

Menestyksekkään projektijohtamisen edellytykset ICT- projekteissa

Tommi Kaipainen



Koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Tommi Kaipainen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009
Raportin nimi MENESTYKSEKKÄÄN PROJEKTIOHTAMISEN EDELLYTYKSET ICT-PROJEKTEISSA	Sivu- ja lii- tesivumäärä 46 + 1
Opettajat tai ohjaajat Altti Lagstedt	
<p>Projektijohtaminen on tapa johtaa ja tuottaa halutunlaisia tuloksia, kun tehdään projek- tia, eli jotain ainutlaatuista ja jolla on vain yksi tavoite. Tutkimushankkeessa käsitellään projektijohtamista projektipäällikön näkökulmasta sekä johtamisen eri osa-alueita ict- projekteissa. Aihetta on lähestytty teoreettisen taustan avulla sekä tiedustelemalla pro- jektipäälliköiltä itseltään, mikä tai mitkä seikat työssä ovat käytännön tasolla haasteellisia ja mitkä asiat ovat merkityksellisiä menestyksellä projektijohtamiselle.</p> <p>Opinnäytetyössä ei ole otettu kantaa mihinkään tiettyyn projektijohtamisen malliin tai muuhun strukturoituun tapaan toimia. Tässä on pyritty taustoittamaan selkeästi ja konkreettisesti niitä toimia, joiden avulla projektit ja hankkeet saadaan toimimaan on- nistuneesti ja tasapainoisesti. Tutkimuksen pääpaino on keskittymisessä itse johtamisen keinoihin, kommunikaatioon ja tekijöihin eli ihmisiin. Ihmiset tuottavat tarvittavat työ- panokset ja projektin lopputuloksen joten tekijöillä itsellään on suurin vaikutus myös lopputulokseen. Pyrkimyksenä on antaa työkaluja siihen, miten erilaisia ongelmia voi- daan ehkäistä projektin tasolla ja miten asioita voidaan hallita yksinkertaisin metodein.</p> <p>Työn osana oli myös tutkimus, jonka avulla selvitettiin projektipäälliköiden omia nä- kemyksiä projektityöstä ja sen haasteista. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä osa-alueet nähdään projekteissa haasteellisina ja mitä kaikkea käytännön johtamistyössä on huo- mioitava, jotta projektit saadaan vietyä tuloksellisesti kohti haluttua päämäärää.</p>	
Asiasanat Projektijohtaminen, projektihallinta, projektipäälliköt	

Degree programme

<p>Authors Tommi Kaipainen</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis THE SUCCESS FACTORS OF PROJECT MANAGEMENT IN ICT PROJECTS.</p>	<p>Number of pages and appendices 46 + 1</p>
<p>Supervisor(s) Altti Lagstedt</p>	
<p>When doing something unique and which has only one goal to achieve like projects does, it needs to be managed like project to lead it to its end. In this thesis project is studied from project management point of view and what that management and leadership is all about. The study itself is structured in two main sections: the first one is a theoretical basis of project management and the other one is concentrating on project managers themselves.</p> <p>In this study there is no statement for any particular project management framework or model. While most of the models are concentrating on techniques of follow-ups, reporting, resourcing etc., this thesis emphasize what happens inside the project and what are the fundamentals of management, communication and project team related topics. The objective is to give some tools for project management, how to handle various problems and challenges during the project and how different things are handled by simple methods.</p> <p>The thesis includes also a research among the project managers. The questionnaire was asking them, what are the challenges of project management, what are the most time consuming parts and what are the success factors of project management.</p>	
<p>Key words Project Management, Project leadership, Project Managers</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Tutkielman taustaa	1
1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat.....	1
1.3 Tutkimusmetodologia ja lähdekritiikki.....	2
1.4 Tutkielman rajaukset.....	2
1.5 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät.....	3
2 Projektityö projektipäällikön näkökulmasta.....	3
2.1 projektin määrittely.....	3
2.2 Projektin eri elementit.....	4
2.2.1 PMBOK	5
2.2.2 PRINCE2.....	6
2.3 Projektin toiminnallisuudet	7
2.3.1 Projektin päämäärä	8
2.3.2 Ihmiset.....	9
2.3.3 Keskittyminen.....	10
2.3.4 Vuorovaikutus	10
2.3.5 Muutokset	11
2.3.6 Ongelmat.....	12
2.3.7 Parantaminen.....	13
3 Projektin osa-alueiden johtaminen	14
3.1 Käynnistysvaihe: Esitutkimus ja projektin suunnittelu	14
3.2 Rakentamisvaihe.....	16
3.3 Projektien hallinta ja johtaminen	17
3.3.1 Johtaminen ja itsetuntemus	18
3.3.2 Yhteisöllinen johtaminen.....	19
3.3.3 Virtuaalinen johtaminen.....	19
3.4 Projektiviestintä.....	20
3.5 Projektien riskit	21
3.6 Projektien ongelmat.....	22
3.6.1 Projektin puutteellinen valmistelu ja suunnitteluvirheet.....	22
3.6.2 Projektin rajaaminen.....	23

3.6.3	Projektin epärealistiset tavoitteet.....	23
3.6.4	Johdon sitoutuminen ja tuki.....	24
3.6.5	Resursointi	24
3.6.6	Organisaation sisäiset näkemyserot.....	25
3.6.7	Puutteelliset aikataulut.....	25
3.6.8	Projektin epäselvä elinkaari ja välitavoitteet.....	25
3.7	Hallinto, ohjaus ja valvonta	26
3.8	Laadunvarmistus	27
3.9	Projektin päättäminen ja tulosten mittaaminen.....	28
4	Tutkimuksen keskeiset tulokset	29
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	29
4.2	Vastaajien laadulliset taustatiedot	30
4.3	Projektin päämäärä	30
4.4	Projektin vaiheistus ja niiden kriittiset tekijät	31
4.4.1	Käynnistys	31
4.4.2	Suunnittelu	32
4.4.3	Suoritus ja keskittyminen	32
4.4.4	Valvonta	33
4.4.5	Lopetus	34
4.5	Projektityön haasteiden ehkäiseminen.....	35
4.6	Projektijohtamisen haastavimmat alueet ajankäytöllisesti.....	36
4.7	Menestyksen tekijät projektijohtamisessa.....	38
4.8	Henkilöjohtajuus ominaisuudet	39
4.9	Ohjeet uudelle projektipäällikölle	40
5	Johtopäätökset.....	41
6	Johtopäätökset.....	42
	LÄHTEET	45

1 Johdanto

1.1 Tutkielman taustaa

Projektityötä ja projektijohtamista on tutkittu on melko pitkään ja eri mallit pyrkivät hakemaan optimaalista tapaa johtaa projekteja ja siihen kuuluvia toimia. Useimmat näistä ovatkin erinomaisen hyviä työkaluja, jos niitä noudatetaan ja niitä ylipäänsä käytetään oikeassa ympäristössä. Mutta projektityössä on kyse paljosta muustakin kuin käytettävistä maleista: se on ihmisten välistä yhteistyötä jonkin suuremman kokonaisuuden luomiseksi. Tämän tutkimuksen avulla on pyritty vastaamaan niihin haasteisiin, joita projektipäällikkö joutuu hyvin usein työssään kohtaamaan, oli käytetty kehysmalli mikä tahansa.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkielman tavoitteena on kuvailla menestyksellistä projektijohtamista projektipäällikön näkökulmasta. Työssä kuvaillaan projektin johtamisen avainalueita, jotka ovat edellytyksenä menestyvälle projektille. Tutkielmassa perehdytään tekijöihin, joista projektit yleisesti koostuvat sekä niihin liittyviin käytännön haasteisiin.

Tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua seuraavien osa-ongelmien avulla:

- Mikä on henkilöjohtamisen merkitys menestyneissä projekteissa?
- Mitä ovat projektien avainalueet, joita on erityisesti johdettava?
- Millaisia käytännön haasteita projektijohtamisessa on?
- Millaisia ovat hyvän projektijohtamisen perussäännöt käytännön työssä?

Tutkielman tarkoituksena ei ole selvittää erilaisien projektijohtamisen mallien toimivuutta, vaan ennemmin tuoda esiin sellaisia tekijöitä, jotka ovat yhteisiä suurelle osalle ICT -projekteja ja jotka ovat käytännön työssä kriittisiä tekijöitä. Työssä kuvaillaan, mitä kaikkea projekteissa pitäisi huomioida, oli projektin kohde mikä tahansa. Lopputuloksena on eräänlainen projektipäällikön opas menestyksekkäälle projektijohtamiselle. Pyrkimyksenä on selventää niitä toimia, joilla voi ainakin edesauttaa projektin parempaa kulkua kohti päättymistään.

1.3 Tutkimusmetodologia ja lähdekritiikki

Tutkielma jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoreettinen osuus on tehty kirjoituspöytätyönä, jossa tutkitaan erilaisia kirjallisuuslähteitä aiheesta. Tarkoituksena on ensin tuottaa kirjallisuuden kautta teoreettinen viitekehys projektihallinnalle.

Empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena kyselynä, joka yhdistää kysely- ja haastattelututkimuksen ominaisuuksia. Kyselylomake luodaan puolistrukturoidun haastattelumallin mukaan. Kyseinen malli on valittu siksi, että siinä pyritään löytämään olennaisia vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Valitut kysymykset perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli jo tunnettuun asiaan. Kyselyn tarkoituksena on myös sallia kokemukseräiset havainnot, jotta asiaa ei ole rajattu liiaksi kyselyn laatijan toimesta ennakkoon.

1.4 Tutkielman rajaukset

Tutkielma keskittyy projektipäällikön näkökulmaan ICT-alan projekteissa. Tässä työssä ei ole tarkoituksena kuvata toimintaympäristöjä, organisaatiomalleja tai muita tukifunktioita yksityiskohtaisesti. Näitä viitekehysten osa-alueita kuvaillaan vain sen verran kuin tarpeellista kontekstin ymmärtämiseksi.

Yleensä projektijohtamiseen liittyvä kirjallisuus keskittyy joko tiettyyn johtamismalliin ja -ajattelun viitekehukseen (kuten PMBOK tai PRINCE2) sekä erilaisten ristiriita- ja ongelmatilanteiden käsittelyyn. Teoreettinen pohja työlle perustuu kirjallisuudesta yleisesti löydettäviin, malleihin ja kuvauksiin projektijohtamisesta. Viitekehykset määrittävät yleensä hyvin tarkasti projektin struktuuria, miten toimitaan tietyissä vaiheissa, mitä dokumentaatiota tuotetaan jne. Nämä projektinhallintamallit ovat siis hyvin mekanistisia tässä suhteessa. Tämä tutkielma kuvaa lähinnä erilaisia syy – seuraussuhteita projektin toimissa sekä kyselyn avulla lähestyy asiaa näkökulmasta, mitä käytäntö osoittaa kulmakiviksi onnistuneiden projektien johtamiselle. Myös ihmisjohtaminen on mukana vahvasti tässä työssä, asia jota projektien hallintamallit eivät huomioi yleensä lainkaan, koska niissä ihmiset ovat vain resursseja ja alisteisia projektille ja sen tuotokselle.

1.5 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoriaosuus tuotettiin heinäkuun ja syyskuun 2012 välisenä aikana. Tutkimus toteutettiin 5.9. – 1.10.2012 välisenä aikana sähköpostitse kyselyhaastattelulla. Kyselyyn osallistui 11 kokenutta projektipäällikköä eri toimialoilta kuten telekommunikaatio, vähittäiskauppa ja prosessiteollisuus.

Vastaanottajille lähetettiin liitteen 1 mukainen lomake täydennettäväksi. Kyselyn alussa on muutama yleinen, taustoittava kysymys ja loput ovat avoimia, projektipäällikön työhön liittyviä kysymyksiä.

2 Projektityö projektipäällikön näkökulmasta

2.1 projektin määritelmä

Kirjallisuus määrittelee projektit usein monin sanoin, mutta sisältö sinänsä on aina sama. Project Management Institute on antanut projektille seuraavanlaisen määritelmän: ”PROJEKTI on sarja ainutlaatuisia, monimutkaisia ja toisiinsa kytkeytyviä toimintoja, joilla on yksi tavoite tai päämäärä ja jotka pitää toteuttaa määrättyssä ajassa, määrättyllä budjetilla ja määrättyjen spesifikaatioiden mukaan.” (Helsingin yliopisto, 2006). Projektin määritelmää on toki käsitelty aikojen saatossa monin tavoin. Tarkempi määritelmä projektille pitää sisällään seuraavat asiat:

- Tavoite
- Elinkaari
- Itsenäinen kokonaisuus
- Ryhmytyöskentely
- Vaiheistus
- Ainutkertaisuus
- Muutos
- Seurannaisperiaate
- Tilaustyö
- Yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys
- Alihankinnat
- Riski ja epävarmuus

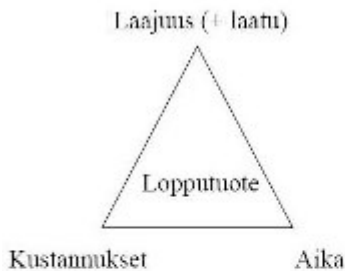
(Ruuska 2008, 20 – 21).

Mielenkiintoinen yksityiskohta on myös itse ”projekti” sana ja sen historia. Sana projekti on peräisin latinan käsitteestä pro-iectum, jossa pro voidaan ajatella joko eteen tai ulos. Iectum puolestaan on iacere-verbin partisii-pin perfekti ja tarkoittaa heitettyä. Alkuperäinen ajatus on ollut siis 'ulos' tai 'eteen heitetty', ehdotus. Projekti on siis eräänlainen ehdotus tavaksi hoitaa jokin asia. Sanaa projekti on käytetty englannissa nykymerkityksessä 1400 - 1600 -luvulta eteenpäin. (Helsingin yliopisto, 2006.)

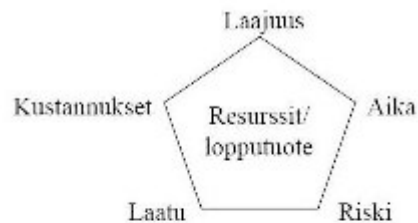
2.2 Projektin eri elementit

Kuten tutkielman taustassa kuvailtiin, tässä työssä ei syvennyttä erilaisiin projektihallinnan malleihin. On kuitenkin huomattava se seikka, että tässä syntyy melkoinen dilemma projektin määrittelyn ja sen yleispätevien mallien suhteen. Projekti on ainutkertainen tapahtuma tai sarja tapahtumia, asioita ja resursseja. Tästä näkökulmasta katsottuna yleismaailmallisen projektinhallinnan työkalun tekeminen kuulostaa lähinnä mahdottomalta tehtävältä. Ja kuten alla olevasta kuvasta käy ilmi, projektiin kuuluvat osat voidaan jaotella ja esittää monin tavoin.

