

Projektiliiketoiminnan kehittäminen

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen
2021
Tero Vuori

Tiivistelmä

Tekijä(t) Vuori, Tero	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Syksy 2021
	Sivumäärä 50	
Työn nimi Projektiliiketoiminnan kehittäminen		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X, Tuotantojohtaja		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritys X, joka tarjoaa älykkäitä verkko- ja ohjelmistopalveluita, turvallisia pilvipalveluita sekä kyberturvallisuus -palveluita kotimaisille sekä kansainvälisille yrityksille ja yhteiskunnan elintärkeille toimijoille.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajaorganisaation projektiliiketoiminnan kehittäminen. Työ sisältää projektiliiketoiminnan johtamisen sekä projektinhallintatyökalujen tarkastelua yleisellä tasolla. Työn empiirisessä osuudessa käsitellään organisaation kehitystarpeita projektiliiketoiminnassa. Empiiristä osuutta pohjustaa teoreettinen viitekehys.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksien ja työssä esitettyjen toimenpiteiden avulla osoitetaan, että projektiliiketoiminta kaipaa jatkuvaa kehittämistä sekä systemaattista tekemistä. Tuloksena on tunnistettu organisaation sisäisiä menestystekijöitä sekä menestystekijöitä projekteissa.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena on laadittu uusi projektinhallintamalli toimeksiantajan käyttöön.</p>		
Asiasanat Projektinhallinta, kehittäminen, projekti, projektinjohtaminen		

Abstract

Author(s) Vuori, Tero	Type of Publication Master's thesis	Published Autumn 2021
	Number of Pages 50	
Title of Publication Project business development		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Company X, Production Manager		
Abstract <p>The thesis is commissioned by company X, which provides intelligent network and software services, secure cloud services and the cyber security service to domestic and international companies and social service companies.</p> <p>The aim of the thesis is to develop the project business of the client organization. The work includes a review of project business management and project management tools at a general level. The empirical part of the work deals with the development needs of the organization in the project business. The empirical part is based on a theoretical frame of reference.</p> <p>The results of the thesis show that the project business needs continuous development and systematic work. As a result, internal success factors as well as success factors in projects have been identified.</p> <p>As a result of the thesis, a new project management model has been prepared for the client's use.</p>		
Keywords project management, development, project, project management		

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.3	Tutkimuskysymykset.....	1
1.4	Tutkimusmenetelmä	2
1.5	Kohdeorganisaatio.....	2
2	PROJEKTILIIKETOIMINTA.....	4
2.1	Projekti	5
2.2	Projektiliiketoiminnan menestystekijät.....	6
2.3	Projektiliiketoiminnan kehittäminen	8
3	PROJEKTINJOHTAMINEN.....	12
3.1	Laatujohtaminen	12
3.2	Projektinhallinta ja työkalut	13
3.3	Projektinelinkaari ja vaiheistus	14
3.4	Työnositus ja aikataulutus.....	15
3.5	GANTT-kaavio.....	17
3.6	Resurssisuunnittelu	17
3.7	Viestintäsuunnitelma.....	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
4.1	Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	21
4.2	Tiedonkeruu.....	22
5	TULOKSET JA ANALYSOINTI	24
5.1	Projektipäällikköhaastatteluiden vastaukset.....	24
5.2	Johdonhaastatteluiden vastaukset.....	30
5.3	Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset	35
5.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	36
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	37
6.1	Projektimalli	37
6.2	Projektikategoriat.....	39
6.3	Projektinjohtaminen ja toteutus	42
7	POHDINTA	45
	LÄHTEET	47

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on yritys X:n projektiliiketoiminnan sekä projektinhallintatyökalujen kehittäminen. Opinnäytetyö ja sen tuotos (projektinhallintamalli) sekä työkalut toteutettiin organisaation liiketoimintaa tukevaksi.

Toimeksiantajaorganisaation tarjoaa älykkäitä verkko- ja ohjelmistopalveluita, turvallisia pilvipalveluita sekä kyberturvallisuus -palveluita kotimaisille sekä kansainvälisille yrityksille ja yhteiskunnan elintärkeille toimijoille. Työssä ja prosessien kehittämisessä on otettava huomioon organisaation ISO 9001 laatusertifikaatti. Organisaation tavoitteena on tehdä maailmasta toimivampi, älykkäämpi sekä turvallisempi. Työssämme pyrimme parantamaan asiakaskokemusta, automatisoimaan rutiineja, modernisoimaan toimintoja, vähentämään fyysisten etäisyyksien merkitystä sekä varmistamaan kriittisten toimintojen vakauden. (Yritys X intra-sivut 2021.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön kontekstina on organisaation projektiliiketoiminta. Työn tutkimusongelmana on projektiliiketoiminnan kehittäminen. Tutkimustavoitteena on organisaation projektiliiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu projektiliiketoimintaan ja projektinhallintatyökaluihin liittyvistä kehittämis- sekä menestystekijöistä. Työ kohdentuu operatiivisen toiminnan kehittämiseen sekä organisaation nykytila-analyysissä löytyvien heikkouksien vahvistamiseen. (Yritys X intra-sivut 2021.)

Työn rajauksena on tuotoksena laadittavan projektimallin yleispätevien ohjeiden laatiminen. Lähdeaineistona työssä on kotimaista sekä ulkomaista kirjallisuutta sekä tieteellisiä aineistoja.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen kulun määrittää olemassa oleva teoria sekä tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksen on tarkoitus ohjata työtä. Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten organisaation projektiliiketoimintaa voidaan kehittää?

Tutkimuskysymyksellä on apukysymyksiä:

- Mitä kehitysalueita organisaation projektinhallinta menetelmistä löytyy?
- Miten organisaatio kerää oppia jo toteutetuista projekteista?

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimuskysymyksiin vastataan työssä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin hankitulla aineistolla sekä kirjallisuudella. Aineisto on kerätty haastattelemalla projektipäälliköitä sekä liiketoimintajohtoa. (Vehkalahti 2014, 11–12.)

Kvalitatiivinen tutkimusosuus toteutetaan haastattelututkimuksena. Tutkimuksessa haetaan tietoja projektiliiketoiminnan kehittämiseksi. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on selvittää, kuinka asioiden tulisi olla. Verrattuna perinteiseen tutkimukseen tässä tutkimuksessa ei haeta tietoa vain tietämisen vuoksi, vaan pyritään parantamaan voimassa olevia toimintamalleja. (Heikkinen 2015, 209.)

Avoimet kysymykset ovat Vehkalahten (Vehkalahti 2014, 24) mukaan paras keino kerätä tutkimukselle oleellisin tieto vastaajilta. Avoimiin kysymyksiin vastaaja voi parhaiten vastata omalla tavallaan. Suljetut kysymykset eivät antaisi samaa kuvaa siitä, mitä vastaaja tarkoitti vastauksellaan.

Asiantuntijahaastattelut toteutettiin Teamsissä. Haastattelukysymykset koskivat projektienhallinnan nykytilaa ja kehityskohteita. Kysymykset olivat ennalta laadittuja ja selkeitä. Kysymykset olivat kyllä/ei kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkimuksessa keskitytään nimenomaan tiedonhankintaa, joka tapahtuu olosuhteissa, jotka ovat luonnollisia. Tutkija luottaa enemmän haastateltavien kanssa käytyjen keskustelujen aikaisiin havaintoihin, kuin kynällä ja paperilla hankittuun tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään käyttämään tapoja, jotka tuovat näkökulmia tutkittavien näkökulmasta esiin. (Hirsjärvi, Remes & Salovaara 2007, 160.)

1.5 Kohdeorganisaatio

Organisaation liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa, henkilökuntaa on yli 350 henkilöä. Viimevuosien voimakas henkilömäärän kasvu on johtanut tilanteeseen, jossa projektiliiketoimintaan liittyvien prosessien, työkalujen sekä ohjeiden päivittäminen sekä yhtenäistäminen läpi organisaation on tarpeellista. Työn kirjoittamishetkellä organisaatiossa on olemassa joitain prosessikuvauksia sekä työohjeet ovat osittain käytössä. (Yritys X intra-sivut 2021.)

Yrityksen tavoitteena on toteuttaa digitaalisesti tulevaisuuden ratkaisuja sekä johdattaa Suomea kohti uusia digitaalisia mahdollisuuksia. Yritys on rakentanut yhteyksiä yhteiskunnalle jo vuodesta 1861. (Yritys X intra-sivut 2021.)

Yritys yhdistää markkinat nopeilla tietoliikenneyhteyksillä Suomesta Manner-Eurooppaan, tavoitteena tehdä Suomesta tietoliikenteen solmukohta kohti Aasia sekä Pohjois-Amerikkaa. Tarkoituksena on parantaa Suomen kilpailukykyä kehittämällä digitaalisia ratkaisuja sekä turvata yhteiskunnan kriittisiä toimintoja vahvistamalla kyberturvallisuutta. (Yritys X intra-sivut 2021.)

2 PROJEKTILIIKETOIMINTA

Toimeksiantajaorganisaatio toimii ICT-alalla. ICT-alalla on hyvin ominaista teknologian, asiakkaiden ja palveluiden hyvin nopea vaatimusten sekä käyttäytymismallien muuttuminen. Projektiliiketoimintaprosessien kehittämisellä haetaan edistystä muuttuvaan toimintaympäristöön ja muutoksen tuomiin haasteisiin. Prosessit helpottavat töiden priorisointia ja parantavat asiakastyytyvyyttä sekä työnvirtausta. Digitalisaatio, globalisoituminen sekä verkostoituminen muuttavat yritysten toimintaympäristöjä nopeasti. (Ojasalo ym. 2009, 13.)

Projektiliiketoiminnan tarve on kasvanut organisaation strategisen kasvun mukana. Tämä on tuonut tarpeita selvittää projektien läpimenon kannalta suurimmat kehityskohteet. Projekteiksi voidaan luokitella liiketoiminnassa pienistä toimituksista aina suuriin ja kompleksisiin kokonaisuuksiin. Projektien luokittelu tuo haasteita koko organisaation toiminnalle. (Haastattelu ”A” 2021.)

Organisaatiomme projektiprosessin on tarkoitus olla muutakin kuin kirjattuja toimintatapoja tai ohjeita. Tavoitteena on toimiva prosessi, joka vie asioita eteenpäin askel askeleelta. Prosessi pitää sisällään toimintatavat, ohjeistukset sekä tehokkaat ratkaisut. (Haastattelu ”F” 2021). Glen (2010, 38) kuvaa hyvää prosessia tehokkaaksi ratkaisuksi liiketoimintaprosessin ongelmakohtiin. Tärkeimpiä asioita ovat selkeät ohjeistukset sekä toimintatavat.

Organisaatioiden projektimainen toiminta lisääntyy monilla aloilla. Projektinhallinnan tarve on korostunut enemmän ja enemmän yritysten toiminnassa. Tehtäväkokonaisuuksien organisoiminen projektiksi on usein tehokasta. Tämän avulla työn ohjautuvuus ja mitattavuus paranee. Projektien ja töiden priorisointi on näin yksinkertaisempaa. (Mäntyneva 2016, 9.)

Vaikka projekteja on viety maailmassa läpi vuosituhansien ajan, systemaattinen projektijohtaminen koetaan kuitenkin varsin uutena asiana. Ihmisten tekemät suuret teot muinaishistoriassa, kuten pyramidien rakentaminen, on vaatinut aikanaan projektointia ja suuren ihmismassan koordinoitua. (Artto ym. 2006, 13.)

Projektiliiketoiminta ja projektinhallinta on työvälineenä vielä varsin uusi. Sitä on käytetty systemaattisesti ja tutkitusti vasta 1950-luvulta. (Ruuska 2007, 28.) Liiketoimintaprosessista ja sen kehittämisestä löytyy nykyään varsin paljon kirjallisuutta sekä aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Vaikka projektiliiketoiminnasta on tullut systemaattista ja tutkittua vasta 1950-luvulla, projektiliiketoiminnasta on jo lyhyessä ajassa muodostunut merkittävä organisaation johtamismuoto. (Pelin 2004, 9.) Pelin (2004, 9-10) uskoo yritysten jatkossa organisoituvan enenemissä määrin projektien mukaan. Tiimityöskentely ja asiantuntijoiden verkostoituminen tukee projektiliiketoimintaa. (Pelin 2004, 9-10.)

Projektijohtaminen tarkoittaa tapaa organisoida työn tekeminen projekteiksi. Projektijohtamisella on merkittävästi enemmän käyttökohteita kuin mitä projektitoimintaa tällä hetkellä toteutetaan. Toisaalta pelkkä puhuminen projekteista ei auta. Todellista projektitoimintaa on mielestäni vasta suunnitelmallisesti toteutettu, tavoitteellinen työkonaisuus, jota ohjataan käyttäen projektitoimintaan kehitettyjä menetelmiä. (Pellin 2004, 9.)

2.1 Projekti

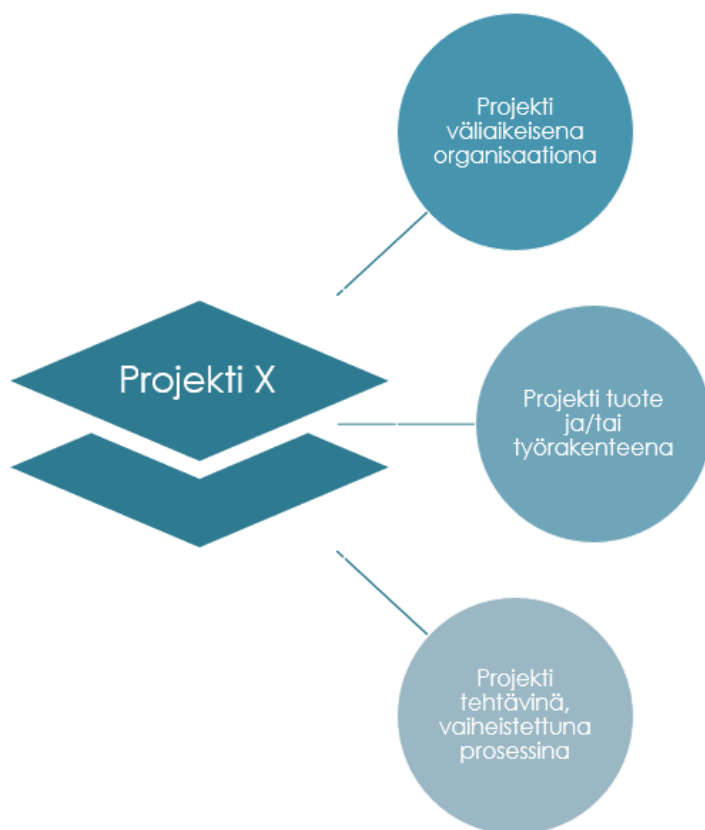
Projektilla on nyky-yhteiskunnassa erilaisia jopa ristiriitaisia merkityksiä. Jotkut tarkoittavat projektilla kertaluontoista monelle tekijälle samanaikaista tehtävää. Joillekin projekti voi tarkoittaa johtamisympäristöä, jonka päämääränä on toimittaa ennalta määritelty tulos rajatun liiketoimintasuunnitelman mukaan. Monesti määritetään, että projekti on ainutkertainen tehtävä tai toimeksianto, jolla on tietyt vaatimukset kuten tavoite, aika, kustannukset ja laatu. Näiden lisäksi monesti määritetään, että projektilla on sille määritetty organisaatio. (Arto ym. 2008, 23-25). Viirkorpi (2000, 44) tiivistää projektin koostuvan kolmesta asiasta panos, toiminta ja tulos. Projekti perustuu hänen mukaansa työn osittamisen ja tehtäväkeskeisyyden yhteydellä rahaan.

