan sujuvan tiedonkulun olevan vielä kovinkin heikolla tasolla.

Virallinen loppuraportti jää usein tekemättä

Projektin päättämisen rinnalla myöskään loppuraporttien ja palaverien pitäminen ei ollut täysin itsestäänselvyys vastaajien keskuudessa. Osa vastaajista koki, että dokumentaatiota projektin päättämisestä tehdään ja asiakkaalta otetaan kirjallinen hyväksyntä projektille ja lopputuotteelle. Toisaalla sitä taas tehtiin vähemmän. Yhteneväinen linja kaikilla vastaajilla oli kuitenkin sen suhteen, että varsinaista loppuraporttia projektista harvemmin tehdään – jos ollenkaan.

Tiimeissä projektien katselmusta tehdään yhtiössä sisäisesti hyvinkin tiiviisti projektin aikana, mutta projektin lopussa koko projektikokonaisuuden katselmointikäytänteet vaihtelivat. Haastatteluissa tuli ilmi huoli siitä, että tiimi ei välttämättä pysty riittäväällä tasolla katselmoimaan omaa työtään kokonaisuutena sillä tasolla, kuin olisi tarpeellista.

Toki sitten siitä itse projektitoiminnasta vähän sellainen ylätason läpikävely, ei ole osunut omalle kohdalle, mutta kyllä mä koen, että varmasti joillain projektipäälliköillä saattaa olla sellainen, että se on varmasti oikein tervetullut.

Tavallaan mä toivoisin, että joutuisin selittämään jollekin, että mitä on tehty ja miksi ja mikä on mun mielestä lopputulos ja mikä Protaconin mielestä on lopputulos ja mikä on sitten taas asiakkaan mielestä lopputulos. Niin tavallaan siellä me nähdään sitten se ja voidaan laajentaa sitä näkemystä ja sitä kautta mä sanoisin, että me saataisiin ensin ne käytänteet synkronoitua --.

Vastaajat toivat esille, että projektit olisi hyvä katselmoida läpi jonkin projektitiimin ulkopuolisen tahon toimesta, jotta arviointi olisi objektiivinen, koska tiimin on usein hankala arvioida omaa tekemistä.

Käytäntöä asiakkaalta päin otettavasta palautteesta ei ole käytössä ollenkaan. Vain yksi vastaajista muisti, että yhdeltä asiakkaalta olisi joskus projektin päätyttyä virallisesti pyydetty palautetta. Vastaajat kokivat, että asiakkaan hengen ja tyytyväisyyden aistii jo projektin aikana. Toisaalta muutama vastaaja näki, että välitön palautteen pyytäminen asiakkaalta projektin lopussa voisi pitkällä aikavälillä tuottaa tuloksia, joihin voi ja pitää kiinnittää huomiota, jotta tekeminen pysyy laadukkaana.

5.4 Kehitysideoita yleisesti

Haastatteluiden loppuvaiheessa kysyttiin yleisesti, miten haastateltavat näkisivät, että tulisi tehdä ja toimia, jotta projektien vetäminen toimisi jatkossa entistä paremmin. Lisäksi selvitettiin, mitä mahdollisia käytännön apuja tai työvälineitä projektipäälliköt toivoivat käyttöönsä.

Aiheet ja kehitysehdotukset vaihtelivat jonkin verran. Useampi vastaaja toi esille, että yleistä keskustelua ja tietoa olisi hyvä jakaa projektipäälliköiden kesken. Tällainen käytäntö olikin yhtiössä jo aloitettu, mutta monelle oli jäänyt epäselväksi, oliko käytännön tarkoitus olla pysyvä ja kuka sen viime kädessä organisoisi. Yksi vastaaja kuvasi asioiden jakamista yhtä tärkeäksi kuin myyntityössä, jotta onnistumisen perusasioita muistuteltaisiin koko ajan itselle, ettei eksytä omalle mukavuusalueelle, jossa ei sitten enää muisteta niitä perusasioita, joista se onnistunut lopputulos muodostuu.

--meillä voi olla se ohjeistus joka voi lähteä hyvin korkealtakin tasolta ensimmäisessä vaiheessa, hyvien käytäntöjen myötä sitä voidaan täydentää, mutta se tiedon jakaminen niistä projektionnistumisista niin kyllä se pitäisi olla mun mielestä ihan siitä projektitiimistä lähtevää, että uskallettaisiin kertoa, että mikä meni hyvin ja mikä pieleen ja mitä kannattaisi muittenkin tehdä.