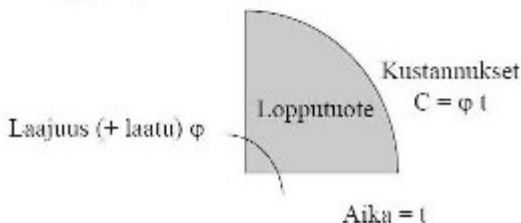
Arto:



PMBOK:



Arppe (← Arto):



Hamil:



Kuva 1: Projektien erilaisia elementtejä.

Lähde: Helsingin yliopisto

Projektin eri osa-alueista on kirjoitettu varmasti satoja hyllymetrejä materiaalia. Tämän työn kannalta parhaissa lähteissä asiat kiteytetään selkeiksi sanoiksi ja lauseiksi, eikä turhaan mennä akateemiseen aivoitusten taistoon termeistä ja opeista. Kuten Antti Arppe on luentomateriaalissa asian pätevästi ilmaissut, projektinhallinta on ytimeltään yhteisöllistä kokemuksen ja sosiaalisen talonpoikaisjärjen soveltamista (Arppe, 2004). Tai kuten Kai Ruuska toteaa, että projektinhallinta on pääasiallisesti sekä ihmisten että asioiden johtamista (Ruuska 2008, 33).

Ja kuten Kyösti Anttonen (Anttonen 2003, 17) kirjassaan toteaa, käytännöllisesti katsoen kaikissa projektien johtamis- ja hallintamalleissa ovat samat toiminnallisuudet, vain käytetty terminologia vaihtuu. Seuraavassa esitellään kuitenkin lyhyesti edellä mainitut PMBOK ja PRINCE2.

2.2.1 PMBOK

Project Management Institute kehitti PMBOK:n eli Project Management Body of Knowledge kokoamaan yhteen projekteissa käytettävää terminologiaa ja käytänteitä. PMBOK julkaistiin ensimmäisen kerran 1983 ja käsikirjan viides versio julkaistaan vuoden vaihteessa 2012/2013 (Wikipedia 2012).

Tämä viitekehys käyttää hallintamallina prosesseja (9 kpl), jotka voidaan jakaa kahteen tyyppiin, projektinhallintaprosesseihin ja tuote-orientoituneisiin prosesseihin. Hallinnan prosessit jäsentävät itse projektin työtä, tuote-orientoituneet prosessit määrittävät itse lopputuotetta tai –palvelua. (Plattonen 2010, 9). Hallintamallin prosessit ovat seuraavat:

- Projektin integraation hallinta
- Projektin kustannukset
- Projektin laajuus
- Projektin laadun hallinta
- Projektin henkilöstön hallinta

- Projektin viestintä
- Projektin ajankäytön hallinta
- Projektin riskien hallinta
- Projektin hankinnat

(Uutela 2012, 7). Näillä on vielä löydettävissä aliprosesseja, jotka määrittävät tarkemmin kunkin tulosta ja tapaa kuvata asioita, esimerkiksi tietyllä dokumentaatiomallilla tietyssä ajankohdassa.

2.2.2 PRINCE2

PRINCE2 on geneerinen projektinhallintamalli, jonka julkisti Ison-Britannian valtion virasto CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) vuonna 1996 (Hedeman, Seegers 2009, 1). Malli on moniulotteinen ja melko raskas pieniin projekteihin mutta se voidaan toki mukauttaa vastaamaan pienemmän hallinnan tarpeita.

Kyseinen hallintamalli jakaantuu seitsemään periaatteeseen (principles), seitsemään prosessiin (processes) sekä seitsemään teemaan (themes). Periaatteiden tarkoitus on pääasiallisesti ohjata projektin päätöksentekoa koko sen olemassa olon ajan. Periaatteet ovat

- liiketoimintaperuste
- roolit ja vastuut
- ohjaus vaiheittain
- poikkeuksilla johtaminen
- tuotokseen panostaminen
- opiksi ottaminen edellisistä projekteista
- soveltaminen

(Hedeman ym. 2009, 18 - 22).

Prosesseina PRINCE2 näkee seuraavat toimet:

- Projektin aloitus
- Projektin johtaminen

- Projektin käynnistys
- Vaiherajan hallinta
- Projektivaiheen hallinta
- Tuotosten hallinta
- Projektin päättäminen

Prosessien tarkoitus on vaiheistaa projektia ja luoda sille selkeästi hahmotettava struktuuri. (Hedeman ym. 2009, 77 - 78).

Teemojen tarkoitus on helpottaa prosessien toteutumista tarkentamalla niitä. Teemat ovat

- Business case
- Organisaatio
- Laatu
- Suunnitelmat
- Riskit
- Muutokset
- Edistyminen

(Hedeman ym. 2009, 23).

2.3 Projektin toiminnallisuudet

Oli projektin koko ja kesto mikä tahansa, siitä löytyy helposti seuraavat toiminnot:

- Käynnistys
- Suunnittelu
- Suoritus
- Valvonta
- Lopetus

(Anttonen 2003, 17). On varsin ymmärrettävää, että projektilla täytyy olla selkeä alku. Sitä täytyy seurata selkeä suunnittelu, jotta ymmärretään mitä oikeasti ollaan tekemässä. Suun-

nittelu, prosessointi, prosessikuvaaminen yms. alkavat jo ennen projektia. Kun konseptit, prosessit, resurssit ja muut projektin suoritukseen tarvittavat osat ovat valmiina, siirrytään suoritukseen ja sen valvontaan. (Anttonen 2003, 19 – 22) Käytännössä suorituksen ja valvonnan tulisi olla lähes prosessinomaista toimintaa. Suunnitteluun ei pitäisi joutua tietenkään palaamaan projektin aikana mutta etenkin suurissa projekteissa ja hankkeissa se on usein väistämätöntä. (Ruuska 2008, 245 – 246). Tällaisia voivat olla vaikkapa liiketoiminnan asettamat uudet tavoitteet, prosessitarpeet, resurssimuutokset, lakimuutokset jne. Kun projekti on saatu sinne mihin se suunniteltiinkin johtavan, tämä ainutlaatuinen tapahtuma eli projekti päätetään (Ruuska 2008, 245 – 246).

Anttonen (2003, 19) esittelemässä ajatusmallissa on toinenkin ulottuvuus eli tapahtumat tai johtotähdet, kuten hän asian ilmaisee. Näitä ovat

- Päämäärä
- Ihmiset
- Keskittyminen
- Vuorovaikutus
- Muutokset
- Ongelmat
- Parantaminen

Tässä voidaan nähdä vielä kolmaskin ulottuvuus eli yrityksen omat projektinhallinnan ohjeet ja toimintamallit.

2.3.1 Projektin päämäärä

Projektin päämäärän on oltava hyvin selkeä ja yksiselitteinen, jotta ainutlaatuinen tapahtuma eli projekti saadaan vietyä maaliin halutussa aikataulussa, sovitulla budjetilla ja oikealla tavoitteella. (Anttonen 2003, 33 – 38). Päämäärän määrittämisen edellytyksenä on, että projektin sidosryhmien tai vähintään tilaajan tarpeet tiedetään. Sidosryhmien osalta on mahdollista, että heidän tarpeet selvitetään vasta projektin alkuvaiheessa.

Päätöksen projektista ja projektin päämäärästä asettaa yleensä organisaation linjajohto. (Ruuska 2008, 186). Projektin käynnistystä edeltää usein esiselvitys kohteesta sekä ehdotuksen itse projektista alustavan projektisuunnitelman muodossa (Ruuska 2008, 185 – 186). Jos projektin päämäärä ei ole selkeä, sitä ei ole rajattu riittävän tarkalla tasolla tai projekti käynnistetään liian helpoin perustein, se johtaa usein epätoivottuun lopputulokseen. (Ruuska 2008, 41 – 42).

2.3.2 Ihmiset

Henkilöjohtaminen lomittuu vahvasti projektijohtamiseen, koska se on yksi tärkeimmistä osista koko projektia. Projektien johtaminen on mitä suurimmassa määrin ihmisten johtamista. Ihmiset tekevät projektia ja siitä syntyy tai jää syntymättä haluttu lopputulos. Ihmiset ovat yksilöitä, joilla on yksilölliset tavat ja tarpeet. Lisäksi yhä useammin yhteistyökumppani, alihankkija tai joku muu taho tekee joitain osia projektista. Täten yhä useampi hanke on kansainvälinen ja siihen vaikuttaa kielelliset, kulttuurilliset sekä maantieteelliset haasteet.

Vesa Tiirikainen on aika osuvasti kuvannut kirjassaan projektipäällikköä ihmisten johtajana: ”Erinomaisen projektipäällikön ominaisuuksiin kuuluu kyky keskittyä tulosten aikaansaamiseen muiden ihmisten kanssa. Tämä edellyttää ihmisten johtamisen ja tiimityön taitoja erityisesti käytännönläheisten, konkreettisten tehtävien suorittamista ajatellen – projekteissahan ei ole kysymys kokonaan uusien visioiden tai strategioiden luonnista. (Tiirikainen 2008, 42) Johtamista voi tehdä monella tavalla ja siinä on luonnollisesti moniakin erilaisia ympäristövaikuttajia, kuten organisaatio, organisaation liiketoimintaympäristö, projektin henkilöiden kompetenssit, työkalut, tavoitteet. Projektipäällikön tulee olla moniosaaja, joka pystyy pilkkomaan projektin osiin aina tehtävätasolle saakka. Samalla hänen pitää hallita mm. tehtäväketjut, toimia HR-osajana, johtajana, usein omata teknistä ymmärrystä aiheesta, pystyä kommunikoimaan useilla eri tasoilla organisaatiossa ja ulkoisissa projekteissa asiakkaalle. Erittäin tärkeää on myös ymmärtää yrityksen liiketoimintaa sekä niitä prosesseja, joita projekti läheisesti koskettaa (Huovinen, Makkonen 2004, 15). Tämä kaikki luo projektipäällikön ympärille tietynlaisen verkoston, jossa viestintä on monen suhde moneen -

tyyppistä ja vaikeasti hallittavaa, etenkin suurissa projekteissa. Mutta siinä lienee yksi projektipäällikön haasteista: hänen tulee hoitaa joskus hyvinkin kompleksista ympäristöä niiden asiantuntijoiden kanssa, jotka projektiin on allokoitu joko kiinteinä tai osittaisina, vaikkapa virtuaalisina resursseina.

2.3.3 Keskittyminen

Terminä keskittyminen on arkikielessä mielenkiintoinen termi ja tuo usein mieleen johonkin urheilusuoritukseen (tai sen seuraamiseen) keskittymistä, koulutehtävien tekemiseen keskittymistä tai vaikkapa aremmalle autoilijalle kaupungin keskustassa ajamiseen keskittymistä. Tässä yhteydessä keskittymisellä tarkoitetaan sellaista fokuksen kiinnittämistä, jolla projektia viedään eteenpäin aina alimmalta tasolta business-johtoon saakka. Henkilökoh- taisella tasolla se saattaa tarkoittaa yksittäisten tehtävien suorittamista kunnolla ja ajatuksen kanssa omaa osaamista käyttäen (Anttonen 2003, 130). Oikea keskittyminen vähentää virheitä, lisää tuottavuutta ja siten alentaa kustannuksia. Näiltä osin myös laatu paranee, koska suoritteet valmistuvat oikeanlaisina eikä virheenkorjausta ja jo tehtyihin tehtäviin palaamista tarvita.

Projektin tasolla keskittymistä vaaditaan siitä näkökulmasta, että projektin tavoitteet pysyvät selkeinä, pysytään suunnitelmassa ja esimerkiksi mahdolliset muutokset ovat hallittuja ja ymmärrettäviä. Vaikeaa on pitää keskittymistä yllä silloin, kun eteen tulee joku yllätyksellinen haaste. Siinä mitataan sekä projektijohdon että usein koko projektiryhmän toiminta ja ongelmanratkaisukyky. Vaikka tällaiset joskus lähes vuoren kokoiselta tuntuvat ongelmat ovat kaataa projekteja, ne ovat kuitenkin usein ryhmän sisäistä koheesiota vahvistavia tekijöitä. On saavutettu ryhmänä jotakin erikoislaatuista. (Anttonen 2003, 134).

2.3.4 Vuorovaikutus

Ihmisten välinen vuorovaikutus on huikea voimavara, jota ei ehkä usein tule ajatelleeksi. Koska vuorovaikutus on yksi ihmisen perustarpeita, se on myös luonnollinen osa projektitoimintaa. Projektipäällikön näkökulmasta tämä on erittäin suuri osa työtä: yksittäisiä tehtäviä tai tehtäväkokonaisuuksia allokoidaan ja kommunikoidaan tekeville tahoille. Johdon

kanssa viestitään projektin etenemiseen ja hallintaan liittyviä asioita. Koodaajien tai vaikkapa järjestelmäarkkitehtien kanssa mietitään edessä olevia haasteita ja niihin liittyviä teknisiä ratkaisuja. Erilaisten palaverien vetäminen, muistioiden kirjoittaminen yms. on myös vuorovaikutusta, jonka avulla pyritään askel askeleelta varmistamaan että pysytään tavoitteissa ja ongelmat saadaan ratkottua.

Vuorovaikutuksen selkeys, täsmällisyys ja ajoituksellisuus ovat erittäin tärkeitä asioita, varsinkin mitä suuremmista hankkeista puhutaan. Projekteissa, joissa projektiryhmä on kansainvälinen, haasteena on löytää vuorovaikutusmalli, jossa asiat, tapahtumat ja toimintamallit ymmärretään ja tehdään samalla tavalla kulttuuritaustasta riippumatta. (Anttonen 2003, 141 - 151).

2.3.5 Muutokset

Isot projektit sisältävät aina muutoksia. Vähintäänkin aikatauluihin tulee muutoksia esimerkiksi sairastapauksien, laitetoimituksien viivästymisen tai lakimuutoksien aiheuttamien suunnitelmien muuttumisen vuoksi. (Anttonen 2003, 173 – 175). Projekti itsessään on myös muutos: sen tarkoituksena on tuottaa jotakin uutta yrityksen käyttöön (Ruuska 2008, 20 – 21).