Arto ym. (2008, 24-27) eivät näe yllä kuvattuja asioita toisiaan poissulkevinä. Projektia voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Projekti voidaan nähdä: väliaikaisena organisaationa, tuote- ja työrakenteena sekä tehtävinä tai vaiheistettuina prosesseina.

Projektit pyrkivät usein toteuttamaan yrityksen tai järjestön liiketoiminta-ajatusta. Tuotekehitysprojektilla ja toimitusprojektilla on erilaiset strategiset lähtökohdat. Lähtökohtia voidaan kuvata seuraavasti. Jos toimitusprojekti ei onnistu, yritys kokee kerta menetyksen. Jos yritys valitsee väärän tuotekehitysprojektin niin vaikutukset voivat olla yrityksen liiketoiminnalle tuhoisat. (Pelin 2004, 49.)

Projektien kuvaamisessa voidaan käyttää perusteena myös projektin suunnittelevuutta. Tällöin jaottelua ohjaa projektien lähtötiedot. Tämä jaottelu jakaa projektit: varsinaisiksi projekteiksi, kokeilu projekteiksi, soveltuviksi projekteiksi, kehkeytyviksi projekteiksi ja sumeiksi projekteiksi. ((Viirkorpi 2000, 15-16.)

Kuviossa 1 on esitetty projektin rinnakkaisnäkyvät.



KUVIO 1. Projektin kolme näkökulmaa (mukaillen Artto ym. 2008, 26.)

Tässä työssä projektiliiketoimintaa käsiteltäessä keskitytään pääsääntöisesti luokkaan ”varsinainen projekti”. Haastateltava ”A”:n (2021) mukaan toimeksiantajaorganisaation projekteissa tavoitteet, keinot sekä panokset ovat usein hyvin tarkasti tiedossa.

2.2 Projektiliiketoiminnan menestystekijät

Yritys X:n liiketoiminta nojautuu pääosin projekteihin ja toimituksiin. Projektiosaamisen tarve ja projektitoiminnan kehittäminen ovat edellytyksiä toimeksiantajaorganisaation laadukkaalle ja kannattavalle liiketoiminnalle myös jatkossa. (Haastateltava ”C” 2021.) Anttilan (2001, 114) näkemys projektiliiketoiminnasta on, että se luo organisaation menestyksen ja projektitoiminnan onnistumisen välille riippuvuussuhteen.

Artto ym. (2008, 17) kuvaa, että projektiliiketoiminta on projekteihin liittyvää erikseen johdettua sekä tavoitteellista toimintaa. Näiden asioiden tulee palvella organisaation strategisten päämäärien saavuttamista.

Projektin menestystekijöitä, joita organisaatio, projektipäällikkö sekä projektitiimi voivat käyttää edistääkseen projektin onnistumismahdollisuuksia ovat; kompetenssi,

sitouttaminen, kustannussuunnitelmat, aikataulut, resurssisuunnitelma, tavoitteet, muutoshallintasuunnitelma, projektityökalut suunnitteluun sekä kontrollointiin. (Kerzner 2013, 443–445.)

Projektinhallintametodien kirkastaminen organisaatiossa koetaan tärkeäksi. Tärkeäksi koettiin myös projektienhallinnan parantaminen sekä projektien standardointi. Tasalaatuisuuden lisääminen ja työskentelytapojen vakinaistaminen sekä organisaation yhteisen projektikielen käyttöönotto tai sellaisen kehittäminen. (Haastattelu ”B”, 2021.)

Mäntyneva (2016, 150-151) määrittelee projektin onnistumisen suurimmiksi yksittäisiksi asioiksi organisaation johdon antaman tuen sekä projektihenkilöstön sitoutuneisuuden projektille. Tärkeää on nähdä projektien vaikutus yrityksen toimintaan ja merkityksen esille nostaminen. Yrityksen ylin johto olisikin syytä saada sitoutettua auttamaan projektityöskentelyn toteuttamisessa. Projektitiimin selkeä roolitus on avain sitoutumiseen ja tehtävien laadukkaaseen suorittamiseen.

Projektien samanaikaisessa määrässä tulee ottaa huomioon projektihenkilöiden aikaresurssit. Varmistettava on, että aikaa osallistua projekteihin on riittävästi. Suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon, että projektin aikataulu on realistinen. Jos projekteja on liikaa samanaikaisesti, se vaikuttaa suoraan projektien aikatauluun ja aikataulussa pysymiseen. (Mäntyneva 2016, 149-151.)

Asiantuntijaorganisaatiossa projektin tavoitteet, tuotokset sekä laajuus tulee olla huolellisesti määritellyjä. Näin ollen projektinhallinnan tehostamiseksi on erittäin tärkeää panostaa projektin määrittelyyn. Projektin suunnitelmia ja muutoksia voi täsmentää projektin aikana, mutta projektin alussa on tärkeää määrittää projektille viestintä-, edistymisien seuranta ja raportointitavat sekä riittävät resurssit. Projektissa on tärkeää huomioida projektin kolminaisuus; aika, laatu ja budjetti. Projektidokumentaatioissa tulee hyödyntää yllä olevia asioita. Tehtävät, vaiheet ja tuotokset tulee informoida selkeästi. (Mäntyneva 2016, 156.)

Wells (2012) puhuu kirjassaan projektinhallintametodologioiden tuottamista eduista ja kuinka ne tarjoavat tukea projektipäälliköille. Kustannukset, budjetit, aikataulut, riskit, raportointi ja viestintä kuuluvat tärkeimpiin projektinhallintametodologioiden rakenteisiin. Tutkimuksessaan Wells tunnisti projektien tehokkuudessa sekä vaikutuksessa kasvua, joista hyödyt menevät organisaation tavoitteille. Näin saadaan myös parempi kyky projektien kontrollointiin sekä monitorointiin. Standardoimalla yrityksen toimintaa mahdollistetaan projektienjohtaminen myös epävarmuuden äärellä. Projektinhallintametodologiolla voidaan nähdä myös negatiivisia vaikutuksia. Jotkut projektipäälliköistä voivatkin kokea näiden päättämisenä olevan hallinnan ja kontrolloinnin, eivätkä projektien tuen ja ohjauksen. Projektinhallintametodologian valinta yrityksessä on tyypillisesti ylhäältä-alas mallilla toteutettu

ja tämä saattaa tuoda puutteita tai rajoituksia projektimallin projekteihin tuomille hyödyille. (Wells 2012, 2-5.)

2.3 Projektiliiketoiminnan kehittäminen

Janne Ohtonen (2015) löysi väitöskirjassaan 35 ydintekijää, miten organisaatio onnistuu kehittämään johtamista, prosesseja sekä tietojärjestelmiään. Väitöskirjassa tarkastellaan johtamisen sekä tietojärjestelmätieteen tekijöitä yrityksen toiminnan kehittämiseen. Ohtosen mukaan toiminnan kehittämisen tulisi ennen kaikkea keskittyä asiakkaan lisäarvon tuottamisen tavalla mikä on organisaatiolle kannattavaa. Ohtonen on jakanut ydintekijät kolmeen osa-alueeseen; Ihmiset, Prosessit ja Teknologia (taulukko 1.).

	Ihmiset
1	Esimiehet jakavat vision ja informaation kanssasi
2	Ylemmällä johdolla on uskoa ja luottamusta Sinuun ja esimiehiisi
3	Esimiehet käyttävät ideoitasi rakentavasti
4	Esimiehillä on realistiset odotukset prosessien muutoksista
5	Esimiehillä on riittävät tiedot prosessien muutoksista
6	Esimiehet viestivät kanssasi säännöllisesti
7	Esimiehet tukevat muutoksia prosesseissa
8	Organisaatio on määrittänyt prosesseille vastuuhenkilöitä
9	Sinut on voimaannutettu tekemään päätöksiä
10	Sinun ja esimiehien välillä on avointa viestintää
11	Henkilöstöllä on uskoa ja luottamusta toisiaan kohtaan
12	Tiimityö henkilöstön välillä on standardi tapa ratkoa ongelmia organisaatiossa
13	Henkilöstön keskuudessa on tunnustusta tehdyistä suorituksista
14	Esimiehet arvioivat asiakkaiden odotuksia, kun asettavat organisaation visioita
15	Organisaatio käyttää ulkoisia konsultteja, kun tarpeellista
	Prosessit

16	Suoritusmittarit vastaavat riittävästi prosessien muutoksiin
17	Tiedän asiakashankinnan hinnan, asiakkaan vuosittaisen arvon ja asiakasrekla- maation hinnan
18	Bonusjärjestelmä mukautuu prosessimuutoksiin
19	Saatavilla on koulutusohjelmia päivittääkseni taitojani
20	Tiedän ja ymmärrän liiketoimintaprosessien konsepteja ja metodologioita
21	Suunnitelmat prosessien kehittämisprojekteille ovat riittävät
22	Olen innokas parantamaan prosessien nykyistä tilaa
23	Prosessien parantaminen on tärkeää organisaatiolle
24	Organisaationaalinen rakenne voidaan muuttaa helposti tarvittaessa
25	Kenenkään ei tarvitse huolehtia menettävänsä työpaikkansa prosessien muuttu- essa
26	Tunnen uuden työympäristön mukavaksi prosessimuutoksen jälkeen
27	Organisaatiolla on standardi metodologia prosessien parantamiseksi
28	Organisaatio kykenee vastaamaan nopeasti muutoksiin markkinoilla
29	Aloitteet organisaatiossa suuntaavat samaan suuntaan
30	Tiedän mitä teen organisaatiossa ja miten se vaikuttaa lopputulokseen
	Teknologia
31	Organisaation liiketoimintasuunnitelma ottaa huomioon myös tietojärjestelmät
32	Organisaatio käyttää runsaasti tietojärjestelmiä toiminnassaan
33	Käytössä on tehokkaita viestintäkanavia tiedon välittämiseen
34	Olemassa olevia tietojärjestelmiä muokataan tarvittaessa
35	Tietojärjestelmät ovat linjassa organisaation strategian kanssa

TAULUKKO 1. 35 ydintekijää kehittämiseen (mukaillen, Ohtonen 2015.)

Ohtosen tutkimuksessa johtaminen, prosessit ja tietojärjestelmät ovat osa-alueina tekijöitä, joiden avulla organisaatiot pystyvät parantamaan omaa kehittämistä. Johtaminen on tärkeä

tekijä, kun kysymyksessä on organisaation toiminnan kehittäminen. Avoin viestintä ja luottamuksen luominen henkilöstöön ovat kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. (Turun Yliopisto 2015.)

Curatolo ym. (2013, 439-442) tutki miten teollisen liiketoiminnan mukauttamisella voitaisiin tehdä enemmän vähemmällä. Curatolo tunnisti 11 kohtaa, jolla kehittää liiketoimintaprosessia (Taulukko 2.).

1	Ympäristön ymmärtäminen: Tunnista organisaatiolle tärkeät liiketoiminta tarpeet, asiakkaan tarpeet sekä strategiset päämäärät
2	Valitse prosessi mitä parannetaan: Valitaan prosessi mikä on tärkeä organisaatiolle sekä asiakkaalle
3	Ylimmän johdon tuki: Hankitaan ylimmän johdon tuki liiketoiminnan kehittämiseen
4	Projektiryhmä: Hanki projektiryhmä ja perehdytä projektiryhmä liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Olisi hyvä, jos jäsenet ovat osallisia prosessiin
5	Valitun prosessin ymmärtäminen: Perehdy prosessiin, kuvaa prosessi, kerää tietoa, määritä prosessin tavoitteet ja ominaisuudet
6	Mittaaminen: Mittaaminen tarkoittaa prosessin kyvykkyyden selvittämistä keräämällä tietoa prosessista
7	Analysointi: Tunnista prosessista asiat mitkä tuottavat arvoa tai ovat selkeitä ongelmakohtia
8	Parantaminen: Benchmarkkaus, virtaviivaistaminen, uuden teknologiatarpeen arviointi
9	Muutoksen hallinta:

	Suunnittelu, helpotetaan kehitettävään prosessiin osallistuvien käyttöönottoa ja keskustellaan avoimesti muutoksesta sekä koulutuksesta
10	Käyttöönotto: Suunnittele prosessin käyttöönotto
11	Seuranta: Suorituskyvyn mittaaminen, tiedon kerääminen ja jatkuva parantamisen toimintatavat

TAULUKKO 2. 11 kohtaa liiketoimintaprosessin kehittämiseen (mukaillen, Curatolo 2013.)

3 PROJEKTIJOHTAMINEN

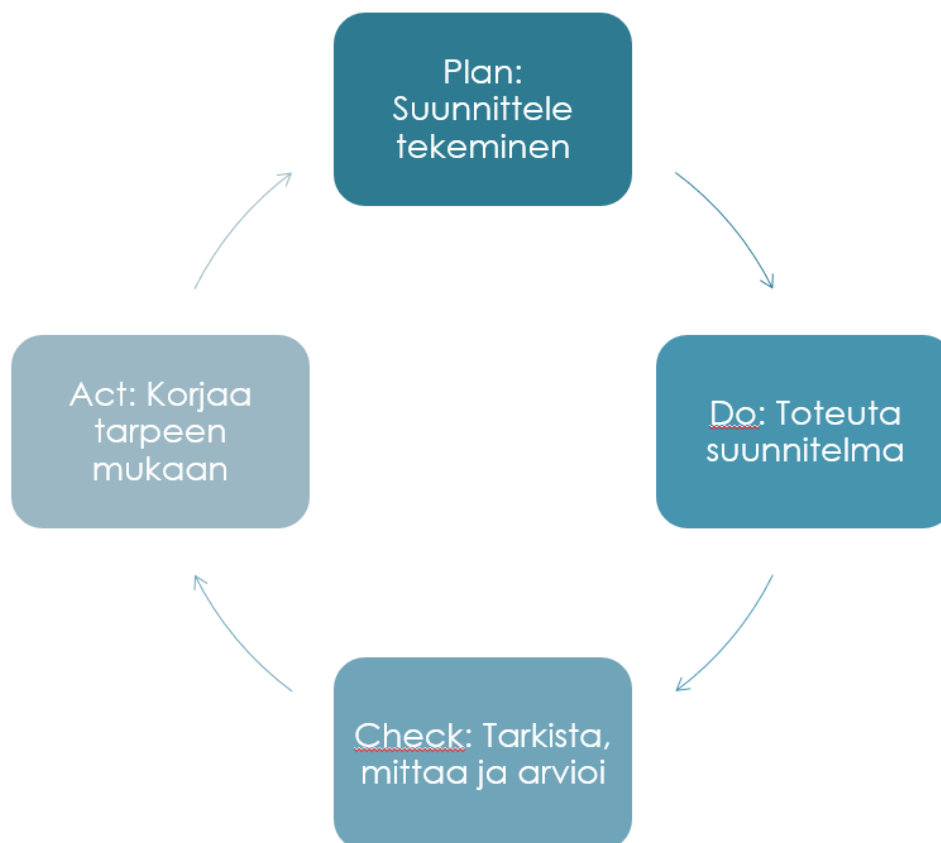
3.1 Laatujohtaminen

Lecklin (2006, 206) kuvaa, että jatkuva parantaminen on laatujohtamisen yksi tavoite. Menetelmien kehittäminen, ideoiden kerääminen sekä ideoiden hyödyntäminen on prosessin omistajan vastuulla. Organisaatiolla tulee olla päivittäisessä tekemisessä tehokkaat keinot kerätä, arvioida, analysoida sekä kirjata hyödyllisiä ideoita organisaation käyttöön.