--kyl sitä pyritään tekemään mutta sitä voisi olla vähän enemmän. Jos nyt katsoo tätä, mä olen niin tiiviisti siinä omassa vastualueessani, että en mä tiedä mitä projekteja meillä menee, miten niissä menee, miten niitä hoidetaan, ketkä niitä hoitaa ja montako tyyppiä niissä on kiinni, niin ihan, jos miettii tätä siitä näkökulmasta, että mä olen töissä täällä, niin ja jos en osallistuisi siihen projektipäälliköiden foorumiin, niin en mä tietäisi yhtään mitään siitä asiasta.

Meillähän on nyt tämmöisiä osaamistiimejä muodostettu tässä alkuvuodesta. Se on yksi meidän tällaista sisäistä koulutusta. Ja muun muassa projektipäälliköillä on oma osaamistiiminsä, joka kokoontuu karkeasti kuukausittain muutamaksi tunniksi vaihtamaan kuulumisia, miten kelläkin menee.

Aikaisemmin meillä oli tuolla viikoittain ja siinä katsottiin yhdessä tilannetta, että silloin tiesi paljon paremmin, että mitä toiset tekee, että nykyään siitä on aika heikosti tietoa, että mitä kaikkea siellä tehdään. Että semmoinen voisi olla, en mä tiedä tarvitseeko meidän nyt tietää tästä tilanteesta, mutta se, että mitä nyt tehdään, niin niitä voisi katsoa yhdessä, ja nyt joskus kesäkuussa mun mielestä katsottiinkin, että kun meillä oli semmoinen palaveri viimeksi, että kuka tekee. Mutta kyllä niitä voisi olla silleen säännöllisesti.

--ehkä sitä voisi korostaa, että tämä tiedon jakaminen koko yritykselle, että nyt se on vähän niin kuin projektipäälliköiden varassa, tai ei oikein kenenkään varassa, että saako henkilöstö tietoa siitä, että mitä me tehdään, ja me tehdään ihan älyttömän hienoja juttuja, mutta sitten siitä loppupeleissä saattaa tietää ainoastaan se projektiryhmä.

Tekemisen jakamisen lisäksi toiveena oli jo aiemminkin haastatteluissa esille tullut toive, että projektirunko olisi kuvattu auki ja projektien tekemiseen olisi hyvät ohjeistukset ja dokumentoidut käytänteet. Sitä toivottiin taloon tulevia uusia henkilöitä varten sekä myös sisäisesti, jotta projektipäälliköt todella voisivat opetella yhtenäisiin toimintatapoihin. Tässä vaiheessa dokumentaatio tulikin useamman haastateltavan toimesta esille.

No jos nyt aloittaisi, vaikka tosiaan siitä projektirungosta, että meillä olisi jonkunlaiset raamit projektien hoitamiseen. [--] Se runko sisältäisi myöskin sen alan, mitä dokumentaatiota se projekti minimissään tuottaa.

--tämä tällöinen wikityyppinen dokumentaatio, että missä se on, niin semmoisten osalta semmoinen yhtenäistäminen voisi helpottaa.

--tietyissä asioissa voisi semmoinen minimidokumentaatiokäytäntö olla hyväksi. [--] tokihan se jonkun ajan vie, mutta siitä voisi olla hyötyä.

Asiakas ostaa meiltä käytännössä kokonaispalvelun. Ei se osta meiltä koodinkehitystä tai tukipalvelua, vaan se ostaa meiltä toimivan järjestelmän joka ratkaisee hänen ongelmiaan, ja se meidän pitäisi nyt saada formalisoitua ja sitä mä kaipaisin.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten ja millä keinoin toimeksiantajan pitäisi kehittää projektikulttuuria niin, että projektipäälliköille saataisiin yhtenäiset toimintatavat, ja projektien vetäminen toimisi jatkossa entistä paremmin. Työn tutkimuskysymykset olivat

- Miten saadaan monistettua onnistuneita toimintamalleja muihin projekteihin?

- Mitä pitäisi tehdä, jotta projektien tekeminen onnistuisi jatkossa entistä paremmin?

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajalta löytyy projektin vetämiseen useita hyviä toimintatapoja ja ohjeistuksia, mutta yhtiöllä on vielä myös jonkin verran kehitettävää. Seuraavassa esitellään keskeisimpiä tutkimustuloksissa esille tulleita, kehitettäviä asioita yhtiön projektitoiminnasta sekä haastateltavien itse esille nostamia ratkaisuehdotuksia.