Muutoksiin onkin syytä varautua ainakin prosessi- ja päätöksentekijätasolla jo projektin alkumetreillä. Kun muutostarpeesta keskustellaan, on olennaista selvittää ensin muutoksen tarpeellisuus. Onko muutos tehtävä nyt, voiko sen tehdä vaikkapa seuraavassa projektin vaiheessa vai voisiko sen jättää jopa nyt kokonaan tekemättä ja ottaa se päivityskohteeksi sitten kun projekti on jo päättynyt. Suurissa projekteissa ja hankkeissa tähän on usein varauduttu ja muutosten hallinnasta voi vastata asiantuntija osana projektiryhmää. Heidän tehtävänä on tehdä perustyö valmiiksi ja selvittää muutoksen perusteet, vaatimukset ja prioriteetti. Kun tämä määrittely on saatu valmiiksi, tarpeet voidaan esitellä johdolle, asian omistajille sekä projektille. Tätä kautta saadaan yleensä konsensus aikaiseksi ja saadaan sovittua tarpeelliset tehtävät ja niiden aikataulut ja vastuut. Tosin se voi vaatia useammankin palaverin ja pitkän listan perustelujen läpikäymistä eri osapuolten välillä.

2.3.6 Ongelmat

Kuten todettua, ihmiset tekevät projekteja ja ihmiset tekevät virheitä. Ongelmia on niin projektien sisällä kuin ulkopuolellakin ja joillakin haasteilla ei ole suoranaisesti edes mitään tekemistä projektin kanssa, mutta ne aiheuttavat ongelmia (Anttonen 2003, 185). Esimerkiksi huhtikuussa 2010 Islannissa sattunut tulivuorenpurkaus aiheutti aikataulumuutoksia laitetoimituksiin Euroopassa, joka aiheutti monille projekteille ongelmia Suomen Kuvalehti 2010). Sellaisiin ongelmiin jotka ovat projektin ulottuvilla, osataan onneksi jotenkin varautua. Kun projektin vuorovaikutus on kunnossa, usein esille nousevat erilaiset ongelmat ja keskustelut siitä, tulisiko niihin varautua vai ei. Samalla käydään usein myös neuvonpitoa siitä, miten niitä voidaan pyrkiä ehkäisemään ennalta tai ongelman ilmentyessä ne voidaan hoitaa. Ongelmat ja riskit onkin syytä pitää esillä koko projektin ajan.

Yksi usein käytetty työkalu projektien hallintaan ja raportointiin on yksinkertainen nelikenttä (kts. Kuva 2). Sen avulla esitetään viimeisimmät saavutukset, poikkeamat ja ongelmat, tulevan jakson toimet sekä riskit ja niiden lieventäminen. Tähän malliin voidaan yhdistää esimerkiksi ns. liikennevalomalli, jossa eri toiminnot voidaan esittää eri väreillä.

Esimerkiksi jos projekti on aikataulussa ja budjetissa, voidaan kokonaistilannetta kuvata vihreällä värillä. Sen alla olevassa osiossa voidaan esittää tarkemmalla tasolla vaikka aikataulu, budjetti, resurssit, sisältö jne. kukin omalla termeillään ja liikennevalovärillä. Tämä on monille selkeä ja helppo tapa nähdä nopeasti missä mennään.

Projektin kokonaistilanne	
Projektiin liittyvät lisätiedot kuten resurssit, budjetti yms.	
Saavutukset	Tulevan jakson toimet
Poikkeamat ja ongelmat	Riskit ja niiden lieventäminen

Kuva 2: Projektin raportointimalli

2.3.7 Parantaminen

Usein parantaminen ajatellaan ainakin Suomessa sellaisena toimenä, joka on tehostamista, ihmisten uuvuttamista suuremmalla työtaakalla, tai se koetaan niin, ettei ole tarpeeksi hyvä jossain. Projektikulttuurissa se tarkoittaa useita asioita, eikä yleensä mitään edellä mainittua. Se viittaa usein laatuun. Se voi tarkoittaa esimerkiksi ohjelmistokehityksessä ohjelman toiminnan nopeuttamista tai vakautta. Isoissa hankkeissa se voi merkitä jonkin laatujärjestelmän käyttöä (Anttonen 2003) tai esimerkiksi taloushallinnon projekteihin isoissa organisaatioissa kuuluvan SOX-kontrollin järjestämistä ja raportointia.

Parantaminen on siis projektin suorituksen aikana tarpeellinen ja huomioitava osa, johon tarvitaan voimavaroja. Mutta se liittyy myös luonnollisesti projektin päättämiseen. Vaikka projektiryhmä onkin usein yksilöllinen, tietyt henkilöt tulevat melko varmasti toimimaan yhdessä tulevissakin projekteissa. Tästä syystä projekteista olisi syytä tehdä jonkinlainen

raportti siitä, mitä projektin aikana opittiin. Nämä ovat erittäin tarpeellisia tietoja, kun tehdään jotain lopetettua projektia sivuavaa hanketta, käytetään samoja yhteistyökumppaneita tai toimitaan jonkin maan lainsäädännön mukaisesti. Ja nämä opit ovat uusillekin projektin tekijöille tarpeellisia pitkien hankkeiden aikana, koska sitä kautta saa opin suoraan eikä sitä tarvitse opetella kantapään kautta.

3 Projektin osa-alueiden johtaminen

Usein kuultua ja ehkä jo kulunutta fraasia mukaellen voidaan kysyä, ”mistä on hyvät projektipäälliköt tehty?”. Ruuska (Ruuska 2008, 141) viittaa yhdysvaltalaiseen tutkimukseen, jonka mukaan projektipäällikön tärkeimmät osaamisalueet ovat

- Projektityön luonteen ymmärtäminen
- Viestintätaidot
- Päätöksentekokyky
- Muutosten hallinta
- Suunnittelu- ja aikataulutustekniikat
- Kustannusten arviointi- ja seurantamenetelmät

Ja aivan kuten kenellä tahansa johtajalla organisaatiossa, hänen tehtävänä on toimia delegoijana, organisoijana, koordinoijana ja integroijana (Ruuska 2008, 137 – 140).

3.1 Käynnistysvaihe: Esitutkimus ja projektin suunnittelu

Organisaatiolla voi tulla tarve käynnistää projekti hyvin monenlaisista syistä: tehdään uudistus vanhenevaan järjestelmään, muutetaan liiketoimintaa tai jokin muu ulkoinen tekijä kuten lakimuutos aiheuttaa muutostarpeen. Näiden tietojen ja tarpeiden pohjalta tehdään esitutkimus, jossa kartoitetaan hankkeen edellytykset ja siihen liittyvä tavoiteasetanta. Tutkimuksen tuloksena projektin asettaja päättää, tullaanko projekti käynnistämään vai ei. Esitutkimuksen avulla tulisi syntyä tietoja seuraavista tekijöistä:

- Tekniset ja toiminnalliset tavoitteet
- Mahdolliset, nähtävissä olevat ongelma-alueet
- Kustannusarvio

- Toivottu aikataulu
- Edellytykset projektin onnistumiselle
- Lopputulos (alustava rajaus esitutkimuksen pohjatiedoilla)

(Ruuska 2008, 35 - 36).

Kun tämä työ on tehty, alkaa varsinaisesti projektipäällikön työ. Tässä kohdassa tärkein tapahtuma on, että projektipäällikkö ja projektin asettaja (työn tilaaja) keskustelevat projektin tavoitteista ja rajauksesta. Tämän tarkoituksena on varmistaa, että molemmilla on samanlainen näkemys projektista sekä sen tavoitteista ja rajauksista. (Ruuska 2008, 37).

Projektisuunnitelma voidaan luoda hyvin monella eri tavalla ja pitää sisällään monia eri asioita. Yksi mahdollinen malli on Anttosen (Anttonen 2003, s 110 – 114) esittämä malli, jossa projektisuunnitelma jaetaan seuraaviin osiin: päämäärä, WBS, PERT (tai jokin muu logiikkadiagrammi (Ruuska 2008, 184)), Gantt, kustannukset ja suunnitelma (Anttonen 2003, 110). Päämäärä on siis saatu jo aiemmin esitutkimuksen tuloksena ja tarkennettu keskusteluilla. Seuraavaksi luodaan WBS (Work Breakdown Structure) eli tehtävähierarkia. Tämän toimen tarkoituksena on jakaa tavoite ensin pienempiin osiin (otsikkotasolla) siitä tarkentaa aina yksittäiseen tehtävään saakka. (Anttonen 2003, 112). Mikäli projektin kohteena on suurempi kokonaisuus kuten esim. kokonaisen järjestelmän uusiminen, yksittäisen tehtävätason määrittäminen voi olla liian suuri asia esitettäväksi niiden valtavan määrän vuoksi. Tarkempi kuvaus voi olla liitteenä aikataulun kanssa (Anttonen 2003, 116). Näiden tehtäväkokonaisuuksien suoritus aika tulisi olla yhdestä kahteen viikkoa, jotta niitä voidaan jatkossa seurata helposti (Anttonen 2003, 110). Hyvin pienissä (muutaman kymmenen työpäivän) projekteissa vastaava ajanjakso voi olla puoli päivää tehtävää kohden.

PERT eli Program evaluation and review technique on USA:ssa ohjusohjelman yhteydessä 1950-luvulla kehitelty projektien suunnittelu- ja seurantamenetelmä (Anttonen 2003, 113). Tässä yhteydessä sen tarkoitus on lähinnä etsiä ja löytää projektin riippuvuudet projektin eri osille ja muille liittymille, esimerkiksi muihin projekteihin. Tämä on tärkeä tieto siksi, että tiedetään mitkä kokonaisuudet pitää tehdä ja missä järjestyksessä. Projektin ulkoisten liittymien osalta on myös tärkeää tietää niiden aikataulut, mikäli ne edeltävät oman projektin toimia. Jos yrityksessä on samanaikaisesti menossa esimerkiksi kirjanpito-ohjelmiston

uusiminen ja johdon talousraportointijärjestelmän uusiminen, jälkimmäisen projektin on tiedettävä, missä vaiheessa edellinen on ja milloin se valmistuu. Raportointijärjestelmä ei toimi jos sinne ei voida syöttää informaatiota kirjanpidosta, joka kertoo yrityksen taloudellisen tilanteen.

Gantt-kaavion tarkoituksena on esittää aikataulu piirroksena (Anttonen 2003, 113). Siinä kukin tehtävä(kokonaisuus) näkyy graafisena viivana ja tietyn pituisena ajanjaksona. Tämä havainnollistaa aikataulua ja selkeyttää kokonaisuuksien ja yhteyksien hahmottamista. Monet nykyaikaiset projektinhallintaohjelmistot kuten esimerkiksi Microsoft Project käytännössä yhdistää Gantt-kaavion ja logiikkadiagrammin sekä tarvittaessa kustannukset ja resurssit, jolloin voidaan helposti nähdä aikataulu ja niiden riippuvuudet.

Projektin kustannukset kiinnostavat varmasti ainakin projektin tilaajaa. Tässä vaiheessa tehdään kustannusarvio koko projektille. Ensinnäkin on syytä aina painottaa, että kyseessä on ennuste tulevista kustannuksista perustuen saatuihin lähtötietoihin projektista sekä tehdyistä työmäärä- ja resurssiarvioista. (Ruuska 2008, 210). Ongelmana budjetoinnissa on usein tarkkuus: koska yksi projektin määritelmään liittyvistä seikoista on se, että projekti on tavalla tai toisella uniikki, mitään suoraa vertailukohtaa ei välttämättä ole saatavilla. Tämä toki koskee muitakin projektin osa-alueita mutta etenkin kustannuspuolella tämä on vaikeaa.

Näistä osista saadaan koostettua varsinainen dokumentaatio: projektin organisointi sekä erilaiset työtavat ja toimintamallit vedetään yhteen ja projektipäällikkö tuottaa projektisuunnitelman (Anttonen 2003, 109). Ja vaikka suunnitelman teko on projektipäällikön käsissä, koko projektiryhmän on syytä osallistua laatimiseen, sillä asiantuntijat osaavat kertoa työmäärät omalla osa-alueellaan (Ruuska 2008, 179).

3.2 Rakentamisvaihe

Kun ollaan päästy eteenpäin liiketoiminnan perusedellytyksistä määrittää projektin tarvetta ja sisältöä, siirrytään rakennusvaiheeseen. Tämä jakaantuu usein määrittely-, suunnittelu-, toteutus-, testaus- ja käyttöönottovaiheisiin (Ruuska 2008, 39 & Anttonen 2003, 16 - 17).

Vaikka jo aiemmin projektille luotiinkin suuntaviivoja, vasta tässä vaiheessa mennään tarkemmin sisältöön ja asiaa tarkastellaan eri näkökulmista.

Määrittelyvaiheen tarkoitus on kuvata lähinnä toimintaa. Mitä järjestelmällä oikein tehdään. Tuloksena on erilaisia rakennekaavioita, toiminnallisia ja muita loogisia kuvauksia järjestelmästä. Tässä vaiheessa ei oteta kantaa tekniikkaan. (Ruuska 2008, 39)

Suunnitteluvaiheessa tuotetaan varsinainen tekninen kuvaus siitä, miten määrittelyvaiheen kuvaama ratkaisu teknisesti toteutetaan. Tärkeää on kuvata mahdollisimman yksityiskohdaisesti kaikki tekniset rakenteet, mahdolliset liittymät sekä rajapinnat, jotta selvitystyöhön ei tarvitse enää palata toteutusvaiheessa.