Jatkuvan parantamisen menetelmillä organisaation laatuavoitteet saavutetaan tehokkaasti, prosessien koordinointi on tehokkaampaa sekä organisaation eri toimintojen välinen viestintä tehostuu. Organisaation eri tasoille määritellään yhteinen tarkoitus ja suunta. Nämä luovat yhdessä olosuhteet missä kaikkien on helppo osallistua organisaation laatuavoitteiden saavuttamiseen. Yhteinen tarkoitus luo organisaatiolle mahdollisuuden yhden mukaiseen strategiaan, politiikkaan, resursseihin sekä prosesseihin. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2016, 5-8 & 17.)

Laadunhallinnassa jatkuva parantaminen on tärkeä osa organisaation toimintaa. Jatkuvan parantamisen mallilla organisaatiossa voidaan ylläpitää nykyinen suoritustaso, reagoida muutoksiin sekä luoda uutta. Tällöin myös asiakastyytyväisyys, prosessien sekä organisaation suorituskyky paranee. Näin organisaatiolle jää enemmän aikaa panostaa perimmäisten syiden selvittämiseen, ennakoimaan ulkoisia ja sisäisiä riskejä sekä mahdollisuuksia. Jatkuva parantamisen avulla voidaan myös hyödyntää jo opittuja asioita. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2016, 18.)

Hokkanen & Strömberg (2006, 80) esittelee kirjassaan W. Edward Demingin kehittämän jatkuvan kehittämisen mallin PDCA. PDCA mallissa vaiheet tulevat englannin kielestä Plan, Do, Check, Act, jotka ovat suomeksi Suunnitte, Toteuta, Arvio ja Paranna.



KUVIO 2. Jatkuvan kehittämisen kehä (mukaillen Hokkanen & Strömberg 80–81.)

3.2 Projektinhallinta ja työkalut

Projektinhallinnalla tarkoitetaan yleisesti projektin suunnittelua sekä valvontaa. Suunnittelutyö jaetaan usein työn määrittelyyn (vaatimukset), työmäärän arviointiin sekä resurssien määrittelyyn. Valvonta osuus pitää sisällään seurannan edistymisen raportoinnin, seurannan, vertailun toteuman ja suunnitelman välillä sekä mahdollisten muutosten tekemisen. Projektinhallinta voidaan määritellä onnistuneeksi, kun projektintavoitteet on saavutettu eli aikataulu, budjetti, laatu ja resurssit on hyödynnetty tehokkaasti. (Kerzner 2013, 2-3.)

Yritykset ja organisaatiot pyrkivät kehittämään osaamistaan projektinhallinnassa. Monien yritysten menestyksellä liiketoiminta onkin riippuvainen menestyksekkästä projektinhallinnasta. (Forsberg ym. 2003, 3.)

Projektinhallintatyökalujen tulee palvella liiketoiminnalle tärkeiden prosessien kehitystä. Projektinhallintatyökalujen ja ohjelmistojen hankintaan tulee valmistautua huolellisesti. Hankinta on itsessään jo prosessi. Hyvin suunniteltu hankintaprosessi pitää sisällään tarvekaritoituksen, jotta löydetään organisaation liiketoimintatarpeita tukeva projektinhallintaohjelmisto. (Forselius 2013.)

3.3 Projektinelinkaari ja vaiheistus

Projektit voidaan jakaa monella eri tavalla vaiheisiin. Yksi yleisimmästä jaosta on jako neljään eri vaiheeseen: projektin määrittely, suunnittelu, toteutus sekä lopetus. Usein projektin vaiheet seuraavat toisiaan, mutta voivat olla myös osittain päällekkäisiä toimintoja. Normaalisti projekti etenee vaiheesta toiseen, mutta voi kuitenkin myös palata edelliseen vaiheeseen, jos kehitystyö tai tulokset sitä vaativat. (Kettunen 2009, 42-44.)



KUVIO 3. Projektin kulku (mukaillen Kettunen 2009, 43.)

Tarpeen tunnistaminen:

Projekti lähtee liikkeelle ideasta tai tarpeen tunnistamisesta. Määrittelyvaiheessa ideaa tai tarvetta arvioidaan ja tehdään esiselvitys kohdealueesta. (Ruuska 2007, 33.)

Määrittely:

Haikala & Mikkonen (2013, 35-36) kirjoittaa, että jos projektin valmisteluvaiheen lopuksi esiteltävä projektikuvaus hyväksytään, niin viimeistään tässä vaiheessa tulee nimetä projektipäällikkö. Projektin valmisteluvaiheessa projektikuvaus rupeaa usein selkeytymään. On yleistä, että tulevan projektin projektipäällikkö on mukana jo valmisteluvaiheessa. Jo valmisteluvaiheessa on mahdollista tehdä alustava projektisuunnitelma sekä projektiesitys. Projektisuunnitelmasta selviää asiakas, projektin nimi, projektin tavoite, alustava aikataulu, resurssit sekä budjetti. (Helsingin Yliopisto 2016, 13–15.)

Suunnittelu:

Projektinsuunnitteluvaiheeseen siirrytään, kun projektitarve tai idea katsotaan järkeväksi toteuttaa. Suunnitteluvaiheessa tehdään konkreettinen projektisuunnitelma. Hyvän suunnitelman tunnistaa siitä, että se vastaa kysymyksiin: Kuka tekee, mitä tehdään, milloin tehdään ja miten tehdään? (Lewis 2007, 8–9.) Kettusen (2009, 43–44) mukaan hyvä projektisuunnitelma pitää sisällään aikataulun, budjetin, resurssianalyysin, projektiorganisaation, viestintäsuunnitelman sekä riskianalyysin.

Hyvän projektisuunnitelman tunnistaa siitä, että se on jaettu osiin. Hyvin tehdyn osituksen avulla projektia on helppo hallita. Hyvää suunnitelmaa tarkistetaan säännöllisesti. Hyvässä suunnitelmassa aikataulu sekä budjetti ovat realistisia ja niissä on varauduttu yllättäviinkin tilanteisiin. Suunnitelmassa tulee määrittää projektin tavoite, tausta, rajoitteet, projektiorganisaatio, aikataulu, budjetti, tuotokset sekä riskit. (Murch 2002, 27–28.)

Projektisuunnitelma toimii projektiryhmän sopimuksena. Tämän perusteella projektipäällikkö voi suunnitella, seurata sekä ohjata projektityöskentelyä. Kaikista projekteista pitää tehdä suunnitelma, vaikka se olisi vain muistio. Tämän yksinkertaisenkin muistion avulla voidaan myöhemmin tarkistaa mitä on suunnitteluvaiheessa sovittu. (Haikala ja Mikkonen 2013, 166–167.) Murch (2002, 40-41) kirjoittaa että tämän on myös keino seurata projektin tavoitteita sekä vaiheiden tuotoksia.

Toteutus:

Toteutusvaihe voidaan aloittaa, kun suunnittelutyö on valmis. Tässä vaiheessa tehdään viimeistään päätös projektin virallisesta aloittamisesta. Toteuttamisvaiheessa projektiryhmä keskitetään projektisuunnitelman mukaiseen työskentelyyn ja resurssit otetaan käyttöön. (Kettunen 2009, 44-45). Tämä on projektin konkreettisin ja näkyvin vaihe. Tästä vaiheesta puhutaankin kirjallisuudessa usein valvonnasta ja kontrolloinnista. Valvonnalla ja kontrolloinnilla pyritään varmistamaan projektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. (Virtanen 2000, 75.)

Projektin päättäminen:

Projekti lopetetaan sen viimeisessä vaiheessa, joka on päättäminen. Ruuskan (2005, 37 ja 237) mukaan hallitun päättämisvaiheen edellytys on se, että hyväksymiskriteerit on määriteltä tarpeeksi tarkasti jo projektin aloitusvaiheessa. Projekti päättyy siihen, kun projektisuunnitelman mukaiset tavoitteet on saavutettu ja työn tilaaja on hyväksynyt lopputuloksen.

Kettusen (2009, 44 ja 181-182) mukaan projektin päättämisvaiheessa on tärkeää tuoda esille jatkoideoita, tehdä projektin loppuraportti sekä vapauttaa projektiresurssit. Ohjausryhmä voi myös vaatia projektityöhön täydennyksiä, hyväksyä tulokset tai päättää projektin. Projektien loputtua on tärkeää kirjata ylös projektin aikana syntyneet jatkokehitysideoita sekä uudet projektitarpeet ja viedä ne loppuraporttiin seuraavien projektien perustaksi.

3.4 Työnositus ja aikataulut

Projektiosituksesta käytetään usein termiä WBS (Work Breakdown Structure). Tällä tarkoitetaan projektin jakamista itsenäisesti toteutettaviin tehtäväkokonaisuuksiin. Projektin ositusta käytetään suunnitelmien, budjettien, aikataulujen sekä raporttien pohjana. Se on yksi

keskeisimmistä informaatiovälineistä projektinhallinnassa. Projektin osittamiseen on useita vaihtoehtoisia tapoja. Kysymys on enemmänkin siitä, miten projektia halutaan ohjata. Projektin osittamisessa yleisesti käytettyjä menetelmiä ovat: vaiheittain ositus, järjestelmiin osittaminen, rakenteellinen ositus sekä työlajin mukainen ositus. (Pelin 2004, 93-94.)

Projektin osittamisen tavoitteet ovat esiteltynä taulukossa 3. WBS tavoitteet

Projektin vaiheistaminen
Projektin jakaminen organisatorisesti selkeisiin vastuukokonaisuuksiin ja osaprojekteihin
Aikatauluihin erilliset osa-aikataulut sekä keskinäiset riippuvuussuhteet selkeästi merkittynä
Puitteiden luominen kustannusohjaukselle määrittämällä kustannuskohteet mitä seurata (ns. työpaketit)
Luoda projektille hierarkkinen jäsentely
Ajallisen ja taloudellisen suunnittelun sekä ohjauksen integrointi

TAULUKKO 3. WBS tavoitteet (mukaillen Pelin 2004, 93.)

Projektin jakaminen osiin on yksi tärkeimmistä tehtävistä. Projektin tehtäväkokonaisuudet jaetaan tällöin osatehtäviksi. Yhden osan pituus voi olla muutamasta päivästä moneen viikkoon. On kuitenkin syytä huomioida, että liian suurten tehtäväpituuksien todellista aikaa on vaikea arvioida. Silloin vaarana voi olla esimerkiksi poikkeamiin reagoiminen. Liian pieniksi osiksi osittaminen taas vaikeuttaa seurantaa sekä dokumentointia. Pienet tehtävät voivat olla yhtenä isompana kokonaisuutena. Kun ositus on tehty, kohdennetaan tehtävät resursseille ja aikataulutetaan kalenteriin. (Haikala & Mikkonen, 2013, 157-158.)

Osittamisessa on pidettävä mielessä realistiset resurssit. Käytössä olevan resurssin työvii-kosta ei useinkaan ole mahdollista kiinnittää henkilöä kokonaan aloitettavaan projektiin. Työajasta kuluu työaikaa mm. muihin töihin, palavereihin, koulutuksiin sekä arkipyhiin. Työajasta on arvioitu olevan tehokasta työaikaa noin 60 prosenttia kokonaistyöajasta. (Haikala & Mikkonen 2013, 161.)

3.5 GANTT-kaavio

Pelin (2004) mukaan Gantt eli janakaaviota pidetään aikataulumenetelmien esi-isänä. Henry Gantt kehitti janakaavion 1900-luvun vaihteessa. Kaavio on yksinkertainen. Tehtävien nimet ovat vasemmassa reunassa ja jokainen tehtävä on merkitty omalle rivillensä. Tehtävän oikealla puolella oleva jana kuvaa jokaisen tehtävän alkamisajan, keston sekä päättymisajan. Gantt-kaavion on erittäin selkeä ja helppolukuinen. Työn edistymistä on helppo seurata, esimerkiksi tummentamalla jo tehty tehtävä.

Janakaaviossa voidaan myös seurata ns. kriittisen polun etenemistä. Kaikki projektin tehtävät ovat tärkeitä, mutta jotkut tehtävistä ovat kriittisiä. Kriittisellä polulla tarkoitetaan tehtäviä, jotka vaikuttavat suoraan projektin päättymispäivään. Mikäli joku kriittisen polun tehtävistä myöhästyy, myöhästyy myös projekti. Kriittisen polun tehtävät määrittävät projektin lasketun aloittamispäivän sekä projektin valmistumispäivän. Kriittisen polun tehtäviä yhdistää usein riippuvuudet. Kun kriittisen polun viimeinen tehtävä on valmis, valmistuu myös projekti. Kriittinen polku näytetään myös tavanomaisesti projektin Gantt-kaaviossa. (Microsoft 2015.)

ID	Tehtävän nimi	Tammikuu			Helmikuu			Maaliskuu				
1	Tehtävä A	■	■	■								
2	Tehtävä B			■	■	■						
3	Tehtävä C					■	■	■	■			
4	Tehtävä D						■	■				
5	Tehtävä E							■	■	■		
6	Tehtävä F						■	■	■	■	■	
7	Tehtävä G							■	■	■	■	■
8	Tehtävä H		■	■	■	■	■	■				
9	Tehtävä I			■	■	■	■					
10	Tehtävä J							■	■	■		

KUVIO 4. GANTT-kaavio (Mukaillen Pelin 2004, 123.)