Projektin käynnistysvaiheessa myynnin ja tuotannon välinen yhteistyö tuntui välillä ontuvan ja siinä nähtiin olevan myös projektin onnistumisen ja riittävän tiedonsiirron kannalta riskejä. Projektipäälliköt toivoivat, että kehitettäisiin formaalimpi tapa siirtää projekti myynnistä tuotantoon. Käytännön tasolla tämä voisi vastaajien ehdotusten mukaan olla selkeiden tarkistuslistojen olemassaolo, jolla varmistettaisiin riittävän tiedon siirtyminen myyjien käsistä tuotannon puolelle. Ehdottoman tärkeänä nähtiin myös projektipäällikön mukanaolo myyntitilanteissa ainakin viimeistään siinä vaiheessa, kun sopimuksia ollaan laatimassa. Lisäksi molempipuolisen viestinnän tulisi toimia, jotta myös myynti osaa ajoittaa omat toimenpiteensä ja sopimusten tekemiset niin, että tuotannon puolella on resurssien puolesta mahdollisuus toteuttaa projekti parhaalla mahdollisella tavalla.

Projektien vaatimusmäärittelyjen teko oli tulosten perusteella hyvällä tasolla, eikä siihen kaivattu suuremmin muutoksia. Yhtiöllä on toimivat käytänteet ja ohjeistukset määrittelyjen tekoon, eikä niissä ole tullut vastaan sellaisia ongelmia, joihin yhtiö voisi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Projektisuunnitelman teko oli tutkimustulosten perusteella kahtiajakoinen. Se osoittaa, että koska käytännöt vaihtelevat, ei toimintapa ole tämän osalta riittävän yhtenäinen. Lisäksi sisäisen viestinnän osalta tässä on kehitettävää, sillä haastattelussa ilmi tulleen projektisuunnitelmapohjan olemassaolo ei ollut kaikilla projektipäälliköillä tiedossa. Varsinaista tiukkaa ohjeistusta ja määräystä tähän ei tutkimustulosten perusteella kaivattu, mutta projektisuunnitelmapohja oli toivottu työkalu ja sen olemassaolosta ja sijainnista tulisi ehdottomasti viestiä henkilöstölle paremmin. Kuten työn teoriavaiheessa tuli esille, projektisuunnitelma on yksi keskeisimmistä projektin työkaluista. Pelinin (2009, 84) mukaan yrityksen johdon tulisi kirjallisessa ohjeessa määritellä projektisuunnitelman sisältö ja laatimistapa,

jotta suunnitelmallisuus toteutuisi yrityksen kaikissa projekteissa. Tutkimustulosten perusteella voisi sanoa, että koska yhtiön tavoitteena on nimenomaan yhtenäistää toimintatapoja, tulisivat säännöt ja ohjeistukset projektin suunnittelusta ja projektisuunnitelman teosta määrittää sillä tasolla, että vaatimuksissa olisi vähimmäismäärä dokumentaatiota, jotka jokaisen projektin on minimissään tuotettava. Mukaan projektisuunnitelmaan kuuluvat silloin olennaisena osana myös riskiarviointit, joita yleisellä tasolla koettiin tällä hetkellä tehtävän liian vähän.

Toteutuspuolella tutkimustulosten perusteella ei ilmennyt haasteita yhtiön toimintatavoissa. Projektipäälliköt ovat pääosin tyytyväisiä toteutuksen tasoon ja laatuun. Ainoa, joskus hieman hankaluuksia aiheuttava esille noussut asia, oli tiimien jäsenten motivointi. Motivointityökaluille kerrottiin olevan käyttöä, ja tämän asian nähtiin ratkeavan esimerkiksi keskustelemalla asioista ja mahdollisista motivoinnin keinoista muiden projektinvetäjien kanssa.

Toteutuspuolella projektin loppuvaiheessa yhtenä suurena asiana lopputuotteen laadunvarmistamisen kannalta oli testaaminen. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä osaavaa testaushenkilöstöä oli yhtiössä käytettävissä liian vähän, ja se on asia, johon vastaajien mielestä tulisi puuttua, mikäli jatkossa halutaan tehdä asioita entistä paremmin. Tässä tapauksessa ajan ja resurssien järjestäminen yhtiön toimesta olisi avainasia, mikäli suinkin mahdollista.