Toteutusvaiheen tulisi olla hyvin suoraviivainen toimenpide. Tarkoituksena on toteuttaa juuri ne asiat, jotka ovat aiemmin määritelty ja suunniteltu. Samalla tuotetaan asiaan liittyvä dokumentaatio ja mahdolliset käyttöohjeet loppukäyttäjille (Ruuska 2008, 39)

Kun siirrytään testausvaiheeseen, tarkistetaan että tuotos vastaa sille annettuja vaatimuksia sekä teknisesti että toiminnallisesti. Kuten yleensä, tässä kohdassa löytyy usein jonkin virheitä, vaikka testausta onkin syytä suorittaa koko rakentamisen ajan. Mutta testausvaiheen systemaattisuus ja kokonaisuuden testaus löytää usein eri tavalla virheet kuin yksittäisten komponenttien testaus rakentamisvaiheessa. (Ruuska 2008, 39)

Käyttöönottovaihe on viimeinen vaihe koko ketjussa: siinä valmis tuotos viedään tuotantoon ja muut tukitoimet kuten tuotetuki- ja koulutukset on annettu asianosaisille ja ylläpidon vastuut ja prosessit ovat valmiina tuotantokäyttöä ajatellen. (Ruuska 2008, 39)

3.3 Projektien hallinta ja johtaminen

Edellä on esitetty jaottelua, jonka mukaan itse projekti ositetaan ja jonka pohjalta sitä toteutetaan ja seurataan. Koska tarkoituksena on etsiä vastauksia ICT-projektin hallitsemiseksi, täytyy itse hallintatoimea purkaa osiin. Projektin hallinnalla tarkoitetaan usein itse toteutuksen ja siihen liittyvän ohjauksen muodostamaa kokonaisuutta. Toteutusprosessilla tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä edesauttaa ja tähtää suoraan projektin lopputuleman aikaansaamiseksi. Ohjausprosessi puolestaan kuvaa sitä, miten projektia ohjataan vastaamaan haluttua päämäärää. Ruuska 2008, 31).

Projektin vetäjän itsensä puolestaan mainitaan usein olevan moniosaaja, jonka kompetenssi kattaa kaikki projektin osa-alueet itse varsinaista toteuttavaa työtä lukuun ottamatta. Projektipäällikkö ei saakaan olla asiantuntija kuin oman osuutensa kautta. Onhan projektipäällikön keskeisenä tehtävänä johtaa ja luoda ryhmälle toimiva ympäristö. Ruuskan (Ruuska 2008, 30) mukaan projektin hallinta on

- suunnittelua
- päätöksentekoa
- toimeenpanoa
- ohjausta
- koordinointia
- valvontaa
- suunnan näyttämistä
- ihmisten johtamista

Tästä listasta viimeistä pidetään selkeästi tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä. Mikäli ihmisten johtamisessa on vaikeuksia, projektin lopputulos tai koko projekti itsessään voi olla vaarassa (Ruuska 2008, 31). Johtamiseen itseensä puolestaan liittyy omia haasteita, etenkin kun ICT-projekteissa on kyseessä yleensä asiantuntijoista koostuvan (projekti)organisaation johtaminen. Tässä usein korostuu osaamisen ja tietämyksen johtamisen näkökulma (Kärkkäinen 2005, 84).

3.3.1 Johtaminen ja itsetuntemus

Ehdottomasti tärkein voimavara kaikille on omasta itsestä löytyvät erilaiset osaamisalueet. Jos johtaja ei tunnista itseään, tarpeitaan, heikkouksiaan ja kykyjään, hänen ei ole mahdollista johtaa tuloksekkaasti muitakaan. Olennaista on siis tietää, millainen on itse ja miten sitä pystyy hyödyntämään. Menestyvän johtamisen lähtökohtana on ymmärtää oman ajattelun ja toimien vaikutukset toimittaessa muiden ihmisten kanssa. Myöskään johtajan kehittymisessä ei saa olla kyse opitun ja oppien mekaanisesta toistamisesta tai soveltamisesta, vaan henkilön oman toiminnan tavoitteellisesta ja joustavasta suhtautumisesta erilaisten ihmisten, tilanteiden ja yrityksen tavoitteiden suhteen. (Åhman 2004, 95)

3.3.2. Yhteisöllinen johtaminen

Yhteisöllinen johtaminen on tullut tunnetuksi lähinnä matriisiorganisaatioiden kautta. Yhteisöllisen johtamisen tavoitteena ja tarkoituksena on saavuttaa positiivisia tuloksia kehittymisen, innostamisen ja innostumisen kautta (Kärkkäinen 2005, 76). Kun samanhenkiset ihmiset tekevät yhteistä asiaa kuten projektia, lopputuloksena on yleensä erittäin hyvä tiimihenki ja innostava ilmapiiri. Ihmiset ovat usein avoimempia, jolloin heikkouksia ei yleensä peitellä ja ihmisistä löytyy itseohjautuvasti omat vahvuudet joiden avulla tulosta saadaan aikaan. Vastuun kantaminen onnistuu tällaisessa tiimissä erinomaisesti koska kaikilla on tasaisesti vastuuta ja työ on itsessään mielekästä jolloin jäsenet usein ottavat itse vastuuta tekemisestään ilman esimiehen väliintuloa (Kärkkäinen 2005, 76). Esimiehen rooli korostuu arkipäivän toimissa entistä enemmän valmentavassa roolissa ja tiimin/yksikön operatiivisena esimiehenä. Toisin sanoen Yhteisöllinen johtaminen on myös jaettava johtamista (Kärkkäinen 2005, 82).

3.3.3. Virtuaalinen johtaminen

Virtuaaliorganisaatiossa työntekoa ei ole sidottu aikaan eikä paikkaan ja toiminta tapahtuu pääasiallisesti erilaisten tietoverkkojen välityksellä. Tällä ei siis suoranaisesti tarkoiteta esimerkiksi työn tekemistä satunnaisesti vaikkapa kotitoimistolta, joskin sekin voidaan virtuaaliseksi työnteoksi tietenkin laskea. Virtuaalinen organisaatio on osittain tai kokonaan toiminnoiltaan virtuaalinen. Virtuaaliset organisaatiot ovat usein osa asiantuntijaorganisaatiota. Monesti ympäri maailmaa sijaitsevat asiantuntijat tai –ryhmät kuuluvat osaksi jotain suurempaa ryhmää tai organisaation osaa. Eri aikavyöhykkeet, kielet, työtahti ja osaamistot sekä kulttuuritekijät luovat tekemisestä ja sen johtamisesta erittäin haastavia toimenpiteitä. Tällaisissa asiantuntijaryhmissä työskentely lisää usein valtavasti tiedon määrää ja osaamista. Monesti esimerkiksi virtuaalisissa tapaamisissa voi olla myös hyvin erilaisia ihmisiä eri rooleissa (asiantuntijoita, esimiehiä, yhteistyökumppaneita jne.), jotka kaikki luovat vielä omat ulottuvuutensa käytävään kommunikaatioon.

Virtuaalijohtamisessa korostuu yhteisöllisen johtamisen periaatteet koska ryhmän osaaminen on saatava esille ja ryhmään pyrittävä luomaan sellainen ilmapiiri, jossa ongelmanratkaisu on mahdollisimman vaivatonta ja tuloksellista. Mahdollisimman hyvän työskentelyilmapiirin, avoimuuden, aktiivisuuden ja hyödyllisyyden tavoittelu on suotavaa. Jos virtuaaliorganisaation jäsenet kokevat tällaista yhteisöllisyyttä, päästään helpohkosti siihen tilaan että ryhmä pystyy toimimaan joustavasti ja jakamaan keskenään informaatiota lähes samoin kuin fyysisesti lähempänä toisiaan olevat henkilötkin. Virtuaalisen yhteisön johtamisen haasteet kulmineituvat pääasiallisesti etäisyydestä johtuvaan kommunikoinnin, koordinoinnin ja päätöksenteon monimutkaisuuteen (Kärkkäinen 2005, 93).

3.4 Projektiviestintä

Viestinnän merkitystä ei voi väheksyä. Jos ja kun ihmiset tekevät projektit, se on ryhmässä työskentelyä ja asioista viestimistä. Sama pätee projektipäällikköön, jonka tehtävä on projektista vastaavana esimiehenä myös viestiä selkeästi ja vastuullisesti. Hänellä (esimiehenä) on vastuu viestien vahvistamisesta ja eri suunnista ja – tasoilta tuleviin kysymyksiin vastaamista (Korhonen & Rajala 2011, 21). Oli kyse sitten organisaatiotasoisesta viestinnästä tai projektin sisällä tai niiden välillä tapahtuvasta viestinnästä, viestinnälle löytyy muutama yhteinen tekijä:

- Tuetaan sitä toimintaa, jota ollaan tekemässä
- Viestinnän avulla luodaan työyhteisölle profiili
- Informoidaan eri osapuolia
- Ihmisten perehdyttäminen työhön, tehtäviin ja yhteisöön
- Ollaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa

(Ruuska 2008, 86).

Projektiviestintä ei sinänsä pääpiirteiltään eroa mitenkään esimerkiksi organisaatioviestinnästä. Viestinnän painopiste kuitenkin muuttuu sen mukaan, missä vaiheessa projektia ollaan menossa. Projektin alkuvaiheessa viestintä on pääosin sisäistä, koska silloin tehdään kehitys- ja suunnittelutyötä. Koska projektilla on vain joukko suunnitelmia ja ratkaistavia haasteita, projektin ulkopuolelle suuntautuvaa viestintää ei juurikaan ole (Ruuska 2008,

103). Tästä tekee poikkeuksen lähinnä projektin ohjausryhmälle suoritettava viestintä, samoin kuin tilaajaan kohdistuva viestintä.

Mitä pidemmälle toteutuksessa mennään, sitä tärkeämmäksi nousee ulkoisen viestinnän määrä ja tarve. On tarpeellista pitää erilaiset intressiryhmät tietoisena projektin tuotoksista ja aikatauluista (Ruuska 2008, 104).

3.5 Projektien riskit

Projekti pitää aina sisällään epävarmuuksia ja muuttuvia tilanteita. Joskus usean pieneltäkin vaikuttavan ongelman tapahtuessa samaan aikaan voi lopullinen vaikutus olla merkittävä esim. budjetin tai itse lopputuotoksen osalta. Tällainen riski syntyy silloin, kun tiettyyn tapahtumaan tai asian tilaan liitetään negatiivinen arvo (Ahteensuu 2008). Jotta näistä epävarmuuksista ja muutoksista voidaan päästä selvytyteen, on syytä suorittaa riskien arviointi. Ensin pyritään selvittämään, mikä tai mitkä ovat sellaisia vaaroja ja vahinkoja, jotka voivat olla mahdollisia projektin kuluessa (Ahteensuu 2008). On erittäin tärkeää, että nämä riskit tunnistetaan ja kuvataan, jotta niiden käsittely ja ymmärtäminen on kaikille selvää. Samalla myös tutkitaan riskin toteutumisen todennäköisyys sekä niiden vakavuus (Ahteensuu 2008). Mitä pidempi projekti, sitä enemmän matkan varrelle mahtuu riskejä. Mutta ihan jokaista riskiä ei ole syytä listata. Tärkeää on löytää riskit, jotka edellä mainitun mallin mukaisesti toteuttavat yhtälön toteutumisen todennäköisyys kerrottuna riskin vaikutuksella ja niiden tulo on suuri (Ruuska 2008, 252). Ahteensuu (Ahteensuu 2008) huomauttaa, että samalla on myös erotettava seurausten arviointi seurausten (negatiivisen) arvon määrittämisestä. Näiden osatekijöiden summana syntyy riskienhallinnan käsite, jonka avulla pyritään hallitsemaan mahdollisia riskejä. Usein riskit nähdään taloudellisesta näkökulmasta ja esim. henkilöstövajaukseen liittyvät riskit johtavat aikataulun pitkittymiseen ja mahdollisiin tuoton menetyksiin. Toisaalta jokin riskitaso voi olla hyväksyttävä ilman että se aiheuttaa toimenpiteitä. Tällaisesta voidaan pitää esimerkkinä vaikkapa uuden järjestelmän käyttöönottoa ja vanhan järjestelmän ylläpidon jatkoa. Kun jotain vanhaa järjestelmää ollaan uusimassa, se pidetään tuotantokäytössä vaikka uusi järjestelmä myöhästyisi. Näin on olemassa varasuunnitelma projektin riskin toteutumiselle. Jos toinen vaihtoehto olisi se, että vanha

järjestelmä sammutetaan tiettyinä päivinä mutta uusi ei toimikaan, tämä tilanne olisi katastrofaalinen. (Ahteensuu 2008)

3.6 Projektien ongelmat

Kliseisesti voitaneen todeta, että projektien ongelmia on vähintäänkin yhtä monta kuin on projektejakin. Tämä johtuu jo siitä seikasta, että koska projekti on uniikki, myös siitä kumpuavat ongelmat ovat täten uniikkeja. Absoluuttisesti näin ei toki välttämättä ole ja erilaisissa projekteissa on törmätty täsmälleen samoihin asioihin, mutta informaation puutteen takia tätä tietoa ei ole saatu käyttöön. Projektit epäonnistuvat useammin hallinnan ja menetelmien puutteesta kuin teknisistä syistä (Ruuska 2008, 41).

The Standish Groupin tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2009 vain 32% projekteista onnistui. Jopa neljännes kaikista projekteista epäonnistui (keskeytettiin tai tuloksia ei otettu käyttöön syystä tai toisesta) (Myllymäki, Hinkka, Dahlberg, Uimonen 2011). Samaisessa tutkimuksessa selvitettiin myös projektin koon vaikutusta onnistumiseen. Hankkeen kokonaisbudjetin ollessa yli 10 miljoonaa dollaria, vain 2 % hankkeista onnistuu, kun alle 750 000 dollarin hankkeissa onnistumisprosentti on 46 (Myllymäki ym. 2011, 9).

3.6.1 Projektin puutteellinen valmistelu ja suunnitteluvirheet

Kai Ruuska (Ruuska 2008, 41) kirjoittaa osuvasti projektien valmistelun haasteellisuudesta: ”projektitoiminnalle olisi kunniaksi, jos joka toinen projekti olisi jätetty asettamatta.” Myllymäki (Myllymäki ym. 2011, 26) tutki Suomalaisten yritysten projektien epäonnistumisia nimenomaan ICT-projektien osalta. Tutkimuksessa löydettiin epäonnistuneille projekteille yleensä useita syitä, jotka johtivat ei-toivottuun lopputulokseen. Ylivoimaisesti yleisin syy (98 %:ssa prosentissa tapauksista) yhtenä ongelmanluojana oli nimenomaan valmisteluvaiheen ongelmat ja puutteet (Myllymäki ym. 2011, 38 – 39).

Projektin valmistelun tarkoituksena on selvittää, onko projektin asettamiselle vahvoja perusteita. Projektihan on investointi, jonka kannattavuus tulee selvittää mahdollisimman

laaja-alaisesti (Ruuska 2008, 41). Tosin tässä on poikkeuksena esimerkiksi lainsäädännön muuttumisesta johtuvat projektit, jotka on pakko toteuttaa niiden mahdollisesta kannattamattomuudesta huolimatta.