3.6 Resurssisuunnittelu

Resurssit ovat organisaation pääoma. Resurssijoukosta tulee organisaatiolle kyky, kun ne yhdistetään ja integroidaan tehtävän tai toiminnan suorittamiseen. Resurssien kyvykkyys

voi kasvaa ja kehittyä organisaation ydinosaamiseksi, joista voi tulla viime kädessä kilpailuetu kilpailijoihin nähden. Tutkimukset tukevat yhä enemmän sitä, että organisaatioiden on käytettävä resurssijoukkoaan viisaasti ollakseen kilpailukykyinen. (Annamalai & Ramayah 2013, 8.)

Organisaatioiden haasteena on usein oikean resurssimäärän löytäminen. Toisin sanoen, organisaatiossa on liian vähän resursseja projektien määrään verrattuna tai liian paljon vapaita resursseja peilattuna projektimäärään. (Kettunen 2009, 124–126.)

Pelinin (2004, 152–153) mukaan organisaatiot käyttävät projektin toteutukseen usein samoja resursseja. Tämä voi aiheuttaa heille liiallista kuormitusta. Kettusen (2009, 125.) mukaan tämä on hyvin yleistä. Organisaatiossa tarvitaan johtamisjärjestelmä mikä katsoo resursseja kokonaisvaltaisesti. Projektipäälliköillä tulee olla resurssien kuormittamiseen kokonaisnäkökulmä. (Pelin 2004, 152–156.)

Kettusen (2009) mukaan organisaatioissa toteutetaan liian monia projekteja yhtäaikaaisesti pienillä resursseilla. Vaihtoehtoisia ratkaisuja rajoitettuun määrään resursseja ovat ainakin:

- Urakkasopimuksen laatiminen projektiryhmän kanssa
- Projektin aikataulun kasvattaminen
- Projektin tavoitteiden laskeminen
- Projektin lykkääminen tai projektin lopettaminen
- Uusien henkilöiden palkkaaminen (Kettunen 2009, 123–127.)

Pelinin (2004) mukaan resurssipooli auttaa organisaatioita, jossa on yleistä käyttää samoja resursseja samaan aikaan monissa projekteissa. Resurssipooli on paikka mihin kerätään kaikki projektien käytössä olevat resurssit. Resurssipoolissa on otettava huomioon myös resurssin kuormittavuus. Resurssipooliin on myös hyvä kerätä projekteille oleellisia resurssitietoja kuten kokemus, työhistoria sekä aikaisemmat projektit. Resurssipoolin ylläpitoon tarjotaan usein valmiita ominaisuuksia projektinhallintatyökaluissa. (Pelin 2004, 152–156.)

3.7 Viestintäsuunnitelma

Projektiviestintäsuunnitelman pitäisi kertoa, miten kommunikoit tehokkaasti projektin kehityksessä. Viestintäsuunnitelmaa tulee kohdella yhtä muodollisesti kuin projektin ositusta tai projektikäsikirjaa. Projektipäälliköt työskentelevät usein ahtaassa ja vaativassa ympäristössä, jossa hyvä ei usein riitä. Projektipäälliköiden ja projektiryhmän on määriteltävä ennakolta miten sidosryhmien tulisi olla vuorovaikutuksessa saavuttaakseen maksimaalisen tehokkuuden heidän edetessään projektin elinkaareissa. (Heagney 2016, 81–82.)

Viestinnällä projektissa tarkoitetaan tiedon ja informaation välittämistä resurssien kesken (ihmiset ja ryhmät). Viesti on usein helppo ymmärtää väärin tai viesti ei vain mene perille. Hyvin usein viesti myös muuttuu matkan varrella, mitä useamman käden kautta se kulkee. (Pelin 2004, 158–160.)

Heagney (2016, 79–80) kirjoittaa haasteista, joita hän kohtaa johtaessaan projektinhallintaseminaareja. Hän pyytää usein osallistujia tunnistamaan haasteet, joita he kohtaavat hallinnoidessaan projektejaan. Viestintä tai sen puute on haaste, joka korostetaan useimmiten ylivoimaisesti. Heagneyn mielestä on hyvä, että useimmat projektipäälliköt ymmärtävät kuinka tärkeää tehokas viestintä on projektin onnistumiselle. Yhtä turhauttavaa on havaita, että vain harvat projektipäälliköt toteuttavat konkreettisia toimia sen parantamiseksi.

Usein viestin virheellisyyden takana on jokin näistä; sanoman muotoilu on epäselvä ja sanomalla on useita tulkintamahdollisuuksia, sanoman vastaanottaja ei lue sitä kunnolla, sanomaa muutetaan matkan varrella joskus tahallaankin, sanoma katoaa matkalla tai sanoman ydinkohdat ei ole selkeästi esillä (Pelin 2004, 158–160.)

Viestinnän suunnittelussa on osattava valita oikea viestintämetodi ja mietittävä tarkasti viestin sisältö sekä tavoite. Kuka/ketkä ovat viestinnän kohteena? Mitä viestinnällä tavoitetaan? Mikä on viestinnälle paras ajankohta? Miten varmistetaan, että viesti on mennyt perille ja saadaan viestistä mahdollisesti palautetta? (Pelin 2004, 261.)

Heagney (2016, 80–81) antaa kirjassaan ohjeita esimerkiksi sähköpostiviestinnän suunnitteluun.

- Lähetä sähköpostia ainoastaan heille, kenelle viesti on tarpeellinen
- Oikolue viesti ennen lähettämistä
- Käytä otsikkoa viestin sävyn informoimiseen
- Luo sähköposti protokolla ja käytä sitä
- Älä lähetä viestiä suuttuneena
- Älä kirjoita novellia, ole ytimekäs
- Ole ytimekäs, mutta muista kuitenkin sisällyttää kaikki tarpeellinen tieto
- Älä välttele ihmisiä sähköpostilla
- Jos viesti on arkaluontoinen, älä käytä sähköpostia (Heagney 2016, 80-81.)

Viestinnässä on paljon vaihtoehtoja ja on muistettava ottaa huomioon tehokas ajankäyttö sekä projektin elinkaaren aikaiset vaihtelut viestinnässä. Palaverit ja puhelinsoitot voivat

viedä paljon aikaa, mutta ovat usein tehokkaita. Kirjallinen viestintä ei ole niin tehokas, mutta siitä jää aina jälki. Projektinelinkaaren vaiheissa viestintä painottuu eri asioihin:

- Projektin alussa viestinnässä korostuu projektin tavoite, vastuut, organisaatio, projektisuunnitelma, projektin ohjauskäytännöt ja kokoukset.
- Projektin toteutus vaiheessa viestinnässä korostuu projektin tilannekuva, muutokset ja niiden hoitaminen, seuraavat tärkeät tapahtumat, saavutukset, tarkastukset sekä hyväksynät.
- Projektin lopetusvaiheessa keskitytään projektin tulokseen, päättämisen tehtäviin, käyttöönoton tehtäviin, loppuraporttiin sekä projektin jälkihoitoon liittyviin asioihin. (Pelin 2004, 261.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Toimeksiantaja toimivalla yritys X:llä on laatusertifikaatti ISO 9001. Organisaatio käyttää sertifikaatin mukaisia toimintaohjeita. Kirjatuista toimintaohjeista huolimatta projektitoiminnassa on huomattu olevan ongelmia erilaisten toimintamallien ja menetelmien noudattamisessa. Näiden menetelmien sekä toimintatapojen yhtenäistämiseksi on selkeä tarve. Nykytila-analyysin mukaan projektinhallintamenetelmien kuvauksia puuttuu, niitä ei ole päivitetty vastaamaan nykytarvetta sekä niitä ei noudateta systemaattisesti. Projektien sekä projektipäälliköiden välillä on eroavaisuuksia toimintatapojen suhteen. Erilaiset toimintatavat tuovat ristiriitaisuutta toimintaa ja aiheuttaa hämmennystä projektien sidosryhmille.

4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Aineisto kerättiin projektipäälliköiden sekä liiketoimintajohdon henkilöhaastatteluilla. Kvalitatiiviseen haastattelututkimukseen päädyin, koska näin vastauksista saa vuorovaikutuksen kautta syvempiä. Haastattelunrunko oli valmiiksi määritelty, mutta haastatteluissa annettiin haastateltavan viedä keskustelua tarvittaessa syvemmällekin kuin mitä oli tarkoitettu.

Laadullinen haastattelu on vuorovaikutusta, missä on paikka myös yllätyksille. Laadullinen haastattelu ei tarkoita vain valmiiden kysymysten esittämistä haastateltaville, vaan haastattelussa voidaan edetä myös haastateltavan ehdoin. Liian tiukat säännöt eivät edesautonistuneen tutkimushaastattelun syntymistä. Hyvässä haastattelussa haastatteliija välttää arvostelua ja kannustaa haastateltavaa puhumaan. Haastattelun jälkeen haastattelu kannattaa purkaa tekstiksi. (Hyvärinen 2017, 35–37.)

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- *Miten organisaation projektiliiketoimintaa voidaan kehittää?*

Tutkimuskysymyksellä on apukysymyksiä:

- *Mitä kehitysalueita organisaation projektinhallintamenetelmistä löytyy?*
- *Miten organisaatio kerää oppia jo toteutetuista projekteista?*

Ensimmäiseen apututkimuskysymykseen haastateltiin projektipäälliköitä, jotka vastasivat haastattelukyselyyn. Tarkoituksena oli kartoittaa näkemys organisaation nykyisten projektinhallinta menetelmien tasosta sekä kehityskohtien löytämisestä. Kysymyksillä pyrittiin löytämään osa-alueita projektinhallinnasta, joita voidaan lähteä kehittämään.

Kohderyhmä rajattiin organisaatiossa toimiviin projektipäälliköihin, koska heillä on paras tilannekuva tämänhetkisestä projektinhallinta menetelmistä. Kutsu lähetettiin 6 henkilölle, joista 6 henkilöä saapui haastatteluun. Haastattelut tehtiin kesällä 2021.

Toiseen apututkimuskysymykseen haastateltiin yrityksen johtohenkilöitä, jotka toimivat aktiivisesti projektirajapinnassa. He vastasivat myös haastattelukyselyyn. Haastattelun tarkoituksena oli löytää projektitoiminnasta konkreettisia asioita, joita voi viedä jatkuvan parantamisen piiriin. Toinen apututkimuskysymys käsittelee projektiliiketoimintaa laajemmin ja tarkastelussa on mukana koko projektiprosessi. Kutsu lähetettiin 8 henkilölle, joista 8 henkilöä saapui haastatteluun. Haastattelut tehtiin kesällä 2021.

4.2 Tiedon keruu

Projektipäälliköiden haastattelussa pureuduttiin projektinhallinnan nykytilaan ja kehittämiseen. Projektipäällikkö haastatteluun osallistui 6 projektipäällikköä. Haastattelun runko oli seuraavanlainen:

1. *Organisaatiossa on projektinhallinta muutos meneillään. Miltä muutos tuntuu? Oliko muutos mielestäsi tarpeellinen?*
2. *Verrattuna nykyiseen projektinhallinnan kuvaukseen/menetelmiin, kuinka selkeältä uusi malli vaikuttaa?*
3. *Mitä toivoisit projektinhallinnasta vielä selkeytettävän ja kuvattavan tarkemmin?*
4. *Vaikuttaako projektin läpivienti nyt selkeämmältä? GANT-kaavio projektinhallinnassa ja seurannassa tulee uutena osaksi projektimallia, miltä se vaikuttaa?*
5. *Mitkä ovat keskeisimmät ja tärkeimmät projektidokumentit. Mihin kaipaavat eniten päivittämistä?*
6. *Saatko tällä hetkellä tarpeeksi aikaa ja resursseja projektin suunnitteluvaiheen toteuttamiseen?*
7. *Mikä tai mitkä projektin osa-alueet ovat mielestäsi yleensä haastavia osa-alueita ja näet niissä kehitystarpeita?*
 - a. *Aikataulu/aikatauluohjaus*
 - b. *Resurssien saaminen*
 - c. *Kulujen pysyminen budjetissa/kulujen seuraaminen*
 - d. *Laatu/laadunvalvonta*

- e. *Sopimushallinta (esim. alihankkijat tms.)*
- f. *Kiire*
- g. *Jonkun toisen aloittaman keskeneräisen työn jatkaminen/loppuunsaattaminen*
- h. *Joku muu kehitysalue, mikä?*

8. *Avoinkysymys: näkemys projektityöstä yhtiössä. Miten sitä voitaisiin kehittää?*

Yrityksen johdon haastattelussa pureuduttiin projekteista oppimiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Haastatteluun osallistui 8 johdon edustajaa. Haastattelun runko oli seuraavanlainen.

1. *Kerätäänkö projekteista palautetta kirjallisesti ja systemaattisesti*
 - a. *sisäisesti*
 - b. *ulkoisesti/asiakkailta*
2. *Käydäänkö projekteja läpi systemaattisesti? Miten voimme parhaiten seurata projektien edistymistä? Mikä on johdolle tärkeintä?*
3. *Onko organisaatiossa käytössä systemaattinen tapa käsitellä onnistumisia, virheitä tai kehityskohtia, sekä reagoida mahdollisiin virheisiin ja kehityskohtiin?*
4. *Avoinkysymys: näkemys projektityöstä yhtiössä. Mihin toivotaan kehitystä?*

5 TULOKSET JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa käsitellään analysoinnin perusteella vastauksia haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymykset perustuvat työn tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa esitetään analysointien perusteella löydetty kehitysehdotukset, opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti.

5.1 Projektipäällikkö haastatteluiden vastaukset

1. *Organisaatiossa on projektihallinta muutos meneillään. Miltä muutos on tuntunut? Onko muutos mielestäsi tarpeellinen?*

Kaikki 6 projektipäällikköä koki projektinhallinnan kehittämisen positiivisena asiana. Syksyllä 2020 Organisaatiossa tehty nykytila-analyysi ja nämä haastattelut tukevat organisaatiossa jo aloitettua projektimallin uudistamistarvetta. Haastatteluissa nousi esiin tarve kehittää projektimallista yhtenäinen ja helposti hallittava.

Projektipäälliköt kokivat tärkeimpänä kehityskohteen keskitetyn ja hallitun mallin rakentamisen, joka tukisi projektipäällikön työtä koko projektin elinkaaren ajan. Visuaalisuus ja tarkistuspisteet nousivat myös vahvasti esiin.

Haastatteluissa ilmeni myös, että jo pelkästään halu kehittää mallia on luonut positiivisen ilmapiirin.

2. *Verrattuna nykyiseen projektinhallinnan kuvaukseen/menetelmiin, miten selkeältä uusi malli vaikuttaa?*

Haastattelutulokset osoittavan selkeän tarpeen projektinhallinnan kuvausten selkeyttämiselle ja laatukselle sekä opinnäytetyön tuloksena tuotetulle uudelle projektimallille. Osalle vastaajista projektinhallinnan kuvaus ei ollut juurikaan tuttu.

Organisaatiossa on projektikäsikirja, mutta sen jalkauttaminen päivittäiseen projektityöhön on jäänyt kesken. Projektikäsikirjan seuraamista ja käyttämistä ei valvota millään tavalla. Projektikäsikirjaa ei myöskään päivitetä.

