

Tiia Salmi

PROJEKTIORGANISAATION JOHTAMINEN EUPART OY:SSÄ

Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma

2018

PROJEKTIORGANISAATION JOHTAMINEN EUPART OY:SSÄ

Salmi, Tiia
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma
heinäkuu 2018
Ohjaaja: Nolvi, Leena
Sivumäärä: 24
Liitteitä:1

Asiasanat: projekti, projektiorganisaatio, projektin johtaminen ja tiedonkulku

Opinnäytetyössä tutkitaan ja perehdytään projektiorganisaation johtamiseen Eupart Oy:ssä. Aihetta on lähestytty kirjallisuuden ja kyselykaavakkeiden avulla. Minulla oli kolme tutkimuskysymystä, joihin pyrin saamaan vastaukset. Nämä kolme tutkimuskysymystä ovat: Kuinka projekteja johdetaan ja kuinka johtamista voisi kehittää? Kuinka projektiorganisaatiota voisi kehittää? Kuinka projektin tiedonkulkua voisi kehittää?

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin kirjojen ja kyselykaavakkeiden avulla. Tarkoituksena oli muodostaa tiivis ja käyttökelpoinen opinnäytetyö.

Saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että projektin johtamiseen vaikuttaa koko projektiorganisaatio. On tärkeää, että projektiorganisaatiossa on kaikille selkeää heidän vastuut ja velvollisuudet. Viestinnän merkitys korostuu projekteissa. Eupart Oy:ssä oli monia eri viestintämuotoja käytössä projektien aikana. Yhteistyö on tärkeässä asemassa projekteissa ja sen kehittäminen.

MANAGING A PROJECT ORGANIZATION AT EUPART OY

Salmi, Tiia

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Mechanical and Production Engineering

July 2018

Supervisor: Nolvi, Leena

Number of pages: 24

Appendices: 1

Keywords: project, project organization, project management and flow of information

The thesis deals with and studies the management of project organization in Eupart Oy. The subject has been approached through literature and questionnaires. I had three research questions that I seek answers. These three research questions are: How to manage projects and how management could be developed? How a project organization could be developed? How information flow could be developed in projects?

The thesis is a qualitative study carried out using books and questionnaires. The aim was to form a concise and useful thesis for Eupart Oy.

Based on the results obtained, it can be said that project management is influenced by the entire project organization. It is important for everyone to have a clear project organization with their responsibilities and obligations. The importance of communication is emphasized in projects. There were many different forms of communication available during the project in Eupart Oy. Team-work and its development are an important part of the projects.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS	6
2.1	Taustaa Eupart Oy: stä	6
2.2	Projektityöskentely Eupart Oy:ssä	6
3	KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	7
3.1	Projekti.....	7
3.2	Projektiorganisaatio	8
4	PROJEKTIHALLINNAN HISTORIAA	9
5	PROJEKTIPÄÄLLIKÖLTÄ EDELLYTETTÄVÄT OMINAISUUDET.....	10
5.1	Projektin johtaminen	10
5.2	Kolme johtamis- ja organisointitapaa	11
6	PROJEKTIKÄYTÄNNÖN PYÖRITTÄMINEN	12
6.1	Projektin elinkaaren aikana huomioitavat asiat	12
6.2	Yhteydenpitojärjestelmät ja tiedonkulku projektissa.....	13
7	PROJEKTIN SUDENKUOPAT	15
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	16
9	TUTKIMUSMENETELMÄ	16
9.1	Kyselykaavake	17
10	TULOKSET	19
	LÄHTEET	21
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Projektityöskentelyä käsittelevää kirjallisuutta on paljon saatavilla, mutta projektit ovat aina yksilöllisiä. Projektityöskentely on kasvanut työmuotona merkittävästi viime aikoina. Projektityöskentelyssä korostuu entistä enemmän suunnittelun merkitys. Lisäksi on tärkeätä, että projektiorganisaatiossa on selvät ”tehtävä jaot”, jotta kaikki tietävät omat työnsä. Viestiminen on myös tärkeätä projektin onnistumisen ja mahdollisimman hyvän tuloksen kannalta.

Minua tulevana kone- ja tuotantotekniikan insinöörinä kiinnosti projektityöskentely kasvavana työmuotona kentällä. Halusin saada lisänäkemystä, mitä kaikkea projektityöskentelyssä pitää huomioida ja kuinka sitä voi kehittää entisestään. Halusin saada tietoa erilaisista toimintamalleista, joita projekteissa voidaan käyttää hyväksi.

Koin aiheen itselleni läheiseksi, joten se motivoi minua tutkimaan aihetta. Mietin, kuinka saisin rajattua aiheen tarkaksi kokonaisuudeksi, joka olisi tiivis paketti projektityöskentelystä. Päätin rajata aiheeni koskettamaan projektityöskentelyn organisaatiota, johtamista ja viestintää. Koin nämä kolme asiaa tärkeimmiksi projektin onnistumisen ja kehittämisen kannalta Eupart Oy:ssä.