Koska projekti määritellään hyvin pitkälle heti alussa, se myös määrittelee projektin kulkua. Jos suunnittelu laiminlyödään tai tehdään väärin perustein, ongelmat kostaantuvat viimeistään toteutusvaiheessa. Yleisiä virheitä suunnittelun saralla ovat työmääräarvioiden ja aikataulujen optimistisuus, henkilöiden käytettävyyden arvioinnin virheet, henkilöstön kokeamattomuudesta johtuvat virhearviot sekä riippuvuudet muihin tehtäviin tai projekteihin. (Ruuska 2008, 50 - 51).

3.6.2 Projektin rajaus

Kuten jo aiemmin on todettu, projektilla on oltava selkeä päämäärä. Sinne ei päästä ilman selkeää rajausta projektiin kuuluvista osista ja toimista. Yhtä lailla tärkeää on listata ne seikat, joita projektiin ei kuulu (Ruuska 2008, 42). Muutoin joudutaan helposti tilanteeseen, jossa otaksutaan tiettyjen asioiden kuuluvan projektiin. Tällä myös pyritään estämään uusien tehtävien mukaan ottamisen matkan varrella. Toki jos jotain täysin olennaista puuttuu niin ne on korjattava mutta muussa tapauksessa muutosten tekeminen matkan varrella pelkän olettamusten pohjalta vie projektin epätoivottuun lopputulokseen. Jo pelkästään muutostarpeiden hallinta ja rajausten jatkuva tarkistelu tarkoittavat usein sitä, että projekti on huonosti rajattu ja suunniteltu (Ruuska 2008, 43).

3.6.3 Projektin epärealistiset tavoitteet

Tämä on oikeastaan jatkumoa projektin rajaukselle ja sen ainakin osittaiselle epäonnistumiselle. Useimmiten tämä ilmenee aikataulun pettämisenä: projektit resurssit eivät ole vastanneet tehtävää työmäärää ja sitä kautta toteutuneeseen ajankäyttöön (Ruuska 2008, 48). Lisäresursointi ei kuitenkaan yleensä paranna tilannetta enää siinä vaiheessa kun aikataulupaineet ovat kovimmillaan. Tämä johtuu siitä, että uudet henkilöt on ajettava projektiin sisään ja se kuormittaa projektiryhmää entisestään (Ruuska 2008, 49). Ruuska listaa muutamien mahdollisten syyn epärealistisiin odotuksiin. Näitä ovat mm.

- Sisäisten tavoitteiden tai ulkoisista tekijöistä johtuva paine projektiorganisaatioon vaatien liian nopeasti tuloksia
- Projektille ei voida osoittaa tarpeeksi resursseja tai niiden järjestäminen on liian aikaa vievää
- Miellyttämisen halu tai esimiesten taholta tapahtuva pakottaminen johtaa epärealistisiin aikatauluihin
- Toimitaan vastoin ns. hyviä käytäntöjä eli projektin on tehtävä lopulliset suunnitelmat ennen kuin raja-alue on tarkoin suoritettu

3.6.4 Johdon sitoutuminen ja tuki

Etenkin sisäisissä projekteissa johdon tuki on aivan olennainen osa projektitoimintaa. Kun tiedetään että projekti on kiinnostava ja tarpeellinen yritykselle, sen saama huomio on tärkeä kannustin itse projektille ja siinä työskenteleville ihmisille. Mutta jo perusedellytykset kuten resurssit ja rahoitus ovat usein vahvemmin järjestettyjä johdon tuella. Ja kun projektilla on selkeät liiketoimintavaateet, johto on aktiivisesti mukana hankkeessa ja voi tuoda myös omaa osaamistaan mukaan. Kun projekteissa tulee väistämättä erilaisia haasteita eteen, näitä voidaan viedä organisaatiossa ylöspäin ja johdon sitoutumisen avulla voidaan saada nopeitakin ratkaisuja aikaiseksi. Tosin tässä kohdassa mm. yrityskulttuurit, organisaatiorakenteet vaikuttavat tähän malliin hyvinkin paljon.

Mikäli sitoutuminen hiipuu, tälle täytyy olla jokin syy. Projekti saa resurssinsa organisaatiolta ja jos tukea ei tälle enää ole, projekti on väistämättä vaikeuksissa (Ruuska 2008, 44). Jos perusteita projektin jatkamiselle ei enää ole tai se muuttuu radikaalisti esim. ulkoisista syistä johtuen, tämäkin päätös on tehtävä selkeästi johdon toimesta.

3.6.5 Resursointi

On hyvin yleistä, että projekti saa resursseiksi osa-päiväisiä henkilöitä organisaatiosta. Tämä aiheuttaa yleensä ongelmia jo sitoutumisessa aikataulujen ja tehtävien suhteen (Ruuska 2008, 45). Ongelmaksi muodostuu hyvin usein myös ”kahden esimiehen” malli, jossa on vastattava molemmille omista toimista. Ja kun nämä eivät välttämättä ole linjassa toisiinsa nähden, tämä aiheuttaa ongelmia vähintäänkin tekijälle itselleen.

3.6.6 Organisaation sisäiset näkemyserot

Kuten edellä todettiin, organisaation ja projektiorganisaation välinen suhde voi toisilla tasoilla olla ongelmallinenkin, vaikka itse projekti onkin (toivottavasti) asetettu ensimmäisen toiveesta ja määräyksestä. Linjaorganisaatio voi myös kokea, että projektipäällikkö tavoitteineen toimii linjaorganisaation puolella. Tämä puolestaan usein johtaa mm. raportoinnin tuplaantumiseen, jossa projektipäällikkö raportoi tekemisiään sekä projektille että linjaorganisaatiolle (Ruuska 2008, 46). Linjaorganisaatio kun on pääasiallisesti tehtävälähtöinen seurannassaan siinä missä projekti on sitoutunut vain tavoitteeseensa. Projektipäällikön toiminta-alue onkin määriteltävä yhtä lailla tarkasti kuin projekti itsekin.

3.6.7 Puutteelliset aikataulut

Aikataulu on se käytännön väline, jonka perusteella projektin kulkua seurataan ja tehdään ennusteita tulevasta. Usein aikataulutuksessa vastaan tulevia ongelmia ovat:

- Liian ylätasolla olevat tehtävät tai niitä puuttuu
- Graafinen malli ei vastaa todellisuutta (esim. aikajanan pituus ei kuvaa yhtäjaksoista suoritusta)
- Varmuusmarginaalien puutteellinen käyttö
- Aikatauluja ei päivitetä tarpeeksi usein
- Aikataulu ei ole luettava tai yksiselitteinen

(Ruuska 2008, 51). Jatkuva projektin peilaaminen aikatauluun ja tehtäviin on siis merkittävä osa projektipäällikön työtä. Kuten aiemmin jo on todettu, muutaman päivän lipsuminen aikataulusta yksittäisillä osa-alueilla merkitsee jo muutaman viikon lipsumista kokonaisaikatauluissa. Sen kiinni ottaminen millä tahansa järjestelyillä on vähintäänkin haastavaa.

3.6.8 Projektin epäselvä elinkaari ja välitavoitteet

Kaikissa projektia kuvaavissa malleissa yksi tärkeä osa on aika. Tämä tarkoittaa sitä, että projekti alkaa ja päättyy tietynä ajankohtana. Projektit saattavat alkaa hieman hatarasti, kun usein käy niin että aloituskokous on pidetty ja sitä seuraa useamman viikon hiljaisuus keskeneräisestä suunnittelutyöstä johtuen (Ruuska 2008, 52). Myös projektin jäsenillä voi

esimerkiksi olla vielä rippeitä edellisestä projektista käsillä, jonka takia selkeää siirrosta tehtävissä ei myöskään tapahdu.

Projektilla on myös oltava selkeitä etappeja matkan varrella. Näitä virstanpylväitä (milestones) on hyvä olla sopivin välein projektin aikana. Näiden tarkoituksena on selventää projektin rakennetta ja mahdollistaa toteutuksen katselmoinnin suhteessa suunnitelmiin. Nämä etapit rakennetaan usein jonkin tietyn suuremman kokonaisuuden loppupuolelle. Tästä johtuen työteho lisääntyy tätä virstanpylvästä kohden, koska ne merkitsevät myös tietyn ajanjakson päättymistä, jonka sisällä on tietty määrä tehtäviä saatava suoritettua. (Ruuska 2008, 53).

3.7 Hallinto, ohjaus ja valvonta

Kirjassa ”Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? löydettiin projektin kokonaishallinto syylliseksi projektien vaikeuksista jopa 80 %:ssa tapauksista (Myllymäki R. ym. 2011). Kokonaishallintoon liittyvät tehtävät ovat mm. ohjauksen, valvonnan ja viestinnän tehtäviä.

Jotta projektia voidaan ohjata ja valvoa, sen käytössä on oltava valvonta- ja raportointijärjestelmä (Ruuska 2008, 218). Raportointijärjestelmän tarkoituksena on tuottaa informaatiota ohjauksen tueksi ja jotta voidaan puuttua poikkeamiin projektin edetessä. Valvonta itsessään koostuu lähinnä toistuvasta raportoinnista sekä projektin johtoryhmyöskentelystä (Anttonen 2003, 201). Raportointijärjestelmä voi olla yksinkertaisimmillaan yhdelle sivulle mahtuva selkeä taulukko, johon kustakin osa-alueesta vastaava laittaa raportointikauden tiedot esille (kts. kappale 2.3.6). Se voi myös olla ihan oikea tietojärjestelmä, josta saadaan hyvin monenlaista informaatiota erilaisin tavoin ja menetelmin.

Kun raportointijärjestelmä pitää sisällään oikeanlaista informaatiota, sen perusteella voidaan tarkastella aiemmin tehtyä suunnitelmaa siihen, mikä on raportoitu tilanne nyt. Tämän analyysin pohjalta tehdään sitten tarvittavia toimenpiteitä, mikäli siihen on syytä (Ruuska 2008, 218 – 219). Projektipäällikön tulee siis ymmärtää käsillä oleva informaatio ja tehdä siitä oikeat johtopäätökset. Tämän tiedon avulla hän johtaa joukkojaan viestimällä

ryhmälleen ja muuttamalla hieman projektin toimintaa, jotta tulos saavutetaan oikealla tavalla.

Projektin johtoryhmä on myös kiinnostunut näistä ohjaustoimista, onhan johtoryhmän puheenjohtaja yleensä myös projektin tilaaja. Projektipäällikkö johtaa, valvoo ja ohjaa projektia. Johtoryhmä tekee samaa mutta suuremmassa mittakaavassa (Ruuska 2008, 144). Johtoryhmän tarkoitus on seurata ajankäyttöä, budjettia ja etenemistä sekä tehdä päätöksiä näiden asioiden suhteen mikäli tarvetta on. Johtoryhmä ei siis ota yleensä tarkemmin kantaa sisältöön, ellei kyseessä ole pieni projekti. Johtoryhmä on siis ylin päättävä elin projektia koskevissa asioissa (Ruuska 2008, 144). Siinä missä projektipäällikkö saa tarpeellisen ohjaus- ja valvontainformaation raportointijärjestelmästä, ohjausryhmä saa sen projektipäälliköltä. Tässä korostuu jälleen projektipäällikön viestinnälliset ja strategiset taidot, sillä johtoryhmältä päätöksiä pyydetessä on pystyttävä esittämään selkeästi asiat ja niihin liittyvät erilaiset vaihtoehdot. Ja varsinkin kun usein johtoryhmän päätöstä vaativat asiat ovat negatiivissävytteisiä, kuten viivästykset, budjetin ylitykset tai resurssihaasteet (Ruuska 2008, 149).

3.8 Laadunvarmistus

Jo pelkkä laadun käsitteellistäminen on haasteellista, ellei peräti vaikeaa. Sille ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä mallia. ”Laadun käsitteen kuvaaminen on aina suhteellista riippuen määrittäjän omista intresseistä, arvoista, uskomuksista, tarpeista ja pyrkimyksistä sekä oleellisesti myös siitä ilmiöstä, jonka kannalta laatua tarkastellaan” (Parrila 2002). Koska kyseessä on subjektiivinen käsite, projektin laatu ja sen varmistaminen täytyy jotenkin muokata mitattavaksi suureeksi ja kriteeristöksi. Laadunvarmistusta tulee suorittaa koko ajan, ei vain korjata lopputestauksessa julki tulevia virheitä (Ruuska 2008, 235). Sen tulee ulottua sekä määrittely-, toteutus- ja testausvaiheisiin ja seuraaviin toimiin:

- Laadunhallinta
- Projektinhallinta
- Auditointi
- Katselmointi
- Vaatimusten mukaisuus

- Prosessien mukaisuus
- Versionhallinta
- Muutostenhallinta
- Vaatimustenhallinta
- Konfiguraationhallinta

(Niinivirta 2009, 28 – 29).

Laatu ei siis ole pelkästään esimerkiksi projektin tuottaman ohjelmiston tekniseen toiminnallisuuteen liittyvä asia vaan se on selkeästi suurempi käsite.

3.9 Projektin päättäminen ja tulosten mittaaminen

Kun projekti saavuttaa tavoitteensa, projekti tulee selkeästi myös päättää koska se ei itsessään lopu. Projektihan voi toki päättyä ennen tavoitteen saavuttamistakin esim. taloudellisesti kestävämpään tilanteeseen, mutta yhtä lailla projekti on lopetettava selkeästi. Kun tuotos on projektin näkökulmasta valmis, se luovutetaan tilaajalle (Ruuska 2008, 266).

ICT-projektien osalta yleisenä tapana on myös sopia tilaajan kanssa koekäytöstä tietyn, ennalta sovitun ajan. Näin varmistutaan lopputuloksesta sekä siihen liittyvistä kriteeristöjen täyttymisestä laadun, toiminnallisuuden tai muiden seikkojen osalta (Ruuska 2008, 266 – 267). Tämä tietysti tarkoittaa myös sitä, että koko projektiorganisaatio ei voi purkautua vaan siellä on oltava edelleen valmius korjaaviin toimiin, mikäli vielä esiintyy jotain yllättävää, joka ei huolellisesta testaamisesta huolimatta ole tullut esille.