Asiakasviestinnässä ei nähty myöskään olevan suurempia ongelmia. Toiminta on avointa ja asiakkaaseen ollaan yhtiön puolelta yhteydessä riittävästi. Tiimien jäsenten nähtiin myös kykenevän ammattitaitoiseen asiakasviestintään, joten edellytyksiä viestinnän rajoittamista pelkästään projektipäällikön tehtäväksi ei vaadittu. Haasteen tälle osa-alueelle muodostavat lähinnä ne tilanteet, joissa asiakas itse ei ole innokas osallistumaan niin tiiviiseen viestintään, kuin tekemisen osalta olisi tarve. Tämä on valitettavasti kuitenkin yksi niistä asioista, joihin yhtiöllä itsellään on vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa.

Projektin päättämisen osalta tehtävät toimenpiteet osoittautuivat haastatteluissa hyvinkin projektipäällikkökohtaisiksi, ja tämä olisi taas asia, johon yhtiön tulisi kiinnittää erityistä huomiota yhtenäistäessään toimintatapoja. Roikkuvaan jäävät projektit syövät projektipäälliköiden tehokasta työaika ja tiimiresursseja. Projektin

päättämiseen liittyen haastattelut osoittivat, että projekteista ei oikein virallisia loppuraportteja tehdä ollenkaan. Varsinaisia kankeita määräyksiä tai prosesseja ei tähänkään toivottu, mutta tarkistuslistat toimisivat tälläkin osa-alueella hyvin. Kuten teoriaosuudessa todettiin, loppuraporttien teko on äärimmäisen tärkeää tulosten ja tavoitteiden toteutumisen tarkistamisen osalta sekä seuraavien projektien tehokkaampaa toteutusta varten (Pelin 2009, 364). Lisäksi useampi projektipäällikkö olisi halukas käymään omia projektejaan, niissä tehtyjä ratkaisuja ja onnistumisia sekä epäonnistumisia läpi projektin ulkopuolisen henkilön kanssa. Tämän avulla projektipäällikkö voi kehittää omia toimintatapojaan ja käytänteitään ja saa arvokasta palautetta. Kyseisen toimintamallin mukaan ottaminen yhtiön ja sen työntekijöiden jatkuvan kehityksen kannalta olisi varmasti harkinnan arvoinen asia.

Yleisellä tasolla haastatteluissa tuotiin esille, että projektipäälliköiden keskinäinen tiedonjako ja keskustelu voisi olla suuressa roolissa toiminnan kehittämisen kannalta. Nähtiin hyödyllisenä, jos projektipäälliköt pääsisivät jakamaan omia, hyviksi havaitsemiaan käytänteitä. Keskustelu projekteista pitää projektipäälliköt ajan tasalla talossa meneillään olevista asioista ja projekteista ja toisaalta yhtenäistää käytäntöjä, kun projektien tekemisestä puhuttaisiin useammin projektipäälliköiden kesken, jolloin ei välttämättä pääsisi muodostumaan niin uniikkeja tapoja toimia.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että onnistuneiden toimintatapojen monistaminen ja avaimet projektien onnistumiseen jatkossa entistä paremmin ovat aikaisempaa laajempi, riittävällä tasolla oleva dokumentaatio ja auki kuvattu projektirunko ohjeistuksineen. Tämän ohjeistuksen tulee osaltaan sisältää myös vaatimukset siitä, paljonko dokumentaatiota projekti minimissään tuottaa. Missään nimessä epäkäytännöllisiä, liian tiukkoja tai tarkkoja prosessikaavioita tai määräyksiä ei tule tehdä, mutta raameja tekemiselle kaivataan. Nämä raamit omalta osaltaan ehkäisevät suurimman osan muista projektinvetoon liittyvistä haasteista, joita esille tuli. Esimerkiksi eri tahojen, kuten myynnin, tuotannon ja ylläpidon, väliset siirtymähaasteet oikaistaan nimenomaan riittävillä ohjeistuksilla ja esimerkiksi niiden kautta tulevilla tarkistuslistoilla.