Teoriaosuuteni muovautui lähdekirjallisuuden ja kyselykaavakkeiden avulla saatujen vastausten perusteella. Projekti -käsitteen määrittely ei ole kokonaisvaltainen teoriaosuudessa vaan pyrin nostamaan siitä pääkohdat esille. Teoriani päämuodoiksi valikoitui projektityöskentelyn organisaatio, johtaminen ja viestintä asiat. Koko opinnäy-tetyö rakentuu näiden kolmen teeman ympärille.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS

2.1 Taustaa Eupart Oy:stä

Eupart Oy on yritys, jonka päätoimialana ovat teollisuuden eristys- ja telinetyöt. Lisäksi yritys tekee myös turbiinien eristystä. Yritys korostaa työn laatua ja toimitusvarmuutta, sillä uudelleen tilaava asiakas on ensiarvoisen tärkeä asiakas. (Eupart Oy:n www-sivut 2018). Eupart Oy:n päätoimipaikka on Kiukaisissa, jossa sijaitsee myös yrityksen konttori ja verstaas. Verstaalla valmistetaan pellistä erilaisia osia kuten peltipäälysteisiä putkia, koteloita ja listoja sekä muita asioita, joita työmailla tarvitaan. Yrityksen toinen toimipiste sijaitsee Raumalla. Molemmissa toimipisteissä on villavarasto, telinevarikko ja verstaas. Yritys toimii projektien avulla. (toimitusjohtaja Eero Salmen tiedonanto. 9.2.2018.)

2.2 Projektityöskentely Eupart Oy:ssä

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä ja tutkia Eupart Oy:n projektityöskentelyä sekä projektiorganisaation toimintaa. Tarkoituksena on perehtyä yrityksen tämän hetkisiin toimintamalleihin projekteissa ja niiden hoitamisessa, sekä löytää mahdollisia parannusvaihtoehtoja. Pyrkimyksenä on saada yleiskuvaa Eupart Oy:n projekteista yrityksen nimeämiltä työnjohtajilta kyselykaavakkeen avulla. Teoriaosassa käydään läpi yleisesti kirjallisuuden perusteella löydettyä tietoa, jonka jälkeen tutkin, kuinka nämä asiat ovat toteutettu Eupart Oy:ssä.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus, jossa ollaan kiinnostuneita Eupart Oy:n projektityöskentelystä ja sen kehittämisestä. Opinnäytetyö kohdistuu Eupart Oy:n projektiorganisaation tutkimiseen ja antaa erilaisia vaihtoehtoisia toimintamalleja projekti-työskentelyyn. Pyrkimyksenä on tehdä käytännönläheistä tutkimusta niin, että tulokset olisivat helposti toteutettavissa työmailla. Tutkimus on tapaustutkimusta, jolloin se on toiminnallista tutkimusta sekä tutkimuksen tulokset ovat mahdollista soveltaa käytäntöön. Tulokset raportoidaan kansantajuisesti, joka helpottaa niiden käyttöönottoa työmailla. Pyrin saamaan tietoa

suoraan projektijohtajilta työmailta ja lisäksi konttorilta Kiukaisista, jolloin pystyn vertaamaan projektin syy- seuraussuhteiden ymmärrystä sekä käsityksien yhteneväisyyttä projekteihin liittyen työmaan ja konttorin välillä. Opinnäytetyöhön on kerätty kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tietoa kyselykaavakkeiden avulla, jotka on suunnattu siis Eupart Oy:n projektijohtajille eri työmaille. (Metsämuuronen 2006, 88–91.)

3 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

3.1 Projekti

Projekti käsitteellä tarkoitetaan tilannetta, jossa joukko ihmisiä ja muita resursseja on koottu tilapäisesti samaan paikkaan suorittamaan yhteistä tehtävää. Projektilla on myös kiinteä aikataulu ja budjetti. Projektille on myös tyypillistä, että sillä on selkeät tavoitteet, elinkaari, itsenäinen kokonaisuus, ryhmätyöskentelyä, vaiheistus, ainutkertaisuus, muutos, seurannaisperiaate, tilaustyö, yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys, alihankinnat sekä riski ja epävarmuus. Projektin lopputuloksena syntyvät tuotteet ovat erilaisia ja ne eivät välttämättä aina ole jokin konkreettinen tuote, vaan ne voivat olla esimerkiksi ratkaisu johonkin ongelmaan. (Ruuska 1997, 5-7.)

Projektit voidaan luokitella monella eri tavalla, kuten yksi vaihtoehto on luokitella ne niiden luonteen avulla. Luonteen avulla luokitteluun kuuluvat: normaalit projektit, pikaprojektit ja katastrofiprojektit. Normaaliprojektilla tarkoitetaan projektia, jossa aikaa on varattu riittävästi projektin suorittamiseen. Projektin suunnittelu vaiheessa on huomioitu tarvittavat resurssit ja laatutaso, jonka mukaan projekti on myös aikataulutettu. Pikaprojektilla taas tarkoitetaan projektia, jossa sijoitettavan pääoman avulla voidaan ostaa aikaa. Tällöin aikataulua voidaan nopeuttaa ja tinkiä laatutavoitteista tarvittaessa. Katastrofiprojektilla tarkoitetaan projektia, missä ajan säästämiseksi melkein mikä tahansa keino on sallittu. Tässä projektissa hyväksytään laadullisia puutteita, tehdään ylitöitä, kunhan aikaa säästyy. Katastrofiprojektissa kuitenkin hyväksytään pääomakustannusten jyrkkä kasvu, kunhan aikaa säästyy. (Ruuska 1997, 7.)