Kun tilaaja hyväksyy tuotoksen siirrettäväksi tuotantoon, kaikki tarvittavat tehtävät on tehty ja projektin ohjausryhmä antaa tästä kirjallisen vahvistuksen, voidaan siirtyä varsinaisiin projektin päätöstoimiin. Ensin projekti on syytä ilmoittaa päättyneeksi, jotta projektiorganisaatio voi siirtyä toisiin tehtäviin (Ruuska 2008, 269). Usein tähän liittyy myös informaatiota siitä, miten esimerkiksi tuotanto tulee tapahtumaan ja ketkä projektin jäsenistä tulevat olemaan mukana jatkossakin tuotteen tai palvelun ylläpidossa ja kehityksessä. Toisekseen projektista on syytä tehdä loppuraportti. Loppuraportti voi olla viimeinen johtoryhmälle annettu raportti (Anttonen 2003, 230 – 231) mutta se voi olla myös projektin sisäinen raportti, joka on yksityiskohtaisempi näkemys projektin etenemisestä itse projektin silmin. Sen tulisi sisältää asian tarkastelua ainakin ajankäytön, resurssien (henkilö-, laite- ja talou-

delliset resurssit), organisaation ja lopputuotoksen suhteen (Ruuska 2008, 272). Raporttiin pääsee usein myös lopputuotokseen liittyvät jatkokehitysideat, joita väistämättä syntyy projektin kuluessa.

Miten sitten määritellään ja mitataan projektin tulokset? Projekteille ei ole olemassa yleispätevää mittaristoa tulosten mittaamiseksi. Projektille täytyy siten rakentaa jokin mittaristo, joka yleensä kuvaa projektin sisällöllisiä, toteutukseen liittyviä, taloudellisia ja ajankäyttöön liittyviä ulottuvuuksia (Ruuska 2008, 274). Mittariston tulee siis kuvata projektia sekä itse lopputuotteen (asiakasnäkökulma) kuin itse projektin näkökulmasta (tuotantonäkökulma). Anttonen (Anttonen 2003, 232 – 234) esittelee oman arviointimallinsa, jossa ensin arvioidaan, projektin menestymistä aikataulun, lopputuloksen ja kustannuksissa pysymisen suhteen. Näissä voidaan tehdä painotuksia halutulla tavalla. Seuraavaksi projektia arvioidaan viiden pääkohdan eli käynnistyksen, suunnittelun, suorituksen, valvonnan ja lopetuksen suhteen. Kullekin kohdalle on määritelty joukko tarkentavia kysymyksiä, jotta tilannetta saadaan avattua. Kolmanneksi arvioidaan kappaleessa 2.3 esitetyt ”johtotähdet” eli päämäärä, ihmiset, keskittyminen, vuorovaikutus, muutokset, ongelmat ja parantaminen. Nämä vastaavat lähinnä projektin sisäisiin kysymyksiin siitä, miten tuotantoprosessi itsessään sujui, miten sitä voisi kehittää ja mitä siitä voi oppia.

4 Tutkimuksen keskeiset tulokset

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin sähköpostitse lähetettävällä kyselyllä 5.9. – 1.10.2012 välisenä aikana. Kyselyyn osallistui 11 kokenutta projektipäällikköä eri toimialoilta kuten telekommunikaatio, vähittäiskauppa ja prosessiteollisuus. Vastaanottajille lähetettiin liitteen 1 mukainen lomake täydennettäväksi oman näkemyksensä mukaan. Kyselyn alussa on muutama yleinen, taustoittava kysymys ja loput ovat avoimia, projektipäällikön työhön liittyviä kysymyksiä. Kysely toteutettiin tällä tavoin, jotta jokaisen oma näkemys pääsee esille, eikä haastattelijan omat näkemykset aiheesta vaikuttaisi vastauksiin.

4.2 Vastaajien laadulliset taustatiedot

Oli erittäin mielenkiintoista paneutua vastanneiden projektien vetäjien erilaisiin näkemyksiin ja painotuksiin. Heillä on työkokemusta projektien vetämisestä ICT-sektorilla oli neljän ja viidentoista vuoden väliltä, mediaanin ollessa 10 vuotta. Myös projektien koko, luonne ja sisältö vaihtelivat merkittävästi: esimerkiksi budjettien osalta pienimmät projektit olivat n. 30 000 euroa, suurimpien hankkeiden budjetin ollessa useita miljoonia euroja. Ajankäytöllisesti projektit olivat yhdestä kuukaudesta muutamaa vuoteen (hankkeet). Näkökulmaeroja syntyi myös sen perusteella, olivatko vastaajat mukana sisäisissä vai ulkoisissa hankkeissa ja olivat ostajan tai toimittajan puolelta.

Kaikki kuitenkin luonnehtivat selkeästi omaa tekemistään ja johtamisen haasteita sekä edellytyksiä. Projektipäällikön tehtävä on moninainen kuten teoriaosuudesta käy ilmi ja samaa tukee myös tehty haastattelu. Mitään yhtä suurta ”viisasten kiveä” ei projektijohtamisen teoriaksi edelleenkään löytynyt menestyksekkään johtamisen valossa. Mutta muutamia huomionarvoisia kohtia kyllä.

4.3 Projektin päämäärä

Jotta projektilla on onnistumisen mahdollisuudet, sen päämäärä tulee olla kirkkaana mielessä. Ja projektilla tulee olla vain yksi päämäärä selkeyden vuoksi. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että on tärkeää keskustella suoraan projektin omistajan kanssa. Usein projektiin liittyvillä osapuolilla on erilaisia näkemyksiä projektista, sen sisällöstä ja aikataulusta. Mutta projektin omistajan kautta saadaan periaatteessa se tieto ja päämäärä projektille, jota projektiryhmä tulee seuraamaan. Projektin omistaja on myös se taho, jolta pyydetään hyväksyntä projektin käynnistämiseksi.

Yhtä tärkeänä pidettiin sitä, että projektiryhmä saa asiantuntemuksensa esille jo tässä kohtaa. Kun projektin omistajan kanssa keskustellaan tavoitteista ja niitä mahdollisesti iteraation avulla pyritään kirkastamaan, projektiryhmän asiantuntemusta halutaan tuoda esille ja tätä kautta esittää erilaisia toimintavaihtoehtoja. Tämä on usein tarpeen vaikka projektin omistajalla onkin usein selkeä visio tuotettavasta asiasta: hyvin usein käy niin että nämä

vaatimukset on kuitenkin niin korkealla tasolla määritelty, että se jättää liian paljon avoimia kysymyksiä ja siksi iteraation merkitys on suuri ICT-hankkeissa.

Vaatimusmäärittelyn kautta päästään jo alussa siihen, mitkä tekijät tulevat määrittämään projektia sen jaottelun ja kulloisenkin valmiuden toteamiseksi. Vaatimusmäärittelyn avulla saadaan siis luotua karkea struktuuri projektille ja sen välitavoitteille ja lopulliselle päämäärälle sekä hyväksymiselle. Kuten eräs vastaaja totesi, *”Ilman hyvin määriteltyjä vaatimuksia ei ole mahdollista arvioida, että onko projektin tavoitteleva muutos toteutettu vai ei”*.

Mielenkiintoista oli havaita, että vain kaksi vastaajista käytti määrittelytyöhön strukturoitua mallia. Muissa tapauksissa päämäärää haarukoitiin vapaasti keskustelemalla tai tekemällä omistajalle jonkinlainen alustava hahmotelma siitä, mitä projekti voisi sisällöllisesti olla. Tässä siis saattaisi olla kehittämistyölle tilaa sen osalta, mitä ja miten löydetään projektin päämäärä ja siihen oleellisesti liittyvät tekijät sekä liittymät muihin toimintoihin ja projekteihin.

4.4 Projektin vaiheistus ja niiden kriittiset tekijät

Osallistujilta tiedusteltiin myös näkemystä siitä, mitkä tekijät ovat projektipäällikön kannalta kriittisimpiä viisiosaiseen vaihejakoon (käynnistys, suunnittelu, suoritus, valvonta, lopetus) peilaten.

4.4.1 Käynnistys

Tällaisen edellä mainitun jaottelun kautta ilmeni selkeästi kaksi erilaista vastausta käynnistysvaiheen kriittisimmäksi tekijäksi. Toisten mielestä (noin puolet vastaajista) käynnistysvaiheen kriittisin tekijä on resurssit (taloudelliset, henkilö- ja laiteresurssit) sekä niiden varmistaminen. Toinen ryhmä oli sitä mieltä, että käynnistysvaiheen kriittisin tekijä on projektin omistaja, jonka kanssa suoritetaan vaatimusmäärittely projektin päämäärän selkeyttämiseksi.

4.4.2 Suunnittelu

Tässä kohdassa vastauksissa oli hieman hajontaa. Osa vastaajista painotti tehtäväpohjaista suunnittelua vaatimusmäärittelyn pohjalta. Tätä kautta he pystyivät määrittelemään, millaisia työmääriä kuhunkin tehtävään kului. Vain kaksi vastaajaa puolestaan näki, että tämän vaiheen tarkoitus on luoda kattavampi suunnitelma, josta selviäisi tarkempi projektin kulku, budjetti sekä resurssit (eli projektisuunnitelma). Työmääräarvioiden osalta haluttiin myös tietää resurssien kompetenssi eli pätevyys. Työmääräarviot voivat heittää suurestikin jos ne on tehty pelkän oletuksen varalta kunkin osaamisen tasoon perustuen. Ammatillainen suorittaa luonnollisesti nopeammin saman tehtävän kuin vähemmän kokenut.

Vastauksissa oli myös muutama muu mielenkiintoinen kommentti. Kaksi vastaajista ilmaisi suunnittelun olevan myös viestinnällinen asia eli heidän näkemyksensä perusteella suunnittelun tulee tapahtua projektiryhmän jäsenten välisen kommunikaation avulla, ei omassa ”tutkijan kammiossa” yksin istuen. Vuorovaikutuksen avulla pyrittiin siis parempiin tuloksiin.

Eräs vastaaja puolestaan kertoi, että heidän organisaatiossaan suunnitteluvaihe jätetään usein kokonaan pois. Syynä tähän kiire aloittaa toteutus ja päästä aikataulussa maaliin. Vastaaja kuitenkin huomautti tämän vaiheen poisjäämisen kostautuvan myöhemmin.

4.4.3 Suoritus ja keskittyminen

Kuten aiemmin on todettu kirjallisuuteen viitaten, toteutuksen pitäisi olla melko lailla puhdasta suorittamista ja suunnitelman toteuttamista. Tämä on kuitenkin ehkä enemmän ideaalimaailman malli, sillä projektipäälliköt löytävät käytännön työssä useita kompastuskiviä, joihin suoritus saattaa kaatua tai ainakin näiden kanssa pitää olla erityisen tarkkana toteutuksen aikana. Vastaajat löysivät seuraavia kriittisiä tekijöitä:

- Toimittajahallinta
- Ongelmanratkaisukyky
- Työn suorittaminen huolellisesti
- Projektin tavoitteiden seuranta (taloudellinen, tuotokset, aikataulu)
- Best practices eli parhaat käytännöt

- Kommunikaatio
- Resurssit
- Priorisointi
- Johtaminen
- Resurssien ammatillinen osaaminen

Tästä voidaan helposti päätellä, ettei yhtä yksittäistä kriittistä tekijää voida nimetä toteutusvaiheen tärkeimmäksi. Toisaalta tässä kiteytyy projektipäällikkyyksinä mielessä, että vaikka kaikki edellä mainitut tekijät harvemmin nousevat tärkeiksi yhtä aikaa samassa projektissa, projektipäällikkö todennäköisesti käy ne läpi uransa aikana kuitenkin. Paljon puhuttua moniosaamista siis tarvitaan.

Tässä yhteydessä on myös hyvä mainita projektipäälliköiden näkemyksistä siitä, miten tiimi pidetään keskittyneenä tehtäviin suorituksen aikana. Tärkein yksittäinen tekijä on yhteisen tavoitteen selkeys ja että se on kommunikoitu kaikille ja kommunikointia myös toistetaan. Tarpeeksi yksinkertainen ja mitattavissa oleva tavoite on helppo esittää ja omaksua.

Fokuksen nähtiin myös pysyvän oikeassa suunnassa sillä, että tehtävät oli jaoteltu ja niitä seurattiin säännöllisesti. Valitettavasti kysely ei tuottanut vastausta siihen, millä tavalla ja tasolla seuranta vaikuttaa fokukseen: kun tehtäviä raportoidaan ja seurataan, tuoko se projektipäällikölle tunteen fokuksen pysymisestä oikeassa asiassa vai tekijälle tarpeellisuuden tunteen siitä, että hän kokee työnsä tärkeäksi koska sitä seurataan. Joka tapauksessa seuranta antaa tiedon siitä, missä mennään tehtävien suhteen ja tarvitseeko esim. ajankäyttöä muokata. Henkilökohtaisella tasolla tämä tuottaa tiedon siitä, onko annettu panos ollut riittävä vai pitääkö pystyä suoriutumaan paremmin tavoitteiden täyttämiseksi. Näin saatu tieto auttaa ymmärtämään, mihin pitää keskittyä ja mitkä ovat toissijaisia seikkoja.

4.4.4 Valvonta

Siinä missä projektijohtamisen teoria pääasiallisesti määrittää valvonnan suoraviivaisena toimintona raportoinnin tuottaman informaation perusteella projektipäällikön tekemäksi

johtopäätökseksi, tämän tutkimuksen mukaan valvonta on paljon muutakin. Seuraavat näkemykset nousivat esille vastauksissa valvonnan kriittisintä tekijää etsittäessä:

- Raportointi ohjausryhmälle ongelmatilanteissa
- Järjestelmällisyys, määrämuotoisuus
- Laadunvarmistus
- Määrittäydokumentointi/projektisuunnitelman pohjalta tapahtuva seuranta (sekä tilaajaa että toimittajaa palveleva)
- Etenemisen ennakointi ympäristöä seuraamalla (pelkät statusraportit sekä toteumat eivät riitä)
- Projektityössä olevien kannustaminen
- Tehokas, pitkälle automatisoitu raportointi ja projektitiimille näkymätön valvonta
- Sopimustekninen osaaminen
- Säännöllinen raportointi

Useat vastaajat painottivat kovia arvoja valvonnan osalta. Valvontaa tulisi suorittaa koordinoitusti ja strukturoitusti. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, projektissa mukana oleville on tärkeää tässä kohdassa myös tehdä selväksi heidän tärkeytensä koko projektille ja sen lopputuotokselle. Eli vaikka valvotaan niin senkin voi suorittaa pehmeämpiä arvoja hyväksikäyttäen.