7 Pohdinta

Työn tavoitteena oli tutkia toimeksiantajan nykyisiä käytäntöjä projekteissa ja löytää sieltä hyvät, monistettavissa olevat toimintatavat sekä kehityskohteet. Tutkimustuloksissa löydettiin ne projektin vaiheet ja käytänteet, jotka nykyisellään toimivat sekä yhtä lailla ne heikkoudet projektin elinkaaresta, jotka vielä kaipaavat hiomista. Kaikkineen tutkimuksen aikana kävi ilmi, että yhtiön työntekijät selkeästi tiedostavat ja pystyvät nimeämään ne asiat, jotka kaipaavat vielä kehitystä, mutta kykenevät myös tunnistamaan ne asiat ja toimintatavat, jotka jo sellaisenaan toimivat oikein hyvin. Kyseisten, jo hyväksi havaittujen toimintatapojen esille nostaminen helpottaa nimenomaan toiminnan yhtenäistämistä ja ohjeistusten laatimista. Vuorostaan ne asiat, jotka tutkimuksessa tulivat esille vielä kehitettävänä paikkoina, on tutkimuksen myötä helpompaa nostaa pöydälle ja miettiä, miten ne saadaan toimimaan entistä paremmin. Toisaalta haastatteluissa saatiin jo valmiita kehitysehdotuksia projektipäälliköiltä eli heiltä, jotka ohjeistusta tulevat viime kädessä noudattamaan. Sekä yhtiötä että projektipäälliköitä tyydyttävä ohjeistus palvelee molempia osapuolia.

Luotettavuusarviointi

Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen tiedostettiin jo ennen tutkimuksen aloittamista. Kuten luvussa 2 kuvattiin, haastattelut tallennettiin useammalla eri laitteella laadukkaasti materiaalin varmistamiseksi. Tämä helpotti huomattavasti sanatarkan litteroinnin toteutusta ja varmisti sen, että haastatteluista ei jäänyt mitään huomaamatta.

Tutkimuksen kannalta aineiston voidaan sanoa olleen erittäin riittävä. Tutkimuksessa haastateltiin kaikkia toimeksiantajan projektipäälliköitä, jolloin saatiin hyvin kattava kuva projektien nykytilanteesta ja toimintatavoista. Haastatteluissa tuli ilmi usean eri henkilön toimesta samoja asioita, mikä osaltaan vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Kanasen (2010, 70) mukaan tällöin puhutaan aineiston saturaatiosta. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste. Tämän lisäksi kuitenkin joka haastattelussa tuli esille jotain uutta tietoa, joka vuorostaan takasi laajan ja kattavan tutkimusaineiston. Aineistoa käytiin läpi ja analysoitiin jo haastattelujen aikana. Haastatteluiden valmistuttua ja aineiston sanatarkan litteroinnin jälkeen aineisto koottiin taulukoksi ja vastaukset teemoiteltiin. Vielä tässäkin vaiheessa ennen

varsinaisten tutkimustulosten raportoinnin aloittamista, oikean tulkinnan varmistamiseksi aineistoon syvennyttiin kertaalleen ja käytiin läpi sieltä erityisesti esille tuotavat asiat.

Tutkimuksen teoriaosuuden lähteet pyrittiin keräämään pääasiallisesti 2000-luvulla julkaistuista teoksista ja artikkeleista. Tämä oli ehdottoman tärkeää erityisesti siksi, että toimeksiantajayritys tuottaa IT-projekteja, ja kyseinen ala kehittyy nopeasti, joten uusikin tieto voi huomaamatta olla jo nopeastikin vanhaa. Tutkimustuloksia oli helppo peilata teoriaan. Kun yrityksen projektien toimintatapoihin oli haastattelujen avulla syvennetty, niitä pystyi vertaamaan teoriaan ja ”oppikirjamalleihin” ja tuomaan sitä kautta asioita ja kehitysehdotuksia esille projektien parantamiseksi. Yhtiön nykyisessä toiminnassa oli paljon yhteneväisyyksiä teoriaan, mutta esille tuli myös asioita, joita yhtiö ei tällä hetkellä projekteissa käytännön tasolla tee, mutta teoriaosuus osoitti, että kyseiset toimintatavat tai dokumentaatio ovat elintärkeitä projektin onnistumisen takaamiseksi.