3.2 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaatioon kuuluu, että perusorganisaatio delegoi ja antaa projektille tietyn tehtävän sekä valtuudet tehtävän suorittamiseen. Projekti on vastuussa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta annetuilla ja sovitulla resursseilla. Kun tehtävä on suoritettu, niin projektioorganisaatio puretaan ja itse projekti päättyy. Projektioorganisaatiolle on ominaista sen johtaminen poikkeamien ja tavoitteiden avulla, tilapäisyys sekä joustavuus. Organisaatiolle on tavallista, että se on ajassa muuttuva sekä organisaation koko voi vaihdella huomattavasti sen mukaan, missä vaiheessa projektia edetään. Projektioorganisaation toimivuuden kannalta on erittäin tärkeitä, että valtuudet ja vastuut ovat määritelty sekä päteviä henkilöitä tulee olla käytettävissä projektin eri tehtäviin riittävästi. (Ruuska 1997, 8.)

Projektin asettaja on henkilö, joka laittaa projektin käyntiin. Asettajan tehtävänä on valita projektille johtoryhmä ja projektipäällikkö. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu vastata projektin päivittäisestä johtamisesta sekä siihen liittyvistä päätöksenteoista. Projektin johtoryhmän tehtävänä on valvoa ja tukea projektipäällikköä tämän tehtävissä. Lisäksi johtoryhmä tekee projektiin kuuluvaa rajausta, resursseja koskevia päätöksiä ja aikataulua. Projektin asettaja toimii yleensä johtoryhmän puheenjohtajana. Projektiryhmä koostuu erilaisista asiantuntijoista, joista jokainen vastaa oman erityisosaamiseensa kuuluvista tehtävistä. Projektipäälliköllä voi olla apunaan suurissa projekteissa myös projektisihteeri, joka avustaa suunnittelu- ja valvontatehtävissä. Projektilla voi olla myös laaturyhmä, joka avustaa projektin hallintaan liittyvissä kysymyksissä tekemällä projektikatselmuksia tai projektianalyysyjä. (Ruuska 1997, 8-9.)

Jokaisessa projektissa tulee olla projekti-insinööri, jonka tehtävänä on huolehtia teknisestä tuesta, suunnittelusta ja laadunvarmistuksesta. Tuotantoinsinööri vastaa siitä, että projektin liukuhihna, jossa valmistetaan projektin tuotteita, pysyy aikataulussa. Kenttäpäällikön tehtävänä on vastata projektin käytännön kannalta merkittäviin kysymyksiin kentällä. Asiakashallintapäällikön tehtävänä taas on huolehtia projektin sisäisistä sekä ulkoisista asiakkaista ja heihin liittyvistä paperiasioista. Kontrolloijan tehtävänä on huolehtia projektin talousasioista ja toiminnan vastaavuudesta yhdessä suunnittelun kanssa. Tukipalvelupäällikkö

huolehtii tukipalvelujen kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja niiden toimivuudesta. (Virtanen 2000, 61.)

Liiketoimintaprosessien mukaan muotoiltu organisaatio rakentuu laatua, kustannustehokkuutta ja toimintojen nopeutta kehittävien projektien varaan. Projekteilla on usein muodollinen johtaja tai ”omistaja”, mutta projektille on tyypillistä kuitenkin epämuodollisuus, erilaisten sääntöjen ja roolien avoimuus. Projektin toteutustapa on usein lähempänä tiimi muotoa kuin tiukasti määriteltyjä rakenteita, joita käytetään funktionaalisessa organisaatiomallissa. Tiimimuotoinen organisaatio tuo yhteen eri alojen asiantuntijoita, joilla on eri funktioiden sekä osaamisalueiden taitoja. Projektitiimeillä on erityispiirteitä, joita ovat projektikomennuksen määräaikaisuus, erilaisten työskentelytottumusten yhteensovittamisen haasteellisuus, projektin sidosryhmien ristiriitaiset odotukset ja tavoitteet sekä projektin jäsenten sijainti toisistaan fyysisesti erillään. (Peltonen 2007, 49.)

4 PROJEKTIHALLINNAN HISTORIAA

1800-luvulla alettiin jo omaksumaan lähestymistapaa, jossa työn teknisen sisällön sijasta tuli tarkastella työnjohtamisen yleistä ongelma-kenttää. Teollistuminen ja uudet teknologiset keksinnöt ovat kaksi aivan erillistä rinnakkain tapahtunutta asiaa, toisin kuin yleensä kuvitellaan. Amerikkalaisen insinöörin Frederick Taylorin (1856–1915) mukaan työtä tulisi tarkastella mahdollisimman objektiivisesti ja yleispätevästi. Sopivia lähtökohtia työn tarkasteluun olisi suoritukseen käytetty aika, ihmisen fyysiset sekä aistimelliset kyvyt ja rajoitukset. Taylorin periaatteet ovat nykyäänkin modernin projektihallinnan metodinen kulmakivi. Taylorin mukaan nimittäin työn suunnittelu ja tekeminen ovat erotettava toisistaan. Henry Gantt kehitti Taylorin menetelmiä edelleen ja hän on kehittänyt projektin aikatauluja kuvaavia kaavioita, joita käytetään edelleen projekteissa. (Leppälä 2011, 22–23.)

5 PROJEKTIPÄÄLLIKÖLTÄ EDELLYTETTÄVÄT OMINAISUUDET

5.1 Projektin johtaminen

Projektipäällikkö omaa ja hänen tulee kyetä ottamaan hallittuja riskejä. Projektipäälliköllä on hyvä vankka ammattitaito, osaamista laajasta näkökulmasta sekä vahvat sosiaaliset taidot. Lisäksi projektipäällikön tulee olla yritteliäs ja kiinnostunut verkostoitumaan eri yhteistyötahojen kanssa sekä työntekijöiden kanssa. Projektityöskentelyssä on erityisen tärkeätä, että projektipäällikkö kykenee poisoppimaan ja unohtaa vanhanaikaiset kankeat ajatusrakennelmat. Tiedon välittämisen taito on suuressa merkityksessä muuttuvassa toimintaympäristössä. (Virtanen 2000, 50–53.)