Uudesta projektimallista esille nousi projektinrakentaminen GANT-kaavion avulla projektityökaluun. Tästä todettiin, että tämä voi viedä ensin hieman aikaa, mutta ajankäyttö itse projektinrakentamiseen varmasti pienenee kokemuksen myötä. Uudesta projektimallista sekä projektityökalusta on pääosin positiivinen mieli. Malli ja työkalu tuntuu olevan kunnossa.

Uudesta projektimallista ja työkalusta on helppoa näyttää projektin ulkopuolisille; missä kohtaa projekti on menossa, mitä on jo tehty ja mitä on seuraavaksi tekeillä. Projektien taloudellinen seuranta saa mallissa myös näkyvyyttä. Tämän koettiin tuovan helpotusta mm. raportointiin.

Uuden mallin selkeät mittapisteet (milestones) keräsivät myös kiitosta. Selkeät tarkistuspisteet eri projektinvaiheiden välille tuovat projektipäällikön tekemiseen tukea, turvaa ja selkeyttä. GANT-kaavion käyttäminen projektityöskentelyssä koetaan hyväksi asiaksi. Tämä auttaa myös muita kokonaisuuden hahmottamisessa. Organisaation asiantuntijat ovat hyvin kiinnostuneita kokonaisuudesta. Uusi malli tuo siihen paremman näkyvyyden.

Projektityökalu tukee hyvin uutta loogista ja selkeää projektimallia. Selkeä ja järjestelmällinen työkalu tuo esiin juuri ne elementit, mitä projektipäällikkö tarvitsee projektityön tekemiseen. Työkalu ja malli selkeyttää projektin hoitoa, seuranta sekä raportointia.

3. Mitä toivoisit projektinhallinnasta vielä selkeytettävän ja kuvattavan tarkemmin?

Projektimallin uudistamisessa on haastattelujen perusteella lähdetty toteuttamaan juuri niitä asioita, joista etukäteen sovittiin ja keskusteltiin. Haastattelut osoittavat, että perusasioiden kuntoon laittaminen vie jo pitkälle. Työkalusta toivottiin, että lähdettäisiin liikkeelle yksinkertaisilla perusasioilla. Lisätään toiminteita sitä mukaa, kun vanhat ovat jo tuttuja ja on turvallista tuoda uutta, ettei ahnehdittaisi liikaa alussa.

Projektin taloudelliseen seurantaan toivottiin parannuksia verrattuna nykyhetkeen. Toiveissa olisi työkaluun syötettävän talousarvion jälkeen aktiivinen automaatoraportointi projektin taloudellisesta tilasta.

Cheklistat ja mittapisteet olisi tarpeellista määrittää tarkasti. Myynniltä projektille handover vaihe nousi esille kaikkien projektipäälliköiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Mittapisteitä uudessa mallissa on haastatteluiden perusteella sopivamäärä. Mittapisteitä (milestones) koettiin olevan tarpeeksi, mutta ei kuitenkaan siten, että projektipäälliköntyö olisi pelkkää mittapisteiden tarkastelua.

Organisaation projektit on jaettu kolmeen kategoriaan: kevyt toimitus, ketterä asiakastoimitus ja Asiakastoimitusprojekti. Projektikategorioiden rajoihin toivottiin selkeää asettelua.

Resurssisuunnittelun määrittämiseen toivottiin selkeyttämistä. Miten resurssien aikatauluhallintaa saataisiin selkeytettyä ja paremmin hallittavaksi? Monien toimiteiden samanaikainen aikatauluttaminen koettiin haastavaksi mm. tavarantoimitusten aiheuttaminen haasteiden takia. Poikkeamat tavarantoimituksessa saattavat aiheuttaa monen projektitehtävän siirtymistä ja näin ollen vaatisi monen resurssin aikataulujen tarkistamisen tai lisäresurssien käyttämisen.

Resurssisuunnittelussa nousi esiin myös ulkoisten resurssien synkronointi projektityökaluun. Projektityökalussa käytettyjen projektien vakio pohjien (vakio tehtävät) aikatauluihin ja sidonnaisuuksiin toivottiin selkeyttä ja asian tarkempaa kuvaamista.

4. Vaikuttaako projektin läpivienti nyt selkeämmältä? GANT-kaavio projektinhallinnassa ja seurannassa tulee uutena osaksi projektimallia, miltä se vaikuttaa?

Haastattelu osoitti GANT-kaaviolle selkeän tarpeen. Osa projektipäälliköistä oli käyttänyt GANT-kaaviota jo omien projektien hallinnassa. GANT-kaavion järjestelmällinen käyttö koettiin erittäin hyödylliseksi silloin, kun siihen on muillakin pääsy kuin projektipäälliköllä. Liiketoiminnan johdon uskottiin hyötyvän projektienseurannan kannalta GANT-kaaviosta.

Isoissa ja kompleksissa projekteissa suunnitellun kaltainen projektityökalu tuo kokonaisuuden hallintaan ja seurantaan suuren edun. Tarkistuspisteet projektimallissa vaiheiden välillä tuo selkeyden ja työkalun tarjoama GANT-kaavio helpottaa projektipäällikön suunnittelutyötä. Hyvinä ominaisuuksina koettiin myös projektimallissa suoritettava projektin ositus ja sidonnaisuuksien merkitseminen. Työkalun koettiin helpottavan projektin havainnollistamista projektin ulkopuolisille.

Projektityökalun ja siinä käytettävän GANT-kaavion uskottiin tuovan lisäarvoa projektinhallittavuudelle. Sen uskotaan helpottavan useamman samanaikaisen projektin hoitamista. Graafinen ja visuaalinen näkymä koettiin yhdeksi tärkeimmistä kehityskohteista ja uusi visuaalinen näkymä koettiin yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Ne tuo selkeästi ja nopeasti esille projektin kokonaistilanteen.

Työkalun, mallin ja visuaalisuuden koettiin tuovan hyötyjä myös projektipäälliköiden viikoittaiseen läpikäyntipalaveriin. Nykyisessä mallissa palaveri käydään läpi pohjautuen Word-dokumenttiin. Uudessa mallissa projektin vaiheet toivottiin tarkisteltaviksi projektityökalussa.

5. Mitkä ovat keskeisimmät ja tärkeimmät projektidokumentit ja mihin kaipaavat eniten päivittämistä?

Projektin aloittaminen oikein, koettiin tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi. Nykytilanteessa varsinkin myynniltä tuleva tieto projektin tarpeista ja tekemisestä koettiin epäselväksi.

Uuden mallin handover myynniltä projektille koettiin projektin kannalta kriittiseksi. Handover pitää olla tarkasti määritetty, noudattaa sovittua kaavaa, kertoa mitä on myyty ja miten se on tarjousvaiheessa suunniteltu toteutettavan ja mihin hintaa.

Projektin alku ja loppu koettiin dokumentoinnin kannalta tärkeimmiksi eli aloitus ja päättäminen. Näissä vaiheissa tärkeimmiksi toiminteiksi koettiin handoverit myynniltä projektille, sekä projektilta palvelupäällikölle (jatkuvaan palveluun). Heikosti dokumentoitu projekti koettiin hankalaksi projektin päättämisvaiheessa, kun palveluita pitäisi siirtää jatkuvan palvelun piiriin. Tämä johtuu haastatteluiden mukaan vääristä lähtötiedoista ja näin ollen työllistää ja kuormittaa varsinkin teknisiä asiantuntijoita vielä projektin päättämisvaiheessakin. Ohjeistus palvelun siirrosta tuotantoon pitää hoitaa suunnitellusti, tähän on toimintaohje.

Myös projektisuunnitelma koettiin tärkeäksi. Tässä pitäisi voida huomioida myös myynnin ja ratkaisuvaiheen suunnittelijan näkökulmat. Projektisuunnitelmia tehdään usein jo tarjousvaiheessa. Varsinkin julkisen sektorin asiakkaat toivovat alustavaa projektisuunnitelmaa jo tarjouspyynnössään. Myynniltä projektille handover vaihe saattaa olla osissa toimitusprojekteja jo osittain hoidettu ennen virallista starttia.

Nykyisen projektimallin projektisuunnitelmapohjaa käytetään projektipäälliköiden toimesta kirjavasti. Osalla on käytössään omia pohjia ja osalla organisaation pohja, mutta ei välttämättä uusin. Projektisuunnitelmapohjalta toivottiin uusimman päivityksen helppoa saatavuutta sekä perusrungon helppoa muokattavuutta.

Projektimallien pöytäkirjat ja muistiot pitäisi saada vakiomallisiksi. Näin ollen niitä olisi helppompaa seurata ja tarkistaa. Toiveissa oli, että dokumenttipohjat olisivat ylipäättänsä formaaltiltaan samanlaisia, joten ne tunnistettaisiin heti organisaation omiksi.

Dokumenteista tärkeintä oli kuitenkin se, että niitä käytetään samalla tavalla ja systemaattisesti. Näin toimimalla yritetään minimoida yllätykset projektin aikana.

6. Saatko tällä hetkellä tarpeeksi aikaa ja resursseja projektin suunnitteluvaiheen toteuttamiseen?

Ajankäyttö suunnitteluvaiheen toteuttamiseen koettiin eri tavalla ei liiketoimintalinjoissa. Osalla projektipäälliköistä oli kyllä tarpeeksi aikaa, mutta muutamalla aikaa taas ei juurikaan ollut. Ajankäytössä esille nousi asia, ettei käytettävissä oleva aika auta, jos lähtötiedot eivät ole kohdallaan.

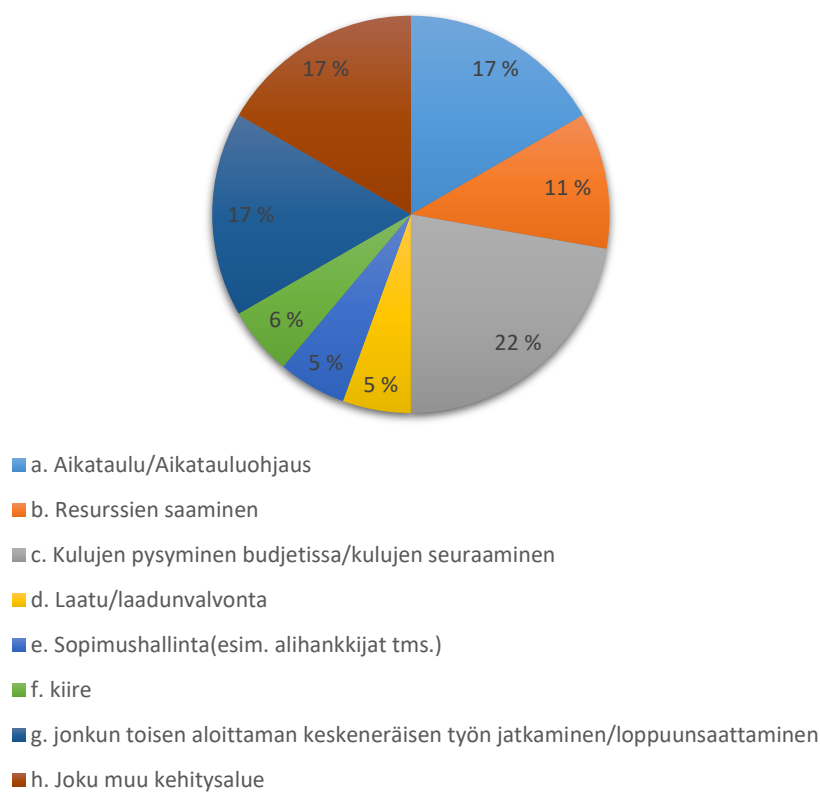
Suunnitteluresurssit koettiin tulevan tarpeeksi nopeasti, mutta resurssin pyyntötavasta löytyi kuitenkin eroavaisuuksia. Suurin osa projektipäälliköistä käyttää resurssipyyntöihin organisaation ”oikeaa” tapaa eli palvelunohjaustyökalussa luotavaa tikettiä, mutta myös sähköposti ja teams-kanavat on käytössä. Resurssien koettiin olevan hyvinkin joustavia ja organisaation asiantuntijoiden usein venyvän saadakseen työnsä tehtyä laadukkaasti.

Ajankäyttö oli hyvin vaihtelevaa. Toimitustietojen koettiin osittain seisovan jossain ja ne pitäisi tulla nopeammin projektipäällikön tietoon. Myyjien tulisi myös muistaa antaa asiakkaalle vain realistisia aikatauluarvioita toimituksista, eikä lupaila liikaa.

7. Mikä tai mitkä projektin osa-alueet ovat mielestäsi yleensä haastavia osa-alueita, ja näet niissä kehitystarpeita?

- a. Aikataulu/aikatauluohjaus*
- b. Resurssien saaminen*
- c. Kulujen pysyminen budjetissa/kulujen seuraaminen*
- d. Laatu/laadunvalvonta*
- e. Sopimushallinta (esim. alihankkijat tms.)*
- f. Kiire*
- g. Jonkun toisen aloittaman keskeneräisen työn jatkaminen/loppuunsaattaminen*
- h. Joku muu kehitysalue, mikä?*

Projektin haastavimmat osa-alueet joissa kehitettävää



KUVIO 5. Projektin haastavimmat osa-alueet, joissa kehitettävää

Projektipäälliköiden näkemys mukaan haastavimmat osa-alueet ovat aikataulutus, muiden töiden jatkaminen sekä muut kehitysalueet. Muista kehitysalueista esille nousi sijaistaminen tai oikeastaan sen puuttuminen. Lomakausien aikana toiminnan katsottiin osin jopa seisahdavan, koska ei ole ketään, kuka katsoisi asioiden perään. Myös projektimateriaalin katsottiin löytyvän liian usein vain tekijöiden omilta työasemilta tai pöytälaatikoista.

Aikatauluohjauksessa ja aikataulutuksessa isoimpana ongelmana koettiin resurssitarpeen arvioiminen. Tarkemmin sanottuna kalenteripäivien varaaminen, mikä koettiin ehdottoman tärkeäksi tavaran vastaanottamisesta asennuspäivään.

Resurssien saamisessa aikataulun epävarmuus tuo omat haasteensa. Resursseja voisi olla saatavilla, jos kalenteripäivät lyödään ajoissa lukkoon. Adhoc resurssisaatavuus vaihtelee tiimeittäin. Osa resursseista koettiin korvamerkityiksi tiettyihin toiminteisiin.

Kulujen seuraaminen tapahtuu osassa tiimeistä hyvin, mutta läpi organisaation kulujen seuraaminen vaihtelee. Oman henkilöstön tuntimäärien ja hinnan seuraamisessa koettiin olevan tarkastelun paikka. Businesscase laskemiin kaivattiin läpinäkyvyyttä. Mistä projektin hinta tarjouksessa koostuu ja onko se realistinen laskelma projektikulujen kattamiseen?