4.4.5 Lopetus

Vastaajat olivat melko lailla samaa mieltä lopetuksesta ja sen tarpeellisuudesta. Painotuseroja löytyi hieman itse lopetusajankohdasta aina laadullisiin mittareihin saakka. Seuraavia näkemyksiä esitettiin sille, mikä on projektin päättämisen tarkoitus tai tärkein tekijä:

- Vaatimuslistan mukainen tulosten arviointi
- ”Lessons learned” eli opitun arviointi
- Laatutavoite ja objektiivinen suorituskyky
- Dokumenttien laatu ja kattavuus
- Resurssien vapauttaminen

- Määritellä projektin päätyminen
- Saavutettiin kriteerit projektin lopettamiselle
- Projektin tuotosten siirtäminen linjaorganisaatioon
- Projektin tulokset julkaistu ja projekti päätetty asiakkaan kanssa

Koska kysymyksen asettelulla haettiin tärkeintä tekijää, yhdessä vastaukset oikeastaan koavat teoreettisen tietämyksen projektin päättämisestä eli projekti päätetään virallisesti tilaajan kanssa, jotta projekti voidaan todeta toimitetuksi ja siirrettäväksi tuotantoon. Tästä seuraa resurssien vapautuminen muihin tehtäviin ja projektista voidaan luoda dokumentaatio, miten projektissa suoriuduttiin eri osa-alueilla.

4.5 Projektityön haasteiden ehkäiseminen

Projekti on yhtä suurta muutosta ja esteiden raivaamista. Projektipäällikön näkökulmasta katsottuna haasteita riittää enemmän kuin tarpeeksi mutta niitä on kuitenkin jollakin tavalla hallittava. Kaksi seikkaa nousi selkeästi ylitse muiden haasteiden hallinnan osalta ja ne ovat kommunikaatio ja selkeä vastuunjako. Kommunikaatiolla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että koska projekti on lähes jatkuvaa muutosta, eri osapuolet kommunikoivat keskenään ja osaavat toimia sen mukaisesti sopeuttamalla omaa toimintaansa kokonaisuutta palvelevaksi. Tähän liittyvänä tärkeänä osana toimii selkeät vastuut: kun ryhmän osapuolille on selvitetty velvoitteet, vastuut ja aikataulut, heidän tehtävänä on toteuttaa lopputuotos. Tällä vähennetään kommunikaation tarvetta ja virhetilanteita, koska suunnitelma on yhteisesti jaettu ja hyväksytty. Kaikki pysyvät periaatteessa tietoisina siitä, mitä muualla tapahtuu, mikäli asiat menevät kuten on suunniteltu. Ja mikäli kaikki ei mene sovitun mukaisesti, palataan tuohon aiemmin esitettyyn eli viestintään.

Haastateltavat halusivat myös nostaa joitakin muita haasteiden ehkäisijöitä esille ja näitä olivat mm. johtajuus, seuranta ja käytettävä projektimetodologia. Johtajuus nousee esille kun haasteita ilmenee ja jonkun on pidettävä langat käsissä ja näytettävä suunta. Toisaalta projektin johtaja toimii taas ”palomuurina” linjaorganisaation ja projektiorganisaation välissä pyrkien mahdollistamaan tekijöiden keskittymisen projektiin. Yhtä lailla johtaja pyrki

varmistamaan esimerkiksi resursseja silloin, kun ne ovat linjaorganisaatiosta lainassa eivätkä ole sataprosenttisesti projektin käytettävissä työajan puitteissa. Resurssien vähyys johtaa luonnollisesti aikataulujen pettämiseen. Seuranta nähtiin tärkeäksi toimeksi sen vuoksi, että ilman nykytilan tuntemusta on mahdotonta ennustaa tulevaa. Jos nyt ollaan esimerkiksi hieman ylitetty budjetti, todennäköisesti ylitys kasvaa projektin edetessä, koska perinteisen ennustemallin mukaisesti työmäärä kasvaa loppua kohden. Ilman seurantaa ei myöskään voida viestiä oikealla tasolla, koska perusteet oikeanlaiselle viestinnälle puuttuvat. Käytettävästä projektimetodologiasta puolestaan kommentoitiin, että tärkeää on kaikkien ymmärtävän, miten käytettävä malli toimii. Sitä ei tarvitse välttämättä osata kovin syvällisesti (ainakaan toteuttavan tason), mutta sen perusteet on syytä tuntea. Koska kaikilla on yhteinen tunnettu toimintamalli, joukko ihmisiä toimii tällöin lähes automaattisesti ryhmänä käytettävissä olevan viitekehysten mukaisesti.

4.6 Projektijohtamisen haastavimmat alueet ajankäytöllisesti

Kysyttäessä projektipäälliköiltä, mitkä johtamisen alueet vievät eniten aikaa, vastaukset olivat hyvin erilaisia. Hajonta oli suurta lähinnä siksi, että haasteet luonnollisesti vaihtelivat sen mukaan, onko kyseessä ollut sisäinen tai ulkoinen projekti. Myös sillä oli merkitystä, minkä kokoinen oma organisaatio ja projektiorganisaatio ovat. Kuten todettua, mitä pienempi projekti, sitä enemmän projektipäällikkökin joutuu tekemään ja ottamaan kantaa muuhunkin kuin puhtaasti johtamiseen.

Joillekin projektipäälliköille eniten aika vievä yksittäinen toimenpide oli pienet yllättävät muutokset. Tällaisia muutoksia olivat mm. henkilöresurssien äkilliset muutokset sairastumisten tai muiden, ei projektiin liittyvien työtehtävien muodossa tai tekniset ongelmat työvälineiden osalta. Etenkin henkilöresurssien osalta tehtävien teettäminen jollain muulla henkilöllä on usein ongelmallista, vaikka varahenkilö olisikin ennalta nimetty. Tämä johtuu siitä yksinkertaisesta syystä, että yleensä nimetty henkilö on jo muutoinkin täysin työllistetty joko pelkästään projektin taholta tai mahdollisesti myös linjaorganisaationsa taholta. Näin ollen henkilön/henkilöiden kuormitus menee selkeästi yli 100 %:n, jolloin edes ylitöiden teettämisellä ei yleensä työtä saada pysymään sovitussa aikataulussa. Hyvä projekti-

suunnitelma toki kestää pienet vaihtelut mikäli se on rakennettu varmuusmarginaaleja hyväksi käyttäen eli pieni liikkumavara sallitaan mm. määräaikojen suhteen.

Monia muitakin seikkoja ilmeni, jotka aiheuttavat päänvaivaa tai ainakin ajankulua projektipäälliköille. Tällaisia olivat mm.

- konseptointi
- suunnittelu ja tiedon kerääminen
- testaus
- liiketoiminnan tahtotilan määrittäminen
- vaatimusmäärittely
- projektiseuranta ja raportointi
- johtaminen
- dokumentointi
- viestintä
- hallinnolliset seikat kuten laskutus tai tuntikirjaukset
- suhdetoiminta
- muuttuvat prioriteetit
- kolmansien osapuolien sitoutumattomuus

Viimeinen kohta eli kolmansien osapuolten sitoutumattomuus esiintyi kyselyssä siten, ettei projektia mukana tekemässä oleva kolmas osapuoli (kuten vaikkapa laitteistotoimittaja) pystynyt sitoutumaan tehtäviinsä ajankäytön tai budjetin suhteen. Tämä on ongelma, joka esiintyy usein pitkissä projekteissa. Projektin alkuvaiheessa pyydetään tarjouksia tai kustannusarvioita tarvittavien ohjelmistojen tai komponenttien osalta. Jos tarjouspyynnön ja todellisen hankinta-ajankohdan väli on suuri, usein käy niin, että etenkin komponenttien hinnat ovat muuttuneet alkuperäisestä. Jos budjetti on tiukasti laadittu, tämä voi aiheuttaa ongelmia.

4.7 Menestyksen tekijät projektijohtamisessa

Kysyttäessä projektien vetäjiltä, mitkä ovat heidän mielestään 3 – 5 tärkeintä asiaa projektijohtamisessa, vastausten kirjo oli melko suuri. Muutama vastaaja ajatteli kysymyksen lähinnä siten, mitkä ovat tärkeimpiä asioita koko projektille, ei pelkästään niiden johtamiselle.

Toisaalta asian voi ajatella niinkin päin, että mitä asioita projektille tuleekaan eteen, ne ovat kaikki niitä johdettavia ja käsiteltäviä asioita. Selkeästi tärkeimmiksi tekijöiksi (n. 65% vastaajista) nousivat kuitenkin selkeästi kommunikaatio ja tarkka projektin laajuuden sekä tavoitteiden rajaus.

Kommunikaatiota käsiteltiin hyvin laajana käsitteenä. Se nähtiin erittäin tärkeänä tekijänä niin projektin sisällä tapahtuvana viestien vaihtona kuin myös eri osapuolten välisenä tiedonsiirtona. Tällaisia osapuolia ovat esimerkiksi projektiin kuuluvat laite- ja ohjelmistotoimittajat sekä tietenkin asiakkaat. Viestintä oli oleellisena osana myös projektin korkeimmalle johdolle eli ohjausryhmälle. Kommunikaation myös haluttiin olevan avointa. Kukaan ei kuitenkaan nostanut esille mitään erityistä asiaa viestinnän sisällöstä tai sen laadusta.

Toinen tärkeä tekijä oli jo edelläkin mainittu projektin laajuuden ja tavoitteiden rajaus. Liian usein projektien käynnistämiseksi on kiire, eikä tilaajataho malta suorittaa loppuun tarkkaa tavoitteiden määrittelyä, joka puolestaan antaisi selkeämmän kuvan projektin laajuudesta. Tämä väistämättä siirtää ongelmat tuonemmaksi eli projektin tarkka sisältö joudutaan kuitenkin tekemään jossain vaiheessa, koska suorituksen aikana joudutaan tekemään sitä kautta erilaisia valintoja etenemismalliksi. Loppujen lopuksi käykin niin, että aikaa on käytettykin enemmän koska osa resursseista on joutilaana siksi, että määrittelyjä joudutaan tekemään eikä heille voida antaa suoritettavia tehtäviä sitä ennen. Jos määrittely olisi tehty aiemmin pienemmällä ryhmällä ja kunnolla, suoritus olisi suoraviivaisempaa eivätkä kustannukset nousisi.

Muina erittäin tärkeinä tekijöinä nähtiin jatkumona tarkoille rajauksille ja päämäärille realistinen projektisuunnitelma sekä projektin ohjausryhmä. Projektisuunnitelma voi elää projektin varrella mutta sen pitää perustua faktoihin. Jos suunnitelma on kovin optimistinen tai pessimistinen, sen seuranta tai ainakin toteuttaminen menee kovin vaikeaksi. Liian kireä

suunnitelma tuottaa pettymyksiä ajankäytön ja budjetin suhteen ja voi vaikuttaa myös asiakassuhteisiin. Toisaalta liian väljäksi laadittu suunnitelma aiheuttaa yleensä tekijöissään sen tunteen, että asian ehtii tekemään myöhemminkin. Tällöin fokus karkaa helposti eikä valmista tule kuitenkaan.

Projektin ohjausryhmän toimintaa tarkasteltiin kahdesta suunnasta, sen antaman tuen ja ammattimaisuuden sekä omistajuuden mukaan. Koska projektien vetäjällä ei ole muita esimiehiä (projektissa) kuin ohjausryhmä, se on paikka josta halutaan toimille tukea tarvittaessa. Tätä kautta ohjausryhmän jäseniltä myös odotetaan ammattimaisuutta ymmärtää projektitoimintaa ja kohdealuetta sekä sitä, että projektin omistajuus myös näkyy ohjauksessa. Ilman omistajan läsnäoloa ohjausryhmän toiminta koettiin vaillinaiseksi, koska päätöksiä pyydettyä siellä ei ole ketään joka voisi sanoa, mihin suuntaan olisi seuraavaksi mentävä kyseisten olosuhteiden vallitessa. Myös substanssiosaamisen tärkeys oli esillä, koska ilman tätä ohjausryhmä koettiin vähemmän tarpeelliseksi elimeksi, koska se ei pysty ottamaan kantaa esitettyihin asioihin tarpeeksi tehokkaasti.

Muina esille nostettuina asioina huomioitiin mm. projektipäällikön kyvykkyys päätöksentekoon sekä omatut henkilöjohtamisominaisuudet, riskenseuranta sekä yleinen projektin tilan seuranta. Myös ennakointi, dokumentointi ja oikeat resurssit nähtiin menestyksen tekijöinä projektijohtamisen kannalta.

4.8 Henkilöjohtajuus ominaisuudet

Kysymyksellä ”jos valitsisit projektijohtajaa suureen tiimiin, millaiset henkilöjohtajuus ominaisuudet painottuisivat valinnassasi?” haluttiin saada projektipäälliköt katsomaan asiaa projektin ulkopuolelta ja millaisia tekijöitä he haluaisivat hyvässä projektijohtajassa (itsessään?) nähdä. Tällä kysymyksellä haettiin myös näkökulmaa siihen, mitä erilaiset projektijohtamismallit eivät huomio eli humanisuutta ja sitä, että ihmiset tekevät projektit, eivät toteuttamiseen käytettävät mallit.

Ehdottomasti tärkein kriteeri hyvälle henkilöjohtajalle on kyky huomioida ihmiset ja heidän tarpeensa. Tämän ei nähty rajoittuvan pelkästään tehtävätasolle vaan koko henkilöön ja jopa työn ulkopuolelle. Hyvä johtaja ymmärtää henkilöllä olevan elämää myös projektin

ulkopuolella. Työ, erilaiset vastuut ja vapaa-aika lomittuvat itse kunkin elämässä ja tästä syntyvät mahdolliset ristiriidat voidaan korjata joustolla, jonka hyvä johtaja ymmärtää. Tämä on varmasti myös mitä suurimmassa määrin sukupolvikysymys, sillä kohta eläköityvä sukupolvi on enemmän työorientoitunut siinä mielessä, että ensin tehdään työt ja sitten järjestellään muut asiat. Heidän jälkeinen sukupolvi ei näe niin tarkkaa rajaa työn ja vapaa-ajan välillä, jolloin halutaan joustaa molempiin suuntiin.