Projektin johtaminen voidaan jakaa kahteen alueeseen: projektin vetämistyöhön ja varsinaiseen tuotantotyöhön. Projektipäällikkö on vastuussa omista tekemisistään moneen eri suuntaan. Hän on vastuussa rahoittajiin, jolloin hän huolehtii hankkeen pysymisestä aikataulussa sekä siitä että hanke saavuttaa tavoitteensa. Hän on myös vastuussa projektin asettajaan nähden, sillä projektipäällikkö ei saa tuottaa yllätyksiä emo-organisaation johdolle. Projektipäällikkö on myös vastuussa omasta projektistaan, jolloin hänen on turvattava projektinsa edellytykset sekä koskemattomuus. Hän on myös vastuussa henkilöstöstä, joka työskentelee projektin parissa. Projektipäällikkö on myös vastuussa projektin suhteesta julkisuuteen eli projektipäällikkö on vastuussa siitä, että julkisilla varoilla rakennetusta saadaan aikaan yhteiskunnallista lisäarvoa ja yhteistä hyvää. Projektipäällikön tulee pyrkiä kasvattamaan luottamusta ja ratkaista mahdollisimman paljon erilaisia konfliktitilanteita. Projektipäällikkö näyttää projektin suuntaa ja yhdistää eri yhteistyökumppaneita, jotta päästään parhaimpaan mahdolliseen lopputulokseen sekä organisoii omaa ja muiden työtä. Projektipäälliköllä on myös tärkeä rooli tiedon kulun kannalta, sillä hän vastaa projektin sisällä tiedon kulusta, sekä tiedon kulusta projektiin sisälle ja projektista ulos. (Virtanen 2000, 54–59.)

5.2 Kolme johtamis- ja organisointitapaa

Johtamisajattelu voidaan jakaa kolmeen aaltoon, jotka ovat tayloristinen aalto, tulosjohtamisen aalto ja luovan työn aalto. Ensimmäisen aallon projektijohtamiselle on tyypillistä, että projektin luottamusjohtajalla on merkittävä sekä tärkeä päättävä rooli, joka suunnittelee asiat mahdollisimman pitkälle valmiiksi ja sillä on alistusoikeus kaikkeen, mitä organisaatiossa päätetään. Projektipäällikkö on ainoa henkilö, jolla on oikeus ja valta lähestyä luottamusjohtajaa. Hänen sanansa on projektissa laki ja hän on paras asiantuntija kaikissa asioissa, sekä hän on kaikkia alaisiaan parempi jokaisessa asiassa. Tehtävät annetaan tässä tavassa käskyinä ja määräyksinä. Tällöin on tärkeää, että kaikkien tekemistä valvotaan ja virheet korjataan nopeasti. (Lind 2001, 63-64.)

Projektissa on kolme tärkeätä asiaa, jotka ovat tärkeitä johtamisen ja organisoimisen kannalta. Nämä kolme asiaa ovat kustannus, kesto ja toimivuus. Kustannus on annettu projektissa, jolloin tulee miettiä useita vaihtoehtoja ja ratkaisuja, joilla saa projektin onnistumaan annetussa aikataulussa sekä budjetissa. Aikataulu on projektissa tärkeä, sillä jos aikataulu ylittyy, niin tulee usein lisää kustannuksia. Projektin toimivuus on tärkeätä onnistumisen kannalta. (Hanley 2011, 62-64.)

6 PROJEKTIKÄYTÄNNÖN PYÖRITTÄMINEN

6.1 Projektin elinkaaren aikana huomioitavat asiat

Projektin elinkaari on tärkeää tiedostaa ja myös sen merkitys, sillä sen avulla pystytään projektin riskit käsitteellistämään sekä sijoittamaan projektin eri riskit elinkaaren eri vaiheisiin ja sijoittamaan ne oikeaan kohtaan aikajanelle. Projektin elinkaareen kuuluu eri vaiheita, joita ovat projektin tavoitteiden määrittely, suunnittelu, toimeenpano (ohjaus, arviointi, kontrollointi ja laadunvarmistus) sekä projektin päättäminen. Määrittelyvaiheessa arvioidaan projektin tarve kyseenomaisen projektin toteuttamiseksi. Tällöin pohditaan esimerkiksi seuraavia asioita: kenelle projekti tehdään, millainen projektityyppi on kyseessä, mitä kohderyhmiä olisi ja, miksi projekti pitäisi toteuttaa. Määrittelyvaiheessa projektille määritetään myös tehtävä, missio ja visio. (Virtanen 2000, 74.)

Suunnittelutyö sisältää erilaisia tehtäväkokonaisuuksia. On pystyttävä hahmottamaan erilaisia vaihtoehtoisia strategioita, joilla projekti voidaan toteuttaa. Suunnitteluvaiheessa tulee miettiä, tarvitaanko projektiorganisaatiota projektin toteuttamista varten. Projektin perustaminen vaatii aina resursseja, kuten esimerkiksi taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia. Projektimuotoiselle tekemiselle pitää aina löytyä selkeät perustelut, eikä sitä tule pitää itsestään selvyytenä. (Virtanen 2000, 74.)