Käytännössä tämänkaltaisen toiminnon katsottiin puuttuvan tai ainakin läpinäkyvyys kaipaasi uudistamista. Realistinen projektibudjetti katsottiin olevan harvinainen. Projektien realistinen kulu ei näy varsinkaan toimituksen hinnassa. Tällä tavoin toimimalla uskottiin pitävän asiakas tyytyväisenä ja asiakkaana jatkossakin. Kate saattaa todellisuudessa olla huomattavasti pienempi kuin oli laskettu business casessa.

Laadunvalvonnassa tärkeimpänä pidettiin sitä, että toimituksissa suoritetaan vähintään ne testaukset, jotka asiakas on pyytänyt, ja mitä on kuvattu sopimuksessa tai palvelukuvauksessa.

Jonkun toisen aloittaman keskeneräisen työn jatkaminen/loppuunsaattaminen koettiin hankalaksi, koska usein dokumentaatio on vajavaista tai se puuttuu. Osaltaan ongelmaksi koettiin se, että dokumentaatio ei ole siellä missä pitäisi tai oikeassa formaatissa. Projektisuunnitelmaan toivottiin konkretiaa enemmän, jotta siitä voitaisiin tarkistaa, onko kaikki sovitut asiat hoidettu. Projektienhallintaan toivottiin tarkistuslistoja, joita voisi käyttää apuna esimerkiksi projektia lopetettaessa.

8. Avoin kysymys: näkemys projektityöstä yhtiössä, ja miten sitä voitaisiin kehittää

Aikaisempi projektityöskentely koettiin jossain määrin puuhasteluksi. Organisaatiolle toivottiin systemaattista työskentelytapaa ja selkeää kokonaisuutta. Selkeä kokonaisuus uskottiin saavutettavan uudella mallilla, jossa on otettu huomioon visuaalisuus, riippuvuudet, yksinkertainen yksi tapa toimia, tehtaan omainen toteutustapa sekä määrittämällä selkeät vastuut ja roolit.

Uuden mallin ja työkalun jalkauttamiseen toivottiin panostettavan. Toiveissa oli myös, ettei tähän pysähdytä, vaan uutta mallia myös jatkojalostetaan siitä saatavan palautteen perusteella. Käyttäjille koettiin tärkeäksi antaa heti alussa selkeä ja positiivinen ensikokemus.

5.2 Johdonhaastatteluiden vastaukset

1. Kerätäänkö projekteista palautetta kirjallisesti ja systemaattisesti

Haastatelluista liiketoimintajohdon jäsenistä kukaan ei tunnistanut systemaattista tapaa kerätä palautetta projekteista sisäisesti. Neljä haastateltavaa kertoi liiketoimintalinjassaan tapahtuvan säännöllistä palautteen keräämistä asiakkailta.

Sisäisestä palautteen keräämisestä uskottiin saatavan osittain tietoa viikoittaisissa toimitusprojektien seurantalavereissa. Seurantalavereissa nousee esille epäkohtia, mutta palautteen kerääminen ei ole systemaattista. Palautetta todettiin saatavan määrällisesti yllättävän vähän. Osalla liiketoimintalinjoista projektit päättyvät tällä hetkellä päätöspalaveriin.

Niissä tulleita projektipoikkeamia ei kuitenkaan todettu käsiteltävän mitenkään systemaattisesti.

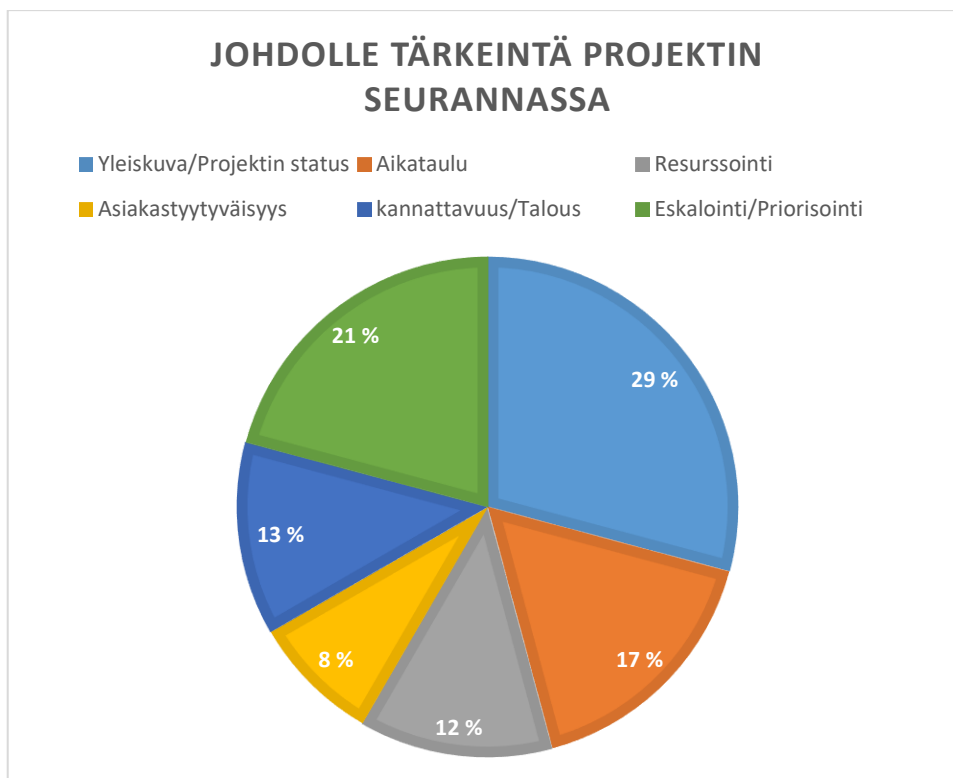
Johto tekee katselmuksia 2-3 kertaa vuodessa ja näissä tilaisuuksissa pyritään löytämään esimerkkejä auditointeihin sekä kehityskohteita projektitoimintaan. Sisäisestä palautteesta todettiin, että talouden näkökulma olisi hyvä saada mukaan palautemalliin, jos siitä tehdään systemaattista.

Ulkoisesta eli asiakkailta tulevasta palautteesta, osalla liiketoimintalinjoista oli selkeä kuva ja malli toimia. Myös muilla liiketoimintalinjoilla oli tieto, miten muut sen tekevät, mutta sitä ei ole vielä monistettu koko organisaation käyttöön. Toiveena olikin toimitusprojektien näkökulmasta yhtenäinen tapa toimia. Ilman systemaattista kyselyä asiakaspalautetta todettiin tulevan varsin vähän. Käytännössä palautemäärät ovat nollassa. Tärkeimpinä tietoina asiakasnäkökulmasta esitettiin olevan projektin eteneminen, asiakaskokemus, informaation liikkuminen sekä yleinen tyytyväisyys yhteistyöhön.

Kahdessa liiketoimintalinjassa palautekysely asiakkaalle lähtee systemaattisesti. Palautekysely lähtee asiakkaalle, kun kohde/palvelu on luovutettu. Palautteita käydään läpi viikoittain myyntipalaverissa. Toisessa näistä liiketoimintalinjoista projektipäällikön projektibonus on sidottu palautekyselyn lähettämiseen.

2. Käydäänkö projekteja läpi systemaattisesti, mitä voimme parhaiten seurata projektien edistymistä. Mikä on johdolle tärkeintä?

Kaikki vastaajat kertoivat, että projekteja käydään systemaattisesti läpi ja projekteja seurataan niiden ollessa aktiivisia. Läpikäyntitavat erosivat hieman eri liiketoimintalinjojen välillä, mutta kaikissa toiminteissa läpikäyntiä oli lähes viikoittain. Yhtenäistä läpikäynneissä oli se, että tavoitteena oli ennakoiminen ja ongelmien havaitseminen sekä reagoiminen niihin ajoissa. Läpikäynnistä puuttui kustannusnäkyminen liiketoiminnan ohjaamisen näkökulmasta. Talouspuolen seurantaan toivottiin parannusta.



KUVIO 6. Johdolle tärkeintä projektin seurannassa

Johdolle tärkeimpänä asiana koettiin yleiskuvan ja projektin statuksen saaminen projektien etenemisestä sekä aikataulu seuranta. Johdon toiveena oli kauttalinjan saada ajoissa tietoa, jos aikataulusta oltiin jäämässä jälkeen, ja onko aikatauluhaasteet asiakkaan ja toimittajan aiheuttamia. Jos aikataulu haasteita on, niin tärkeäksi koettiin se, voiko samat resurssit kiritä aikataulua kiinni vai tarvitaanko lisäresursseja. Resursseista koettiin tärkeäksi myös tietää, miten hyvin omat resurssit olivat sitoutuneet projektin tavoitteisiin. Projektin kannattavuus, tavoitteiden saavutettavuus ja asiakastyytyväisyys nousi esiin monessa haastattelussa.

Projektin kannattavuudessa esille nousi monessa haastattelussa myös projektin laajuus. Ollaanko organisaatiossa tarpeeksi tarkkana siinä, mikä kuuluu toimitusprojektille ja mikä ei?

Tärkeäksi koettiin myös projektipäälliköiden kyky suodattaa tärkeät asiat johdon tietoon. Mitkä ovat merkityksellisiä aktiviteetteja ja mihin pitää reagoida, eskaloida tai priorisoida tekemistä. Ennakointi, laadulliset asiat, kustannukset sekä asiakastyytyväisyys olivat asioita, jotka koettiin tärkeäksi.

Jatkossa toiveena oli nykyistä visuaalisempi tapa raportointiin. Toiveena oli, että projektin kokonaiskuvan saisi yhdellä vilkaisulla. Taloudellista dataa kerätään järjestelmistä, mutta raportin olemassaolo sekä käyttäminen, oli vielä harvalla alkuvaiheessa. Raportista koettiin puuttuvan vielä lukuja ja osan tiedoista koettiin olevan väärin. Osalla liiketoimintalinjoista

taloudellinen raportointi oli paremmassa tilassa kuin toisten ja tähän toivottiin saavan koko organisaation läpimenevä malli. Toiveena oli, että projektipäällikkö voisi kirjata kuluja projektille jo kesken projektin, jolloin ennustettavuus paranisi. Nyt tilanne on usein se, että projektitulot tulevat tietoon vasta, kun lasku tulee ja projekti on jo toimitettu.

Yhdellä liiketoimintalinjoista ollaan ottamassa käyttöön suuressa osassa organisaatiota käytettävä toiminnanohjausjärjestelmä vuoden 2021 aikana. Tätä pidettiin erityisen hyvänä kehityskohteena.

3. *Onko organisaatiossa käytössä systemaattinen tapa käsitellä onnistumisia, virheitä tai kehityskohtia, sekä reagoida mahdollisiin virheisiin ja kehityskohtiin?*

Organisaation läpileikkaavaa tapaa käsitellä onnistumisia, virheitä tai kehityskohteita projekteissa ei löytynyt. Muutamalla liiketoimintalinjalla on yhteinen toimitusprojektien läpikäyntipalaveri perjantaisin, jossa pyritään keräämään saadut asiakaspalautteet yhteen. Tähän mennessä palautteen saaminen tai jakaminen ei ole ollut aktiivista. Systemaattisuus on puuttunut. Kuukausien otannan jälkeen perjantaisin käytävässä toimitusseurannassa on käsitelty vain muutamaa palautetta. Palautetta uskotaan vastaajien mielestä tulevan enemmän, mutta sen eteenpäin viemisestä puuttuu systemaattisuus.

Kehityskohteet ja muut palautteet olisi vastaajien mielestä pääsääntöisesti hyvä käsitellä heti, kun palaute vastaanotetaan ja reagoida siihen sisäisesti heti. Asiakkaalle vastaaminen koettiin parhaaksi tehdä heti tietyissä tapauksissa, mutta osaan palautteista toivotaan kuitenkin malttia. Tärkeintä on kerätä ja analysoida kaikki saatavilla oleva tieto ja selvittää onko virhe ollut kyseisessä projektissa. Vai onko se organisaation yleinen tapa toimia. Sama koskee onnistumisia. Oliko se projektin onnistuminen vai oliko se organisaation yleinen tapa toimia. Jos onnistuminen on projektikohtainen, niin voisiko siitä kehittää yleisen tavan toimia organisaatiossa? Kaikki palaute, oli se negatiivista tai positiivista, olisi kuitenkin hyvä käydä läpi viimeistään projektin päätösvaiheessa.

Palautteesta koettiin tärkeäksi kerätä mukaan kaikki oppi ja best practices projektiryhmän ja projektipäällikön käyttöön. Nämä olisi hyvä käydä läpi vähintään kerran kuukaudessa esimerkiksi liiketoimintalinjan kuukausikatsauksessa. Projekteista oppimisen koettiin olevan vielä heikoissa kantimissa. Monessa projektissa tehdään asiat täysin samoin, kun mitä on juuri tehty eli keksitään pyörä niin sanotusti uudestaan.

Osalla liiketoimintalinjoista kommunikatio myynnin ja projektien välillä sujuu kuitenkin kiihtävästi. Myynnin, projektin ja operoivan tahon kesken on tiivis yhteistyö läpi organisaation, liiketoiminta yksikköön katsomatta. Tämä koettiin asiaksi, joka voitaisiin kopioida, jatkokehittää ja tuoda malliksi muillekin toimitusprojekteissa mukana oleville.

Projektin aikaisista havainnoista ja poikkeamista toivottiin terävämpää esille tuontia, jotta näihin saadaan tarvittavat resurssit mahdollisimman tehokkaasti varmistamaan asiakastyytyväisyyttä. Usein havainnoissa ja poikkeamissa keskitytään vain negatiiviseen, mutta vastaavaa asiaa toivottiin havainnoitavaksi myös positiivisista poikkeamista.

Toiveissa oli, että projektin yhteenvedossa nämä asiat ovat viimeistään listattuna oppina seuraavaan projektiin. Tällä hetkellä palautteen saaminen johdon tietoon on liikaa muistin varassa.

4. Avoin kysymys projektityöstä yhtiössä: mihin toivotaan kehitystä?

Oli projekti minkä kokoinen tai mittainen tahansa, niin sille pitää jatkossa löytyä yksi henkilö kuka vastaa kokonaisuudesta. Asiat eivät saa jäädä roikkumaan, vaan yksi henkilö vastaa siitä, että asiat etenevät.

Projektinhallinta näyttäytyy eri lailla riippuen liiketoimintalinjasta. Organisaation on löydettävä systemaattinen tapatoimia riippumatta siitä, mitä ollaan toimittamassa. Systemaattisuus helpottaisi asiantuntijoiden toimimista projekteissa. Projektien aloitus ja päätöspisteisiin toivottiin myös selkeyttä. Projektin lähtötilanteen ymmärtäminen ja tavoitteiden selkeyttäminen, tuo projektille raamit. Tähän vaiheeseen toivottiin panostusta jatkossa.