Jatkotutkimusehdotukset

Yhtiö nykyisellään on siinä tilassa, että pyrkii nimenomaan kehittämään toimintatapojaan projekteissa ja tuottamaan riittävän ohjeistuksen ja dokumentaation, jotta toimintatavat olisivat jatkossa yhtenäisemmät, mikä helpottaisi myös esimerkiksi uusien projektipäälliköiden tuloa taloon. Tähän viitaten jatkotutkimus voisi olla paikallaan yhtiön onnistumisesta kyseisten muutosten tekemisessä. Tällä hetkellä yhtiö nimenomaan kartoittaa ongelmakohtia ja pyrkii aktiivisesti korjaamaan asioita, joten tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia esimerkiksi sitä, kuinka nuo yhtenäiset toimintatavat ja ohjeistukset on saatu jalkautettua käytäntöön. Varsinkin kun tähän asti projektipäälliköiden tekeminen on ollut hyvinkin vapaata, eikä erilaisiin toimintatapoihin ole puututtu tai kiinnitetty huomiota.

Lähteet

- Elomaa, J. 2016. Keskeisiä projektinhallinnan käsitteitä. LinkedIn 31.3.2016. Viitattu 14.1.2017. <https://www.linkedin.com/pulse/keskeisi%C3%A4-projektinhallinnan-k%C3%A4sitteit%C3%A4-jonna-elomaa>.
- Haukka, M. & Nurminen, T. 2015. Projektikulttuurin kehittäminen – mitä on kulttuuri ja kuinka sitä kehitetään? Projektitoiminta 1, 20–21. Viitattu 14.1.2017. https://www.projekti-instituutti.fi/files/933/PT1_2015_Haukka_Nurminen.pdf.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Horine, G. M. 2009. Absolute beginner's guide to project management. Indianapolis: Que cop.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlos, A., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2008. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Me olemme Protacon. N.d. Yritysesittely Protaconin www-sivuilla. Viitattu 14.1.2017. <https://www.protacon.com/me-olemme-protacon/>.
- Murch, R. 2002. IT-projektinhallinta. Helsinki: IT Press.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: järkevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Protacon Group. N.d. LinkedIn. Viitattu 14.1.2017. <https://www.linkedin.com/company/protacon-group>.
- Protacon Solutions Oy. 2015. Näytteilleasettaja FinnGraf 2015 messuilla. Viitattu 14.1.2017. <http://finngrafmessut.fi/naytteilleasettaja/protacon-solutions-oy/>.
- Reina, N. 2015. Projektijohtaminen vaatii strukturoitua maalaisjärkeä ja taitoa johtaa ihmisiä. Suomen Projekti-Instituutin toimitusjohtaja Seppo Nurmisen haastattelu. 20.10.2015. Viitattu 15.1.2017. <https://www.peiliconsulting.fi/ajankohtaista/artikkelit/projektijohtaminen-vaatii-strukturoitua-maalaisjarkea-ja-taitoa-johtaa-ihmisia/>.
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen: Projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Jyväskylä: Pohjantähti.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Silfverberg P. 2007. Ideasta projektiksi: Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing.

Särkkä, T. 2016. Head of Project Management Office (PMO). Protacon Solutions Oy. Haastattelu 30.6.2016.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu

Teemahaastattelu kulkee projektin elinkaaren mukaan projektin aloitusvaiheesta projektin päättämiseen. Tavoitteena on löytää asioita, joita projektipäälliköt näkisivät voitavan tehdä paremmin, verrattuna nykytilanteeseen. Projektipäälliköillä on vapaa sana, mutta apukysymykset ovat mukana helpottamassa aiheessa pysymistä ja vastauksien saamista.

Teemoihin liittyviä kysymyksiä:

Projektin alku

- Miten projekti siirtyy myynnistä toteutukseen?
- Toimiiko tiedonkulku?
- Miten taustaselvitykset/asiakkaan tarpeet kartoitetaan?
- Miten projektin tavoitteet ja lopputulos määritellään?

Projektin johtaminen ja toteutus

- Onko projektin toteutus yleisesti ottaen sujuvaa?
- Mitä käytänteitä tai tapoja olet havainnut toimiviksi ja mitä et?
- Miten tiedonkulku/viestintä toimii projektin aikana?
- Miten pidetään yhteyttä asiakkaaseen?
- Miten riskienhallinta toteutetaan?

Projektin lopetus

- Miten projekti päätetään?
- Millaisia toimenpiteitä projektin lopetus sisältää?
- Pidetäänkö projektista loppupalaveri ja tehdäänkö loppuraportti?

Projektityöstä yleisesti

- Miten saadaan paremmin monistettua onnistuneita toimintamalleja muihin projekteihin?
- Mitä vaatii, että projektitoimituksilla on yhtenäinen laatu ja toimintatavat?
- Mitä apua tai välineitä kaipaavat projektin läpiviemiseen?