Projektin toteuttaminen voidaan analysoida käyttämällä erilaisia strategiatyökaluja apuna, joista yksi tunnetuista on esimerkiksi SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä käydään läpi organisoitumismuodon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysia kannattaa kuitenkin käyttää systemaattisesti, eikä vain pelkkänä listauksena. Projektin varsinaisen toimeenpanon suunnittelussa mitataan projektipäällikön ammattitaito, sillä tarkoituksenmukaisen projektin tekeminen edellyttää ammattitaitoa. Toimeenpano on varsinaisesti projektin näkyvin vaihe. (Virtanen 2000, 75.)

6.2 Yhteydenpitojärjestelmät ja tiedonkulku projektissa

Yhteydenpitojärjestelmää luodessa on tärkeätä, että kaikki paperit ja suunnitelmat ovat kaikkien saatavilla sekä nähtävillä. Kaikilla tulee olla mahdollisuus esittää parannusehdotuksia ja kommentteja näihin papereihin ja suunnitelmiin sekä esittää omia. Tietotekniikka on hyvä yhteydenpitoväline nykyään, mutta se ei saa olla ainoa. Tärkeintä yhteydenpidossa on asenne eli se, että kaikki haluavat kertoa asioistaan toisilleen ja haluaa tiedottaa. Tämä on suomalaisille vaikeaa, sillä suomalaiset pitävät tiedon helposti itsellensä, eikä jaa sitä muiden kanssa. Tähän tarvitaan usein asennemuokkausta ja jatkuvaa patistusta, jotta tietoa aletaan jakamaan muiden kanssa. Tietotekniikka tarjoaa hyviä erilaisia sovelluksia, kun työskennellään fyysisesti eri paikoissa. Tietotekniset sovellukset voivat sisältää esimerkiksi kalenterin, aikataulut ja muita tärkeitä asioita, joihin kaikki voivat tehdä muutoksia, jonka jälkeen muutokset näkyvät muillakin. (Lind 2001, 73)

Erilaiset tapaamiset ja kokoukset ovat kuitenkin projektityöskentelyssä tärkeitä, joita tietotekniikka ei voi korvata. Säännölliset tapaamiset (usein kerran viikossa), säännölliset puhelinkontaktit ja kahdenkeskiset tapaamiset sekä palaverit kuuluvat tärkeinä asioina projektityöhön, eikä niitä voi korvata tietotekniikan avulla. Videopalaverien määrä voi kasvaa ajan kuluessa, mutta ei ne poista kokonaan kasvokkain tapahtuvia palavereja, jolloin kasvokkain tapahtuvien palaverien asema on entistäkin tärkeämpi. Kuukauden tai kahden kuukauden välein on hyvä pitää seminaari, sillä nämä ovat tärkeitä projektin ohjauksen kannalta. Seminaarien avulla pystytään luomaan yhteisymmärrystä sekä lisäämään yhteistä tietoa projektista. Tällaisten tapaamisten yhtenä tehtävänä on luoda ja ylläpitää sitoutumista sekä innostusta projektia kohtaan. Palaverien puheenjohtajan tehtävään ei välttämättä ole paras projektipäällikkö tai ohjausryhmän puheenjohtaja, sillä palaverin puheenjohtajalla on tärkeä merkitys hengen synnyttämiselle. Yksi mahdollisuus yhteydenpitoon on myös sähköpostit ja erilaiset postituslistat. Päivittäiset sähköpostit antavat kaikille tietoa, mitä edellisenä päivänä on tapahtunut sekä mitä tulee tapahtumaan. Lisäksi päivittäisissä sähköposteissa voi olla neuvoja ja ohjeita, kuinka kannattaa toimia seuraavaksi projektissa. Postituslistat ovat hyviä, kun halutaan saada sähköpostit ja niiden vastaukset menemään isolle ryhmälle samanaikaisesti. (Lind 2001, 73-74.)

Projektikäytännön pyörittämiseen liittyy selkeästi puhuminen, ajoissa puhuminen ja usein puhuminen. Selkeästi puhumiseen liittyy se, että esitetään paljon kysymyksiä. Esimerkiksi eri henkilöille esitetään sama kysymys, jolloin odotetaan kaikilta sama vastaus kysymykseen, sillä varmistetaan turvallisuutta ja, että kaikki ovat ymmärtäneet projektin oikein. On myös tärkeätä puhua projektista, eikä vain olettaa. Hyvä tapa on toistaa itse, mitä toinen on sanonut, jolloin asian ymmärtää itsekkin paremmin. (Hanley 2011, 21–23.)

Leif Åberg yritysviestinnän tutkija on kehittänyt tulosviestinnän kaavion, jossa esitetään yhteisöviestinnän osa-alueet. Käsitteellä tulosviestintä tarkoitetaan kaikkea sellaista sanomien välittämistä, joiden avulla voidaan tukea yhteisön tavoitteiden saavuttamista eli tuloksen tekoa. Yhteisöviestinnän osa-alueet jakaantuvat neljään eri alueeseen: yhteisökuvan luominen eli profilointi, yhteisön toiminnan tukeminen, sisäinen ja ulkoinen tukeminen sekä työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 55.)