Projektityöskentelyn tueksi toivottiin parempaa työkalua kuin mitä nyt on käytössä. Työkalussa olisi hyvä olla tietty sapluuna, joka ns. pakottaa menemään tietyt vaiheet läpi ja merkata ne tehdyiksi. Työkalusta toivottiin löytyvän checklist, aikataulu, taloudellinen seuranta sekä resurssien allokointi. Projektiprosessin toivottiin olevan tarpeeksi ketterä reagoiteihin. Tärkeänä pidettiin, että kaikki projektipäälliköt käyttävät jatkossa samaa työkalua. Tämänhetkinen tilanne, jossa projektipäälliköt käyttävät eri projektinhallintatyökaluja, koettiin hankalaksi tavaksi organisaatiolle seurata toimintaa. Asiantuntijoiden työhön uskottiin tulevan selkeyttä, jos kaikki käyttävät samaa työkalua. Samoin raportoinnin ja seurannan uskottiin selkeytyvän ja helpottuvan, jos käytetään yhtä työkalua projektinhallintaan.

Projekteille toivottiin harmonisoitua ja sovittua tapaa toimia. Projektikulttuuri, selkeä malli toimia sekä työkalut kuntoon. Tämän uskottiin tuovan automatisointia työtehtäviin sekä selkeämpiä työtikettejä asiantuntijoille. Projektinaikainen viestintä koettiin osittain epäselväksi, koska organisaatiolla on käytössä kolme eri viestintäkanavaa (Teams, Skype ja Mattermost), perinteisten sähköpostin ja puhelimen rinnalla. Viestintään ja dokumentointiin toivottiin selkeyttämistä.

Projektin systemaattinen ja suunnitelmallinen läpivienti koettiin ensisijaisen tärkeäksi. Toiveena oli, että projekteissa pyritään tunnistamaan kriittinen polku ja toimitusprojektin bufferia ei käytettäisi heti alussa. Systemaattisuuden uskottiin tuovan ajankäyttöön lisäarvoa.

Projektinaikaisten vetovastuun selkeyttäminen nousi haastatteluissa esille. Se pitää tehdä mahdollisimman selkeäksi.

Projektipäälliköiden nähtiin tekevän hyvää työtä ja asioita tehdään oikein, mutta loppuanalysointiin toivottiin panostusta. Oppien kerääminen projekteista koettiin tärkeäksi. Projektin jälkeiset lisämyyntimahdollisuudet toivottiin myös nostettavan paremmin esille.

Haastateltavat olivat ylipäättänsä iloisia, että projektitoimintaa viedään eteenpäin ja toivoivat uuden projektimallin ja projektityökalun tuovan projektitoimintaan lisää selkeyttä. Odotusten tulee olla kuitenkin maltillisia.

”Pienillä askeleilla pikkuhiljaa päästään parhaaseen lopputulokseen projektimallin ja työkalun kannalta.” (Haastateltava L, 2021).

Tuotteistusasiat läpi organisaation nousi myös esille. Tarjottuja tuotteita ja palveluja pitäisi pystyä tuotteistamaan paremmin. Tuotteiden räätälöinti tuo omat ongelmansa, vaikka se koettiin kilpailueduksi. Tekoäly sekä datan käyttäminen koettiin myös yhdeksi kehityskohteeksi.

5.3 Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset

Vastausten perusteella voidaan todeta, että projektimallin kuvaamisen sekä toimintatapojen yhtenäistämisen olevan kaivattu kehityskohde organisaation projektiliiketoiminnassa. Projektin tarkistuspisteiden määrittelyn uskotaan tuovan konkreettisia kiintopisteitä projektipäälliköille, asiantuntijoille ja kaikille projektitoiminnassa mukana oleville. Viestintä ja dokumentaatio koettiin myös tärkeäksi osa-alueeksi projektinhallinnassa. Tämä tulee huomioida projektimallissa. Tutkimustulokset tukevat sitä, että organisaatiolle tulee rakentaa uusi projektimalli sekä ottaa käyttöön ja jalkauttaa yhtenäinen projektinhallintatyökalua projektipäälliköiden käyttöön. Projektityökalun tulee tukea myös johdon tarpeita. Työkalua etsiessä tulee ottaa huomioon myös projektisalkun hallinta ja raportointi.

Haastatteluiden analysoinnin perusteella löytyneet kehityskohteet varsinaiseen tutkimuskysymykseen ovat:

1. Yhtenäisen projektinhallintatyökalun käyttöönotto
2. Projektinmallin kuvaaminen
3. Projektin tarkistuspisteiden määrittäminen

Apukysymyksissä analysointien jälkeen tulisi keskittyä varsinkin aikataulun, kulujen ja resurssitarpeen seuraamisen sekä sijaistamiseen loma aikoina. Organisaation keräämistä opeista projektien aikana kaivattiin läpi organisaation menevää tapaa toimia.

5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttavat kysymysten muotoilu ja kysymysten sijoittelu sekä annetut vaihtoehdot. Haastatteluissa vastaajia ei pyritty johdattelemalla vastamaan millään tietyllä tavalla. Tutkimuksen validiteettia heikentää se, jos haastattelija johdattelee vastaajaa. Validiteetista käytetään myös nimeä vastaavuus. (Rope & Vahvaselkä 44–46.)

Tutkimuksen validiteetin voidaan katsoa täyttyneen. Tutkimus perustui asetetuille tutkimustavoitteille ja siinä mitattiin tavoiteltua asiaa. Tutkimusosuuden kysymykset pohjautuvat teoriaosuuteen sekä tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja pysyvyyttä. Jos tutkimus tehtäisiin uudestaan samasta lähtötilanteesta, niin olisiko tulokset yhtenevät nyt tehdyn tutkimuksen kanssa. Epäselvät kysymykset sekä väärä ajoitus heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. (Rope & Vahvaselkä 1999, 45.)

Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan katsoa täyttyneen. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat kaikki oman alansa ammattilaisia. Tutkimuskysymykset olivat yksiselitteisiä, mutta haastateltavat saivat tuoda näkemyksiään esille myös kysymysten ulkopuolelta, mikä syvensi haastatteluja.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantaja yrityksessä aloitetaan projekti, jonka tavoitteena on projektiliiketoiminnan kehittäminen, uusien projektimallien luominen sekä ottaa käyttöön projektinhallintatyökalu. Projektissa on mukana neljä liiketoiminta linjaa, joista kolme ottaa uuden mallin ja työkalun käyttöön heti, kun se on mahdollista. Tavoitteena projektissa on nostaa projektikulttuurin kypsyystaso tasolle "Määritelty". Tärkeimpinä asioina projektissa on saada systemaattinen ja standardisoitu tapa toimia projektipäälliköille ja projektin sidosryhmille sekä ottaa käyttöön projektipäälliköille projektinhallintatyökalu. Systemaattinen tapa kerätä palautetta projekteista sisäisesti ja ulkoisesti tulee myös implementoida osaksi projektiprosessia.

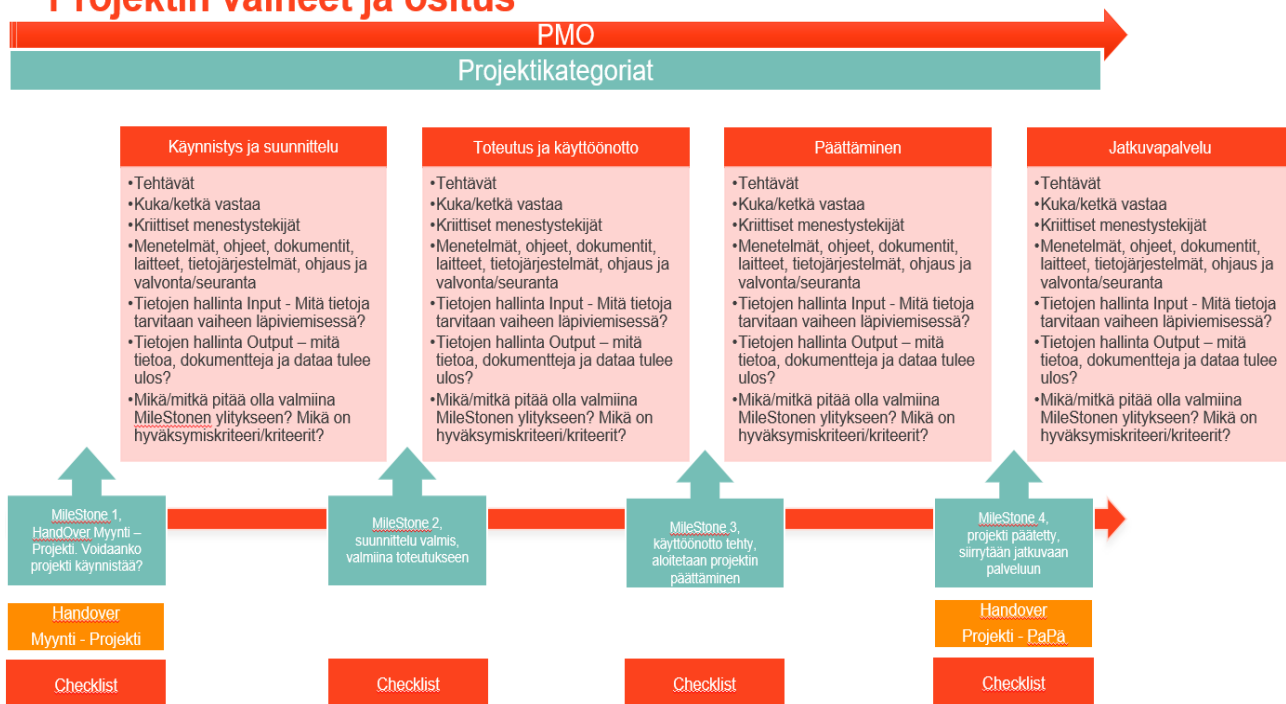
6.1 Projektimalli

Projektin lähtökohtana on 2021 tehdyt haastattelut, jotka kuvastavat organisaation projektiliiketoimintakulttuurin kehittämiskohteita liiketoimintayksiköiden projektitoiminnassa ja projektitoiminnan tarkastelun sen eri sidosryhmien kautta.

Analyysien perusteella prosessia lähdettiin kehittämään seuraavasti:

- Yhteisen projektimallin ja sen keskeisten käytäntöjen määrittäminen huomioiden seuraavat tehtävät:
 - Projektikategorioiden uudelleen määrittäminen
 - Prosessien laatiminen sekä roolien ja vastuiden määrittäminen
 - Projektin hallinnan dokumenttipohjien ja käsikirjan laatimisen/päivittämisen
 - Projektitoimiston määrittely
- Projektisalkkutyökalun käyttöönoton
- Uuden mallin koulutukset
- Virtuaalisen "projektitehtaan" perustamisen

Projektin vaiheet ja ositus



KUVIO 7. Projektin vaiheistus ja ositus (Yritys X intra 14.6.2021.)



KUVIO 8. Projektimallin uudistaminen (Yritys X intra 14.6.2021.)

Projektitehdas pitää sisällään toimintoja kuten Informointi, tuki, standardisointi, hallinta ja varmistaminen. Informointi osa-alueesta prosessi sekä työkalu tuo raportointiin ja projektin monitorointiin paremman näkyvyyden ja automaation. Tukifunktiosta projektitehdas hoitaa koulutuksia sekä toimintatapaa. Standardisoinnissa projektitehdas keskittyy prosesseihin, työskentelymetodeihin ja toimintatapoihin ja näiden yhtenäistämiseen sekä dokumenttien yhtenäistämiseen muistioista testausraportteihin. Työkalu tuo näihin standardin tavan toimia ja tuo automaationa näitä asioita projektipäällikön ja projektiryhmän käyttöön. Hallintapalikka toimintaa ohjaa prosessit, säännöt ja vastuut, sekä yhtenäistää projektiliiketoimintaan tietyt arvot. Työkalu ja projektimalli tukee automaattisesti laadun varmistamista. Resurssointia emme voi tässä vaiheessa ottaa projektitehtaan hoidettavaksi. Se tullaan hoitamaan samalla tavalla kuin organisaatiossa tälläkin hetkellä.



KUVIO 9. Projektitehtaan tehtävät (Yritys X intra 14.6.2021.)

6.2 Projektikategoriat

Projektikategoriat kategorisoidaan kolmeen projektimalliin. Kategoriat ovat Kevyt Toimitus, Koordinoitu Ketterä Asiakastoimitus sekä Asiakastoimitusprojekti. Tämän hankkeen piiriin

eivät kuulu ketterillä menetelmillä, kuten esimerkiksi Agilella tehtävät projektitoimitukset tai jatkuvat tuotekehityspalvelut. Näiden toimitusmallien kehittäminen jatkuu niitä malleja käyttävien yksiköiden toimesta kuten ennenkin. Tämä ei kuitenkaan sulje pois myöhempiä yhteisiä kehityshankkeita projektihallintaan liittyen niiltä osin, kun koko toimintaan laajemmin soveltuvia toimintatapoja on identifioitavissa.

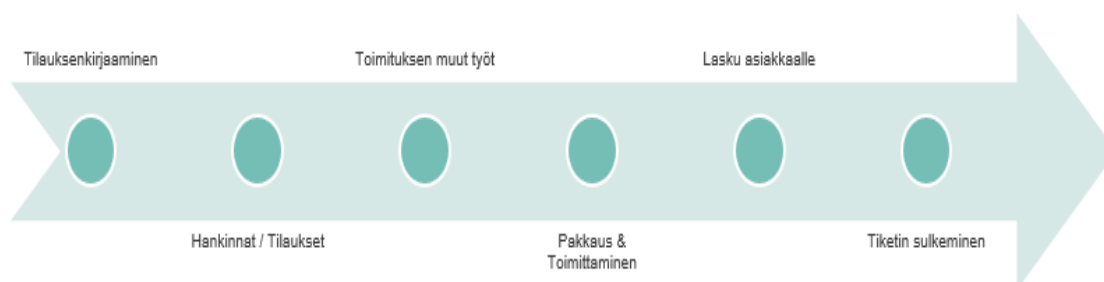


KUVIO 10. Projektimallit (Yritys X intra 14.6.2021.)

Projektiryhmän työskentely keskittyy ensin kategorioiden mallintamiseen, testaamiseen ja käyttöönoton valmisteluun. Käyttöönoton valmistelutöihin lukeutuu mm. projektidokumentation päivittäminen.

Kevyt Toimitus rakennetaan itsepalveluportaaliin, jossa tiketit hoidetaan change requestina.

Kevyt toimitus



KUVIO 11. Kevyt toimitus toiminnanohjaus portaalin kautta

Koordinoitu Ketterä Asiakastoimitus, rakennetaan projektihallintatyökalun lisäosaan ja testataan koordinaattorien sekä projektipäälliköiden toimesta.