Seuraavaksi tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat jälleen viestintä sekä itsensä likoon laittaminen. Hyvä johtaja osaa viestiä selkeästi ja monilla eri tasoilla. Hän on kykenevä johdonmukaiseen ja avoimeen viestintään, joka puolestaan edesauttaa sanoman ymmärtämistä. Myös kriisitilanteissa selkeä viestintä edistää sekä korjaavia toimenpiteitä että tuloksellista päätöstä. Itsensä likoon laittaminen tilanteessa kuin tilanteessa ja palo tekemäänsä työhön oli myös tärkeää monille vastaajille. Tilanteeseen heittäytyminen ja intohimo ovat johtajallekin erinomaisia ominaisuuksia: kun tekee sitä mistä pitää, syntyy hyviä tuloksia. Tätä kautta voidaan myös motivoida ja kannustaa projektiryhmää tekemään parhaansa ja luoda koko projektiryhmän sisäistä koheesiota. Johtaja halutaan ehdottomasti olevan osa tiimiä, ei olemaan pelkkä johtaja tittelinsä vuoksi. Osa vastaajista korosti myös projektiin liittyvää substanssiosaamista. Muina mainintoina hyvistä ominaisuuksista oli mm. rauhallisuus, ammattimaisuus, luottamus asiantuntijoihin sekä sietää painetta ja epävarmuutta.

Yksi merkittävä huomioi vastauksista nousi esille tai paremminkin sen vähyydestä: vain kaksi vastaajista odotti, että hyvällä johtajalla pitäisi olla kyky tehdä päätöksiä. Ehkä tätä ei pidetä henkilöjohtajan ominaisuutena vaan ylipäänsä johtajuuteen liittyvänä, jolloin sen pieni painoarvo tässäkin on selitettävissä.

4.9 Ohjeet uudelle projektipäällikölle

Viimeisenä kysymyksenä oli tiedustelu vinkeistä uudelle projektipäällikölle astuessaan uuteen projektiin. Kysymyksen tarkoituksena oli saada kolme vinkkiä siitä, mitä sitten pitäisi tehdä kun hypätään ns. liikkuvaan junaan eli jo käynnissä olevaan projektiin, oli sen vaihe mikä tahansa. Vastauksia tuli runsaasti ja erittäin laaja-alaisesti käsiteltynä. Vastaukset voi-

tiin jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: projektin lähtökohtiin, projektinhallinnallisiin toimiin sekä erilaisiin pehmeisiin arvoihin ja toimintatapoihin.

Projektin lähtökohdilla haluttiin painottaa, että projektilla on johdon ja ohjausryhmän vankkumaton tuki. Tätä kautta projektille on saatu kriteerit, jonka mukaan se toimii ja jonka mukaan sen tulokset tullaan hyväksymään. Myös keskusteluyhteys välillä ohjausryhmä – projektipäällikkö on hyvä olla kunnossa. Projektipäällikön on myös oltava valmis kommunikoidaan rehellisesti, avoimesti ja oikea-aikaisesti ohjausryhmälle, mikäli ongelmia ilmenee.

Toinen vastausryhmittely eli projektinhallinnalliset toimet pyrkivät antamaan uudelle projektipäällikölle vinkkiä siitä, miten projektinhallintaa tulisi käyttää välineenä. Projektin rajoitusten tulee olla selkeitä, jotta voidaan tehdä toimivat työsuunnitelmat. Muistutuksia tuli myös siitä, että suunnitelmat eivät saa olla joustamattomia, koska ne voivat johtaa ongelmiin. Suunnitelmaa on voitava päivittää mutta se tulee sitten myös muistaa kommunikoida kaikille tahoille. Sidosryhmäviestintä sai muutoinkin osansa, eli kaikki tarpeelliset osapuolet tulee pitää tietoisina projektin tekemisistä. Tehtyjä asioita pitää myös seurata, koska ilman sitä ei tiedetä projektin todellista tilaan. Huomion arvoista on että vain yksi vastaaja kommentoi jonkin projektihallintamallin käytön välttämättömyydestä.

Kolmas ryhmä eli pehmeät arvot korostivat muita toimia projektin loppuun suorittamiseksi. Ensimmäinen on syytä tuntea ryhmä, jonka kanssa työtä suoritetaan. Toiseksi, projektiryhmää täytyy myös osata kuunnella ja kunnioittaa: he ovat oman alansa asiantuntijoita, joihin voit luottaa. Projektiryhmän kunnioitusta puolestaan saa, kun käärii itsekin hihat ja tekee, toisin sanoen johtaa omalla esimerkillään.

5 Johtopäätökset

Projektia voidaan ohjata hyvin monin erilaisin toimin ja menetelmin. Projektimallit antavat usein työkaluja sille, miten voidaan toimia erilaisissa tilanteissa ja mitä kaikkea pitäisi kulloinkin suorittaa. Toisen näkökulman mukaan ihmiset tekevät projektia ja sen lopputuotosta. Tästä tulokulmasta asiaa lähestyen ihmisten välinen kanssakäyminen eri tasoilla ja

tavoilla on avain onnistumiseen. Projektijohtaminen on mitä suurimmassa määrin ihmisjohtamista.

Tehdyn tutkimuksen pohjalta menestyksekkään projektinhallinnan voi kiteyttää jossain määrin seuraaviin toimiin: Hyvin tehtyyn pohjatyöhön (määrittelyvaiheen onnistuminen), oikeisiin resursseihin, runsaaseen kommunikaatioon (sekä projektin sisällä että kaikkien sidosryhmien suuntaan) sekä ihmisten huomioimiseen. On kuitenkin huomioitava, että projektin luonne muuttuu työn halutun tuloksen ja toimintaympäristön mukaisesti: sisäinen projekti on erilainen kuin ulkoinen, samoin kuin ostavan tahon projektipäällikön on keskityttävä erilaisiin asioihin kuin toimittavan tahon kollegan. Tästä johtuen myös painotukset muuttuvat ympäristön muuttujien vaihtuessa.

Projektinhallinta on valtava haaste, katsoi asiaa sitten mistä tahansa näkökulmasta. Projektista vastaavalla on oltava vahva ymmärrys ja näkemys hyvin monesta asiasta, ei pelkästään projektin sisältöön liittyvistä kysymyksistä. Hyvän projektipäällikön käsikirjaa on äärimmäisen vaikea tehdä, sillä tuskin yksikään malli voi kattaa kaikkia tilanteita, toimenpiteitä ja tekijöitä. Projektipäällikkö voi myös suuresti omalla persoonallaan, olemuksellaan ja käytöksellään vaikuttaa hyvin paljon siihen, mikä tai mitä projektin lopputuotos tulee olemaan.

6 Johtopäätökset

Kuten todettua, on projektijohtaminen tapa johtaa ja tuottaa halutunlaisia tuloksia, kun tehdään projektia. Tämä on jotain ainutlaatuista ja jolla on vain yksi tavoite. Tämä tutkimus koostaa projektijohtamisen käsitettä ja käytänteitä projektipäällikön näkökulmasta ict-projekteissa. Aihetta on lähestytty sekä teoreettisella tasolla että tiedustelemalla projektipäälliköiltä itseltään, mikä tai mitkä seikat käytännön työssä ovat haasteellisia ja merkityksellisiä menestyksekkäälle projektijohtamiselle.

Opinnäytetyössä ei haluttu ottaa kantaa mihinkään tiettyyn projektijohtamisen malliin tai muuhun strukturoituun tapaan toimia niiden yksioikoisen, toimintaan keskittyvän tavan

vuoksi. Tutkimuksen pääpaino on keskittymisessä itse johtamisen keinoihin, kommunikaatioon ja tekijöihin eli ihmisiin. Pyrkimyksenä on antaa työkaluja siihen, miten erilaisia ongelmia voidaan ehkäistä projektin tasolla ja miten asioita voidaan hallita yksinkertaisin metodein. Tutkimalla projektipäälliköiden painotuksia projektijohtamisessa, selvitettiin projektipäälliköiden omia näkemyksiä projektityöstä ja sen haasteista. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä osa-alueet nähdään projekteissa haasteellisina ja mitä kaikkea käytännön johtamistyössä on huomioitava, jotta projektit saadaan vietyä tuloksellisesti kohti haluttua päämäärää.

Mitä itse projektipäälliköihin tulee niin tällä hetkellä projektipäälliköistä puhutaan moniosajina: heillä pitää olla usein substanssiosaamista, ihmisjohtajan taitoja, hallittava talouden pidon perusteet ja osattava ennakoida tulevaa. Mm. näistä syistä johtuen he ovat myös erittäin haluttua ”tavaraa” työmarkkinoilla, koska hyviä ja aikaansaavia projektipäälliköitä on yllättävän harvassa. Sen osittain vahvistaa tämäkin tutkimus, kun katsotaan onnistuneiden ja epäonnistuneiden projektien suhdetta. On ilmiselvää, ettei kaikki ole projektipäälliköstä kiinni lopputulosta tarkasteltaessa, mutta johdolla on aina suuri merkitys siinä, mitä kohti ja millä tavoin jotakin tavoiteltavaa lopputulosta mennään.

Tulevaisuus näyttää, miltä projektipäällikön arki tulee näyttämään ja mitä kaikkea projektipäällikön tulee osata ja tietää. Joka tapauksessa hyvän projektipäällikön on tunnettava ja tiedettävä keinot, joiden avulla johtaa projektinsa menestyksekkääseen päätökseen. Kuten edellä on jo todettu, menestykseen ei välttämättä riitä mikään mekanistinen projektinhallintamalli, vaan siinä tarvitaan erinomaista ihmistuntemusta sekä kykyä sopeutua muutoksiin ja johtaa niitä.

Projektinhallinta on vielä sen verran nuori malli tuottaa jokin tuote tai palvelu, että se tulee vielä muuttumaan ajan saatossa ja leviämään uusille aloille. On vielä paljon yrityksiä, jotka esimerkiksi Suomessa ottavat vasta ensimmäisiä askeleitaan kohti projektimaista tapaa toimia ja kohti projektiorganisaatioita. Työn luonne tulee myös muuttumaan suuresti, koska projektit ja niiden organisaatiot edustavat usein monia eri yrityksen osia ja yksiköitä. Myös

ryhmässä toimiminen tuo uudenlaista näkemystä ja kokemusta tulevaisuuden yhä enemmän verkottuneisiin tekijöihin ja heidän edustamiinsa organisaatioihin. Tämä väistämättä tarkoittaa sitä, että projektipäälliköiden määrä tulee lisääntymään, samoin kuin käytettävien projektinhallintamallien ja johtamistapojen määrä. Virtuaaliset tiimit, useat aikavyöhykkeet ja kansainvälisyys ovat myös tulevaisuuden haasteita yhä kasvavalle joukolle projektityöläisiä. Tämä kaikki lisää projektipäällikön tehtäväkenttää ja vahvistaa sitä, että projektipäällikön on oltava hyvä ihmisjohtaja ja suhdeosaaja.

LÄHTEET

Huovinen J, Makkonen M. 2004. Bridging the gap between business and IT. Espoo, Ota-media

Korhonen N, Rajala R. 2011. Viestinnän Prosessointi. Hämeenlinna, Kariston kirjapaino Oy

Ruuska K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Gummerus Kirjapaino Oy

Tiirikainen V. 2008. Johtaja: ole IT-strategi. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy

Anttonen K. 2003. Tehosta projektityötä, johda 80/20-periaatteella. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.

Åhman H.2004. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. Porvoo, WS Bookwell Oy

Kärkkäinen M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki, Edita Prima Oy

Wikipedia 2012. A Guide to the Project Management Body of Knowledge
http://en.wikipedia.org/wiki/A_Guide_to_the_Project_Management_Body_of_Knowledge

Helsingin yliopisto. 2006. Mikä on projekti?
<http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml>

Helsingin yliopisto. 2004. Projektityöskentely

<http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/luennot-2004k.pdf>

Ahteensuu M. 2008. RISKIANALYYSI JA ENNALTAVARAUTUMISEN PERIAATE

<http://filosofia.fi/node/4062>

Parrila S. 2002. Perhepäivähoito osana Suomalaista päivähoitojärjestelmää. Oulun yliopisto

<http://herkules oulu.fi/isbn9514268741/>

Niinivirta M. 2009. Laatu- ja testausstandardien soveltaminen ohjelmistotestauksen eri vaiheissa. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Myllymäki R., Hinkka T., Dahlberg T. & Uimonen B. 2011. Miksi tietojärjestelmä epäonnistuu? Helsinki, Laserpaja Oy

Plattonen N. 2010. Ketterä projektin hallinta PMBOK:in ja CMMI:n näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto.

Uutela T. 2012. Projektinhallintaa kehittämässä ketteryyttä etsien. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hedeman B. Seegers R. 2009. PRINCE2 2009 Edition, A Pocket Guide. Van Haren Publishing

Suomen Kuvalehti 2010. Islannin tulivuorenpurkaus: Lentoliikenteen historiallinen kaos voi jatkua kauan - tässä syy. <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/islannin-tulivuorenpurkaus-lentoliikenteen-historiallinen-kaos-voi-jatkua-kauan-tassa-syy>

LIITE 1

Taustakysymyksiä:

1. Kuinka kauan olet johtanut projekteja (vuotta)?
2. Kuinka monta henkilöä projektissasi yleensä on?
3. Kuinka pitkiä projektit yleensä ovat (kuukausia)?
4. Kuinka suuri budjetti projektilla keskimäärin on (euroa)?
5. Mainitse 3 – 5 tärkeintä asiaa menestyksekkäässä projektijohtamisessa?
6. Mitkä projektijohtamisen alueet ovat haastavimmat ja vievät eniten työaikaasi?
7. Millä tavalla mielestäsi projektin päämäärän saa parhaiten määriteltyä?
8. Nimeä kullekin vaiheelle kriittisin tekijä, jonka projektipäällikön on huomioitava:
 - Käynnistys
 - Suunnittelu
 - Suoritus
 - Valvonta
 - Lopetus
9. Miten haasteita voidaan käytännön työssä ehkäistä projektipäällikön näkökulmasta?
10. Miten pidät projektin aikana parhaiten koko tiimin fokuksen / keskittymisen asettussa tavoitteessa?
11. Jos valitsisit projektijohtajaa suureen tiimiin, millaiset henkilöjohtajuus ominaisuudet painottuisivat valinnassasi?
12. Jos saisit antaa vain kolme ohjetta uudelle projektipäällikölle, jonka tavoitteena on ohjata projektisi onnistuneesti maaliin puolestasi, mitä ne kolme ohjetta olisivat?