Viestinnän ongelmana ei ole enää nopeus, vaan sen laatu ja tehokkuus. Taitavat projektipäälliköt osaavat pitää huolta siitä, että viestintä toimii ja työntekijöiden väliset suhteet pysyvät kunnossa sekä he vahvistavat kaikkien tapaamiensa ihmisten tehokkuutta. Vaikka johtajien rooli olisikin selvä, niin projektit ovat erittäin riippuvaisia tiimin jäsenten kyvystä käyttää apunaan ja hyväkseen toistensa osaamista sekä ideoita ja niiden jakamista avoimesti. (Berkun 2006, 225.)

Kun koko organisaatio tavoittelee samaa lopputulosta projektissa, niin koko organisaatiolle on ilmoitettava tavoite vaikuttaa organisaation prosesseihin, menetelmiin ja tekniikoihin. Organisaation johdon kommunikaation tulee olla hyvää ja sitä tulee olla usein. Nykyään on tärkeätä täydentää perinteisiä viestintämuotoja, kuten konferensseja, seminaareja ja kokouksia uusilla verkko- ja yhteistyömenetelmillä, kuten web -lähettyksillä. (Hossenlopp 2010, 51.)

7 PROJEKTIN SUDENKUOPAT

Projektit voivat myös epäonnistua, jolloin ne eivät synnytä mitään uutta ja pysyvää. Hyvät projektit ovat toteutettu yleensä aika samalla tavalla aina ja huonoissa projekteissa esiintyy usein samoja huonoja menettelytapoja. Näitä huonoja menettelytapoja on esimerkiksi, kun suunnittelu on vajavaista, luottamuspääomaa ei synny (kollektiivia ei synny), osaamista ei kehitetä, tuloksen käsittelyä ei tunneta, projektiorganisaatio tehdään toimintakyvyttömäksi, projektia ei saa suunnitella liian valmiiksi, vaatimattomilla tavoitteilla vaatimattomat tulokset, väärät profheetat. (Lind 2001, 9-16.)

Projektin sudenkuoppia voi olla useita erilaisia. Projektissa esimerkiksi voi olla, että budjetti ei ole riittävä, aikataulu on liian tiukka, henkilöstöä on liian vähän, projekti on liian suuri, johtamistapa on väärä organisaatio vastustaa tai ulkoiset tekijät ovat haitaksi. Projektissa tulee ongelmia, mikäli budjetti ei olekaan niin suuri kuin tarvittaisiin. Aikataulussa voi tulla ongelma, jos jokin vaihe kestää kauemmin kuin on suunniteltu tai tapahtuu jotain yllättävää. Henkilöstöllä on myös merkitystä, että onko sitä riittävästi ja onko se ammattitaitoista. Jos projekti on liian suuri, että sitä ei pystytä realistisilla resursseilla toteuttamaan. Projektissa johto ei saisi vaihtua vaan pysyä samana. Campbell. M, 2014. 88.89.)

Projektin riskit uhkaavat siis projektin tavoitteen saavuttamista. Tyypillisimpiä riskejä projektissa ja projektityöskentelyssä ovat: toimittajien vaikeudet, ammattitaidon pula ja uudet menetelmät. Jos tavaran toimittaja on myöhässä, niin projektin on vaikea onnistua. Jos ei ole ammattitaitoa, niin joudutaan etsimään muualta, joku tekemään työ kenellä on ammattitaitoa ja tämä taas maksaa. Jos työntekijät tekevät uusilla menetelmillä ja toiminnoilla, jotka ovat heille tuntemattomia, niin siinä saattaa kestää odotettua kauemmin, jolloin aikataulu venyy. (Carroll. J. 2012, 90-91.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus on toteutettu etsimällä tietoa kirjallisuudesta ja kyselykaavakkeiden avulla. Kyselykaavakkeet lähetin suoraan yritykseltä saaman nimilistan mukaisesti sähköpostiosoitteisiin. Halusin kuitenkin toteuttaa kyselyn anonyymisti, joten yritys ei näe sähköposteja ja sitä, kuka on vastannut mitään. Kyselykaavakkeen sai palauttaa minulle, joko sähköpostilla tai paperiversiona. Vastaukset olen analysoinut ja sijoittanut ne opinnäytetyön tulos osioon.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan:

- Kuinka projekteja johdetaan ja, kuinka johtamista voisi kehittää?
- Kuinka projektiorganisaatiota voisi kehittää?
- Kuinka projektin tiedonkulkua voisi kehittää?

9 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyössä pyritään tuomaan esille kolme teemaa, joita tutkin projektityöskentelystä Eupart Oy:ssä ja etsimään vaihtoehtoisia toimintatapoja niiden toteuttamiseen ja tuomaan vastaukset julki. Kirjallisuuskatselmuksen avulla saatu tieto rakentuu niin, että tieto on sisäistettävissä olevaa, selkeästi jäsenneiltyä ja esitettyä, siinä ilmenee loogista ajattelua, luovuutta, loogista perustelutaitoa ja hyvää kielen hallintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 240). Olen käyttänyt opinnäytetyössä sekä suomenkielisiä että englanninkielisiä lähteitä lähdemateriaalina.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus. Lähtökohtana tässä tutkimusmenetelmässä on kuvata todellista elämää. Todellisuutta ei voi kuitenkaan kuvata sellaisenaan ja jakaa mielivaltaisiin osiin, joten on huomioitava todellisuuden moninaisuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään siihen, että aihetta tutkitaan ja kuvataan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja yksityiskohtaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan siis kiinnostuneita säännönmukaisuuksien keksimisestä, kielen piirteistä, reflektioista ja toiminnan- tai tekstinmerkityksen ymmärtämisestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–165.)