Koordinoitu Ketterä Asiakastoimitus



KUVIO 12. Koordinoitu Ketterä asiakastoimitus

Asiakastoimitusprojekti rakennetaan projektityökaluun ja koekäytetään projektipäälliköiden toimesta. Projektipäälliköiden kanssa on sovittu mallin "varjokäytöstä" olemassa olevien projektien suhteen. Tämän avulla saamme arvokasta tietoa, miten projektitehtävät toimivat käytännössä.

Asiakastoimitusprojekti



KUVIO 13. Asiakastoimitusprojekti

6.3 Projektinjohtaminen ja toteutus

Organisaatiossa toimitusprojektiä johtaa projektipäällikkö. Hän on vastuussa projektin kokonaisuudesta. Jatkossa toimitusprojektit on vaiheistettu. Vaihteita on kolme:

- Aloitus ja Suunnittelu
- Toteutus ja Käyttöönotto
- Päätttäminen

Kunkin vaiheen sisälle on rakennettu tietyt pakolliset toimenpiteet, jota pitää olla tehtynä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Vaiheet on esitetty tarkemmin kuviossa 7. ”Projektin vaiheistus ja ositus”. Kaikissa vaiheissa on suoritettu projektin ositus. Osituksessa selvinneille tehtäville on määritetty vastuuhenkilö, aikataulu sekä riippuvuussuhteet.

Projektin käynnistäminen

Projektissa pitää olla käynnistyspiste. Usein se on yhteinen käynnistystilaisuus, jossa luodaan projektille tavoitteet ja sovitaan toimintatavat. Tärkeimpiä asioita mitä käynnistysvaiheessa pitää tuoda esille on projektin organisaatio, aikataulu sekä luoda perusta joustavalle yhteistyölle. Yhteistyötä helpotetaan tutustumalla muuhun projektiryhmään ja sopimalla kommunikaatiotavoista. (Anttila 2001, 114-115).

Käynnistysvaiheessa tärkein tehtävä on selvittää, mitä projektin lopputuotoksena halutaan saada aikaan. Tässä vaiheessa etsitään vastauksia kysymyksiin:

- Mitkä ovat projektin lopputuotokselle asetetut vaatimukset ja tavoitteet?
- Minkälaisella aikataululla projekti tulisi viedä läpi?
- Mitkä ovat projektille asetetut taloudelliset raamit?
- Mitä resursseja projektin toteuttamiselle on asetettu/suunniteltu? (Kettunen 2009, 54-56.)

Projektin kulku

Projektia johtaa projektipäällikkö ja sitä valvoo ohjausryhmä projektisuunnitelman mukaisesti. Ohjausryhmälle on hyvä pitää säännöllisiä seurantakokouksia, joissa käydään läpi projektiryhmän tekemisiä sekä reagointia vaativia toimintoja. Projektiryhmä tapaa toisiansa usein säännöllisesti esim. kerran viikossa varsinkin projektin alkuvaiheessa. Projektipäällikön on tärkeää huolehtia projektin sisäisestä tiedottamisesta ja projektin etenemisestä suunnitelman mukaisesti. Poikkeamat analysoidaan, syyt ja seuraukset tuodaan ilmi ja tarvittaessa muutetaan projektisuunnitelmaa. Poikkeamien hoidossa tulee ottaa huomioon projektille annetut resurssit ja aikataulu. Projektipäällikön vastuulla on myös projektin dokumentointi. (Anttila 2001, 115-117).

Projektipäällikön tehtävänä on hallinnoida kokonaisuutta. Projektinhallinta koostuu monista asioista kuten: palaverihin valmistautuminen, projektitehtävien hallinta, johdon raportointi, aikataulujen hallinta, laadun valvonta, budjetin seuranta sekä raportointi ja tehtävien priorisointi. (Kettunen 2009, 155-171.)

Projektin päättäminen

Hyvässä projektissa päättämisvaiheeseen kuuluu päätöstilaisuus sekä siitä laaditaan loppuraportti. Näiden asioiden tärkeintä antia on arvioida tapahtumia projekti toimia sekä niissä saatuja tuloksia. Loppuraporttiin on hyvä kerätä talteen seuraavissa projekteissa käytettävät kehityskohteet. Päättämisvaiheeseen kuuluu myös projektista tiedottaminen sidosryhmille. (Anttila 2001, 115-117).

Projektin päättäminen tarkoittaa loppuraportoinnin kirjoittamisen lisäksi projektin päättämistä myös päätöksenteon tasolla sekä henkisesti. Projektin päättämiseen kuuluu projektin tuotosten tarkistelu ja päättämispäätöksen tekeminen. Usein projektit jättävät jälkeensä uusia tarpeita ja ajatuksia mahdollisista kehitysideoista. Nämä tulee kirjata loppuraporttiin seuraavien projektien pohjaksi. Projektin jälkiseuranta olisi hyvä tehdä piakkoin päättämisvaiheen jälkeen ja kerätä mahdolliset opit seuraavaan projektiin, kun ne ovat vielä kirkkaana

muistissa. Projekti tulee dokumentoida projektisuunnitelman mukaisesti. Asiakkaalle tulee tarvittaessa toimittaa projektidokumentit heidän haluamassaan muodossa. (Kettunen 2009, 181-183.)

Projektipäällikön tehtävässä on usein iso vastuu ja työ saattaa olla vaikeaa. Projektipäällikölle luodaan usein monia vaatimuksia. Hänen tulee hallita projektin sisältöön liittyvät asiat sekä ideoida ongelmista mahdollisuuksia. Projektissa pitää pysyä langat käsissä ja laittaa asiat loogiseen järjestykseen. Tärkeää on osata kommunikoida, kuunnella ja kertoa asiat oikealla tavalla. Projekti on kokonaisuus, joka jonkun on hallittava. Projektipäällikkö toimii koko projektin äänitorvena. Projektipäälliköt voivat hakea virallista vahvistusta projektipäälliköiltä vaadittavasta osaamisesta lisensoimalla osaamisensa Projektitoimintayhdistyksen kautta. (Anttila 2001, 116-119).

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tekemistä hankaloitti jonkin verran vallitseva koronavirustilanne. Suurimmat muutokset suunnitelmissa liittyivät haastattelujen tekemiseen sekä teoria-aineiston materiaalien löytämiseen. Onneksi nykyisin on käytössä laajat e-aineistot sekä kommunikointi voidaan hoitaa luontevasti moderneilla viestimillä. Henkilöhaastattelut olivat tutkimuksen tärkein vaihe. Oli harmi, etten päässyt näkemään kaikkien haastateltujen eleitä ja ilmeitä.

Projektimallien uudistaminen tulee kattamaan suurimman osan toimitusprojekteista, joita organisaatiossa tulee eteen. Poikkeuksia tulee varmasti eteen, mutta niihin voidaan reagoida tapaus kerrallaan. Prosessikuvausten on tarkoitus kattaa ns. normaalit tapaukset. Kaiken kattava projektiprosessin kuvaus olisi liiki mahdoton tehdä. Prosessin oikeellisuudesta voidaan olla erimieltäkin ja sitä voidaan ja sitä pitää kehittää jatkuvan kehittämisen keinoin. Asiakkailta ja projektiryhmältä tulemme saamaan varmasti hyvää palautetta prosessin kehittämiseen. Olennaista on, että organisaation projektitoiminta kehittyy ja tarjoamme projektien kanssa toimiville systemaattisen tavan toimia, joka kaikkien on helppo omaksua ja ymmärtää.

Projektin johtaminen on luovaa työtä ja jokainen päivä tuo omat haasteensa ja kehittymismahdollisuudet. Tarkoituksena ei ole kahlita projektipäälliköitä liiaksi, vaan tarjota heille sopivat mallit ja työkalut mahdollisimman tehokkaaseen työskentelyyn. Standardisoitu ja systemaattinen toimintatapa tuo koko organisaatiolle myös selkärangan, johon tukeutua. Jokainen projektipäällikkö ja projekti on erilainen ja näin ollen projektiprosessi saattaa vaihdella. Malliin on tarkoituksella jätetty liikkumavaraa.

Uudistettu projektimalli tulee tukemaan projektipäälliköiden työskentelyä, selkeyttää projektiryhmän työskentelyä sekä yhtenäistää toimintamallia kaikille projektin parissa työskenteleville. Projektimalli toimii projektipäälliköiden ja sidosryhmien apuvälineenä projektin toteuttamisessa. Projektimallia tukee organisaation käyttöön lisenssillä ostettava projektityökalu.

Projektimalli kaipaa uudistusta ja projektityö yhtenäistämistä. (Haastateltava C, 2021.)

Tutkimustyö onnistui vallitsevista olosuhteista huolimatta hyvin. Työtä ohjasi sen kaikissa vaiheissa tutkimuskysymykset. Tutkimustyön päätyttyä tutkimuskysymyksiin oli löydetty vastaukset. Uudet projektimallit on kuvattu ja organisaation sisäinen projekti etenee. Uudet projektimallit ja työkalu on projektitoiminnan käytössä syksyllä 2021. Tässä vaiheessa aloitetaan näillä prosesseilla ja malleilla. Se onko tämä paras tapa toimia jää nähtäväksi. Ajatuksena on kuitenkin jatkokehittää toimintaa.

Tutkimuksen perusteella tärkeimmäksi opiksi nostaisin projektiprosessin kuvaamisen tarpeellisuuden ymmärtämisen. Uusien toimintatapojen jalkauttamisen kannalta se on ensiarvoisen tärkeää. Projektiprosessia voi harvoin ennalta kuvata täysin aukottomasti. Projektit elävät ja tuovat mukanaan yllätyksiä. Projektipäällikön pitää osata reagoida näihin oikealla tavalla. Projektille pitää olla määriteltynä selkeästi aloitus ja päättäminen. Muut asiat rakentuvat matkalla projekti kohtaisesti projektimallia noudattaen. Projektin perusajatus on projektin tavoitteiden täyttäminen annetulla aikataululla, resursseilla ja budjetilla.

LÄHTEET

- Annamalai, C., Ramayah, T., 2013. Does the organizational culture act as a moderator in Indian enterprise resource planning (ERP) projects?. An empirical study. Journal of manufacturing technology management. Viitattu 3.5.2021. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/17410381311327404/full/pdf>
- Anttila, P. 2001. Se on projekti – vai onko? Kulttuurialan tuotanto ja palveluprojektien hallinta. Hamina: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Arto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Arto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2008. Projektiliiketoiminta. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Curatolo N., Lamouri S., Huet J. & Rieutord A. 2013. Lean in the hospital setting: Analysis of the literature from a business process improvement perspective. Viitattu 23.4.2021. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/288246677_Lean_in_the_hospital_setting_Analysis_of_the_literature_from_a_business_process_improvement_perspective/link/5b7487d292851ca65063bf76/download
- Forsberg, Kevin & Mooz, Hal & Cotterman, Howard 2003. Projektinhallinta: malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Helsinki: Edita IT Press.
- Forselius, P. 2013. Onnistunut tietojärjestelmän hankinta. Helsinki: Talentum.
- Glen, P. 2010. Processes and The People Factor. Computer World September 27/2010. Viitattu 20.4.2021. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/756744080/fulltextPDF/8466306F46074194PQ/1?accountid=202350>
- Haikala, I., Mikkonen, T. 2013. Ohjelmistotuotannon käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Heagney, J., 2016. Fundamentals of Project Management. Viitattu 5.5.2021. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=d1a15a2b-e490-448f-9b0b-02b25fd329e5%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1135060&db=e000xww>
- Heikkinen, H. L. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS Kustannus.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Strömberg, O., 2006- Laadunjohtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Hyvärinen, M. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Helsinki: Osuuskunnan Vastapaino. Viitattu 1.5.2021. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517686112>
- Kettunen S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY.
- Kerzner, H. 2013. Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling. New Jersey: John Wileys&Sons. Viitattu 28.6.2021. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lut/detail.action?docID=1113482>
- Kymäläinen, H., Lakkala, M., Carver, E., Kamppari, K., 2016. Opas projektityöskentelyyn. Helsingin Yliopisto. Viitattu 30.4.2021. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160099/Opas_projektity%C3%B6skentelyyn_2016.pdf?seq
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lewis, P. 2007. Fundamentals of project management. 3rd edition. New York: Amacom.
- Microsoft. 2015. Kriittisen polun näyttäminen. Viitattu 29.4.2021. Saatavissa: <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/projektin-kriittisen-polun-n%C3%A4ytt%C3%A4minen-projectin-ty%C3%B6p%C3%B6yt%C3%A4versiossa-ad6e3b08-7748-4231-afc4-a2046207fd86?redirectSourcePath=%252ffifi%252farticle%252fKriittisen-polun-n%25c3%25a4ytt%25c3%25a4minen-10592326-5f31-4506-b7af-c20fc97ab5a3&ui=fi-FI&rs=fi-FI&ad=FI>
- Murch, R. 2002. IT-projektinhallinta. IT Press. Helsinki: Edita Prima Oy
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari. Viitattu 20.4.2021. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/hallittu-projekti-2016#kohta:Hallittu\(\(20\)projekti](https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/hallittu-projekti-2016#kohta:Hallittu((20)projekti)
- Ohtonen, J. 2015. Business process management capabilities. Väitöskirja. Turun Kauppakorkeakoulu. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/handle/10024/104491>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

- Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rope, T., Vahvaselkä, I., 1999. Suunnitelmallinen markkinointi. Vantaa: WSOY.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2016. Johdanto laadunhallinnan ISO 9000 -standardeihin. Viitattu 16.6.2021. Saatavissa: <https://docplayer.fi/33829219-Johdanto-laadunhallinnan-iso-9000-standardeihin-kari-pieniniemi-ydinosaajat-suurhankkeiden-osaamisverkosto-pohjois-suomessa-s20136.html>
- Turun yliopiston tiedote 21.5.2015. Viitattu 23.4.2021. Saatavissa <https://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/mediatiedotteet/vaitostiedotteet/Sivut/vaitostutkimus-listaa-35-avaintekijaa-yrityksen-toiminnan-kehittamiseen-janne-ohtonen.aspx>
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.
- Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: WSOY.
- Wells, H. 2012. How effective are project management methodologies (PMMs)? An explorative evaluation of their benefits in practice. Proceedings of the PMI Research and Education Conference (REC) in Limerick: Ireland

Suulliset lähteet:

- Projektipäällikkö A. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 5.5.2021.
- Projektipäällikkö B. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 11.5.2021.
- Projektipäällikkö C. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 11.5.2021.
- Projektipäällikkö D. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 12.5.2021.
- Projektipäällikkö E. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 12.5.2021.
- Projektipäällikkö F. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 14.5.2021.
- Liiketoiminta johto G. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 31.5.2021.
- Liiketoiminta johto H. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 1.6.2021.
- Liiketoiminta johto I. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 1.6.2021.

Liiketoiminta johto J. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 1.6.2021.

Liiketoiminta johto K. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 3.6.2021.

Liiketoiminta johto L. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 3.6.2021.

Liiketoiminta johto M. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 8.6.2021.

Liiketoiminta johto N. 2021. Toimeksiantaja organisaatio. Haastattelu 15.6.2021.