Laadullista tutkimusta tehdessä aineistoa käsitellään kokonaisuutena, sillä aineisto vaatii absoluuttisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa, kun käsitteitä määritellään, niin esiintyy usein erilaisia ideografisia ja nomotettisia piirteitä. Tärkeää kuitenkin on, että aineistoa tarkastellaan tietystä rajatusta teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin lähestyä aihetta monesta eri näkökulmasta, kunhan asian vain mainitsee teoreettisessa viitekehyksessä. Laadullista tutkimusta tehdessä pitää muistaa, että jo yksikin poikkeus kumoaa säännön ja asiaa pitää miettiä sekä tarkastella uudelleen. Lopuksi tehdään saatujen vihjeiden ja johtolankojen avulla, jotka ovat käytössä merkitystulkintaa tutkittavana olevasta asiasta. (Ala-suutari 2014, 38 – 42.)

9.1 Kyselykaavake

Kyselykaavakkeen avulla toteutin toimintatutkimusta, jonka tarkoituksena on tutkia todellisessa maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota sekä sen vaikutusten lähempää tutkimista. Tarkoituksena on siis pyrkiä parantamaan ja ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia sekä ymmärtämään niitä esimerkiksi työyhteisössä. Toimintatutkimuksella pyritään siis vastaamaan johonkin käytännössä havaittuun ongelmaan ja kehittämään sitä entistä paremmaksi. (Metsämuuronen 2006, 102.)

Lähetin kyselykaavakkeen yhdelletoista Eupart Oy:n työnjohtajalle, jotka työskentelevät myös projekteissa. Vastauksia sain viideltä, joten vastausprosentiksi tuli 45 %, joten vastauksista voidaan päätellä suuntaa, kuinka projektityöskentely toimii työnjohtajien mielestä.

Kyselykaavakkeen haittoina pidetään tutkimuksessa sitä, että ei voida olla varmoja, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. Täytyy siis ottaa huomioon myös vaihtoehto, että kyselyyn ei ole vastattu huolellisesti ja rehellisesti. Kyselykaavake on myös voinut aiheuttaa väärinymmärryksiä, joita ei ole huomattu kyselykaavakkeen testausvaiheessa. Kyselykaavaketta käytettäessä vastauksissa saattaa myös käydä kato. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195).

Teetin kyselyn niin, että vastaaminen tapahtui anonyymisti, jolloin vastaaminen rehellisesti olisi helpompaa. Kyselykaavakkeessa oli myös minun yhteystietoni, mikäli heillä olisi ollut lisää kysyttävää, niin heidän olisi ollut helppo lähestyä minua.

10 TULOKSET

Minulla oli kolme tutkimuskysymystä, joihin etsin vastauksia. Nämä kolme kysymystä olivat:

- Kuinka johtamista voitaisiin kehittää projektityöskentelyssä?
- Kuinka organisaatiota voitaisiin kehittää projektityöskentelyssä?
- Mitä tiedonkulkuvälineitä käytätte projektityöskentelyssä?

Saamistani vastauksista kävi ilmi, että 60 % ei ollut tyytyväisiä johtamistapaan projektityöskentelyssä Eupart Oy:ssä. Vastauksista tuli esille, että suunnittelua voisi parantaa, projektin seurantaa voisi parantaa sekä resursseja huomioida paremmin. Suunnitteluun tulisi siis jatkossa panostaa enemmän ja voisi järjestää aloituspalavereita, jossa olisi kaikki asiaan kuuluvat henkilöt mukana. Aloituspalavereissa voisi yhdessä pohtia projektiin tarvittavaa resurssi määrää ja sopia näistä asioista yhdessä. Puhuminen usein ja selkeästi sekä ajoissa ovat projektin onnistumisen kannalta tärkeitä asioita.

On siis tärkeätä kertoa mahdollisista omista ajatuksista tai ongelmista ajoissa ja alkaa yhdessä pohtia, mikä olisi paras ratkaisu toteuttaa tai korjata asiat.

Kun suunnitelma on tehty hyvin, sitä on mukava noudattaa ja työt sujuvat helpommin. Projektin seurantaa voisi parantaa työnjohdon kiertämällä enemmän projekteissa. Lisäksi projektien seurantaa helpottaa realistisesti suunniteltu aikataulu, mitä missäkin vaiheessa ja ajassa pitäisi tehdä. Dokumentointi on myös hyvä apuväline seurannassa. Kuvat ja videot työkohteista ja tehdyistä töistä toimivat jatkossa ideoina, miten vastaavia kohteita on toteutettu. Lisäksi jos kaikki eivät aina pääse paikanpäälle, niin saavat he kuvista edes vähän suuntaa, mitä on tehty ja, mitä pitäisi vielä tehdä. Resurssien huomioiminen on yhteydessä näihin kaikkiin, sillä ne vaikuttavat työnlaatuun, motivaatioon ja aikataulussa pysymiseen. Aikataulut ja työntekijöiden määrä olivat koettu välillä liian tiukaksi ja riittämättömiksi. Tärkeätä on olla realistinen suunnitellessa aikatauluja ja työntekijöiden määrää. Suunnittelu korostuu tässäkin asiassa. Tulokset antavat suuntaa ja tietoa, mihin asioihin työnjohtajat kaipaisivat muutosta tai parannuksia projektityöskentelyssä työmailla.

Saamieni tulosten mukaan 80 % työnjohtajista oli joitakin parannusehdotuksia Eupart Oy:n projektityöskentelyn kannalta. Esille nousivat sellaiset asiat kuin projektiorganisaation koko, valtuiden ja vastuiden määrittely sekä organisaation joustavuus. Projektiorganisaatioiden koko koettiin välillä liian pieneksi. Tämä voi johtua työntekijöiden määrästä tai sitten työntekijät ovat jaettu työtehtäviin huonosti. Kaikille ei ollut selvää heidän valtuudet ja vastualueet projektityöskentelyssä. Olisi tärkeätä selkeästi määrittellä ja jakaa nämä kaikkien työntekijöiden tietoon niin, että kaikki tietää, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Ennen projektin alkua kannattaa pitää palaveri, jossa ovat kaikki työntekijät ja työnjohtajat paikalla, sillä se on hyvä tapa aloittaa projekti. Muutoksista on myös hyvä informoida kaikille, jotta kaikki pysyvät asioista perillä. Organisaation joustavuuteen vaikuttaa yhteishenki ja aikataulussa pysyminen. Avun pyytäminen ja sen antaminen ovat tärkeitä asioita projektin onnistumisen kannalta. Yhteinen päämäärä tulee olla kaikille selkeä, jotta kaikki ovat halukkaita tavoittelemaan sitä. Tässä voi auttaa motivointi, erilaiset palkitsemismenetelmät tai yhteiset virkistymistapahtumat.

Vastauksista tuli esille monia erilaisia tiedonkulku välineitä, joita Eupart Oy:ssä käytetään projektityöskentelyssä. Näitä menetelmiä olivat sähköposti, tekstivietit, puhelin ja whatsapp. Nämä kaikki ovat hyviä tiedonkulkuvälineitä. Vastauksissa oli paljon samoja tiedonkulkuvälineitä eri työnjohtajien vastauksissa, joten yhteneväisyyttä löytyi, mikä on hyvä asia. Nostaisin palaverit myös yhdeksi tärkeimmistä tiedonkulkumenetelmäksi, mikä antaa hyvän tuen tiedonkulkuvälineiden käytölle. Lisäksi kasvokkain tapahtuvat keskustelut ovat erityisen tärkeitä, sillä teknologialla ei voi korvata kaikkia vuorovaikutusta, vaan se toimii hyvänä lisämuotona.

LÄHTEET

Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 1999. Työelämän viestintä. Porvoo: WSOY- Kirjapainoyksikkö.

Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.

Berkun, S. 2006. Projektihallinnan taito. Jyväskylä: Gummerus Kirja-paino Oy.

Campbell, M. 2014. Project Management. New York: Penguin Group.

Carroll, J. 2012. Effective project management. United Kingdom: Warwickshire.

Eupart Oy: n www-sivut. 2018. Viitattu 10.2.2018. <http://www.eupart.fi/fi>.

Hanley, K. 2011. Guerrila project management. Vienna: Leesburg Pike.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hossenlopp, R. 2010. Organizational project management. Vienna: Leesburg Pike.

Leppälä, K. 2011. Projektitoiminnan musta kirja. Helsinki: Bookwell Oy.

Lind, O. 2001. Näin tehdään onnistunut projekti. Tampere: Domus Offset Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan kirja-paino Oy.

Ruuska, K. 1997. Projekti Hallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salmi, E. 2018. Toimitusjohtaja, Eupart Oy. Kiukainen. Henkilökohtainen tiedonanto 9.2.2018.

Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: WS Bookwell Oy.

LIITE 1

Teen opinnäytetyötä Rauman Samkiin kone- ja tuotantotekniikan insinööri linjalle aiheena Projektityöskentely Eupart Oy:ssä. Toivon, että voisitte vastata lyhyeen kyselyyn, jotta saisin mahdollisimman hyvää aineistoa opinnäytetyöhöni.

Merkitse rasti ruutuun. Mikäli vastaat en ole tyytyväinen, niin merkitse rasti/rasteja kohtiin, joihin et ole tyytyväinen tällä hetkellä, ja joihin kaipaisit parannusta. Kysely on anonyymi, jolloin vastaajien henkilöllisyys pysyy salassa. Voit vastata sähköisesti (xxxxxxxxxxxx) tai paperiversiona (voit toimittaa paperit Rauman konttorille tai Kiukaisiin) aina 12 viikolle 21.3 asti.

Kuinka johtamista voitaisiin kehittää projektityöskentelyssä?

Olen tyytyväinen tämän hetkiseen johtamistapaan projektityöskentelyssä:

En ole tyytyväinen tämän hetkiseen johtamistapaan projektityöskentelyssä:

- parantaa suunnittelua

- parantaa projektien seuranta

- resurssien huomioiminen (aikataulut, riittävästi miehiä...)

muu,mten: _____

Kuinka organisaatiota voitaisiin kehittää projektityöskentelyssä?

Olen tyytyväinen tämän hetkiseen organisaatioon projektityöskentelyssä:

En ole tyytyväinen tämän hetkiseen organisaatioon projektityöskentelyssä:

- projektiorganisaation koko ei ole riittävä

- organisaatio ei ole joustava

- valtuudet ja vastuut eivät ole määritelty selkeästi

muu,

miten: _____

Mitä tiedonkulkuvälineitä käytätte projektityöskentelyssä?

- Sähköposti

- Tekstiviestit

- puhelin

- Whatsapp

- Facebook messenger

- Muu,mikä: _____

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Tiia Salmi

XXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXX