



Ajanhallinta projektin suunnittelussa

Markkinointitoimisto OFRD Oy

Sanna Urpinen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2014
Liiketalouden ko
Projektijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Projektijohtamisen suuntautumisvaihtoehto

SANNA URPINEN:
Ajanhallinta projektin suunnittelussa
Markkinointitoimisto OFRD Oy

Opinnäytetyö 38 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Maaliskuu 2014

Markkinointitoimisto OFRD Oy tarjoaa myynninedistämisen-, promootio- ja tapahtuma-markkinointipalveluja ympäri Suomea. Yritys harjoittaa liiketoimintaansa projektiluonnosta. OFRD:n projektit ovat hyvin erilaisia ja kestoiltaan vaihtelevia, mutta yritys kaipaa yhtenäistä linjaa projektinhallinnalle ja työkaluja ajanhallintaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli koota syitä, miksi projektit usein myöhästyvät ja mitkä asiat auttavat aikataulussa pysymiseen. Tavoitteena on antaa markkinointitoimisto OFRD:lle sekä lukijalle ehdotuksia, miten projektinhallintaa ja erityisesti ajanhallintaa voisi tehostaa.

Projektin suunnitteluosuus on tärkeä osa projektin onnistumista. Liian hätiköiden tehty projektisuunnitelma voi aiheuttaa projektin myöhästymisen. Työkaluja aikataulussa pysymiseen on esimerkiksi hyvä ja kattava projektisuunnitelma, projektin valvonta ja työvaiheiden ositus Gantt-kaavion sekä kriittisen polun avulla. Muita projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat projektiin liittyvät riskit ja niiden huomioiminen, viestintä, projektiohjelmistot sekä projektipäällikkö.

Jokainen projekti on aina erilainen, mutta projektinhallintaan voidaan kehittää yleiset toimintatavat ja yhtenäinen projektisuunnitelmapohja. Opinnäytetyön liitteenä on markkinointitoimisto OFRD:lle suunnattu projektisuunnitelmapohja, jonka tavoitteena on selkeyttää ja nopeuttaa yrityksen projektien suunnitteluvaiheita. Opinnäytetyössä on myös kerrottu konkreettisia ideoita, miten yritys voi parantaa mahdollisuuksiaan toteuttaa projektit suunnittelussa aikataulussa.

Asiasanat: projekti, projektinhallinta, projektisuunnitelma, ajanhallinta, aikataulu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration
Project Management

SANNA URPINEN:
Time management in project planning
Marketing agency OFRD Ltd

Bachelor's thesis 38 pages, appendices 5 pages
March 2014

The marketing agency OFRD Ltd offers sales promotion and event marketing services around Finland. The company's operations are organized as projects. OFRD's projects differ greatly from each other and vary in duration but the company needs a uniform system for project management and tools for time management.

The aim of this thesis was to gather together reasons why projects are often late and to identify factors which help projects to stay on schedule. On the basis of these findings, proposals were made to OFRD and other readers on how to make project management and especially time management more efficient.

Project planning is an important factor in the success of a project. A plan which is made too hastily can lead to delays in the project's schedule. Tools for keeping projects on schedule are, for example, a proper project plan, a Gantt chart showing the critical path, for monitoring the project and work breakdown. Other things that affect the success of a project are risks and the way in which risks are factored into the plan, communication issues, project software and the project leaders.

Every project is unique but you can have a common policy for project management and a uniform project plan framework. Attached to the thesis is a project plan frame for OFRD which goal is to make the company's project planning clearer and faster. The thesis also includes concrete ideas for how the company can improve their chances of carrying out projects according to the planned schedule.

Key words: project, project management, project plan, time management, schedule

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MARKKINOINTITOIMISTO OFRD OY.....	7
2.1	Tietoa yrityksestä.....	7
2.2	Yrityksen projektityöskentely.....	7
3	PROJEKTIN SUUNNITTELU	9
3.1	Projektin määritelmä.....	9
3.2	Projektsuunnitelma	9
3.2.1	Projektsuunnitelman tarkoitus	10
3.2.2	Projektsuunnitelman sisältö	10
4	AJANHALLINTA PROJEKTIN SUUNNITTELUSSA	12
4.1	Ajanhallinnan merkitys.....	12
4.2	Miksi aikataulussa ei pysytä?	13
4.2.1	Aikataulut perustuvat arvioon	13
4.2.2	Huono esivalmistelu.....	14
4.2.3	Projektiryhmän sitoutuminen.....	14
5	TYÖKALUJA AIKATAULUSSA PYSYMISEEN	16
5.1	Optimistinen visio, skeptinen aikataulu.....	16
5.2	Tarvittava suunnittelu	17
5.3	Valvonta/seuranta	18
5.4	Työn ositus.....	19
5.4.1	Gantt-kaavio.....	20
5.4.2	Kriittinen polku	21
5.4.3	Kanban Board.....	22
5.5	Riskien huomioiminen.....	23
5.6	Viestintä.....	25
5.7	Priorisointi ja oikeisiin asioihin keskittyminen	27
5.8	Projektiohjelmistot.....	28
5.9	Projektipäällikkö.....	29
6	POHDINTA.....	30
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET	34
	LIITE 1. Projektsuunnitelma.....	34
	LIITE 2. PERT-menetelmä	38

LYHENTEET JA TERMIT

IPMA	international project management association
PERT	program evaluation and review technique
virstanpylväs	projektin välitavoite
WBS	work breakdown structure

1 JOHDANTO

Markkinointitoimisto OFRD Oy on vuonna 2009 perustettu markkinointitoimisto. Yritys tarjoaa myyinnedistämis-, promootio- ja tapahtumamarkkinointipalveluja ympäri Suomea. Seitsemän työntekijää työskentelee toimistolla Helsingissä ja loput 120 työntekijää promootioitehtävissä eri puolella Suomea. (OFRD 2013.) Yritys harjoittaa liiketoimintaansa projektiluontoisesti.

Useiden projektien suurin ongelma on kiire. Aikataulusta myöhästyään tai vähintään projektin lopussa tulee kiire. Miksi näin sitten tapahtuu aina uudestaan ja uudestaan? Suunnittelulle annetaan liian vähän arvoa tai sille ei varata tarpeeksi aikaa. Näin monia asioita unohtuu, jonka vuoksi projekti saattaa venyä.

Jotta aikataulussa pysyttäisiin, on projektisuunnitelman oltava eheä. Sen on oltava tarpeeksi laaja ja siinä on huomioitu mahdolliset riskit sekä muutokset, joita projekti saattaa kohdata. Suunnitteluvaiheeseen on tärkeää käyttää tarpeeksi aikaa. Jotta suunnitelmasta saataisiin tarvittava hyöty, sitä pitää myös noudattaa. Sitä mukaa kun muutoksia tulee, myös suunnitelmaa on muutettava.

Yleensä aikataulusta jäljessä oleminen huomataan ja/tai sen eteen aletaan tehdä töitä vasta projektin loppu puolella. Tästä syystä halusinkin selvittää, minkälaisia tekniikoita on aikataulussa pysymiseen ja mitkä olisivat erityisesti markkinointitoimisto OFRD:lle sopivia apukeinoja. Huomioitavia asioita ovat muun muassa kriittinen polku, muutosherkkyyden ja riskien huomioiminen, projektin kunnollinen suunnittelu, seuranta sekä erilaiset projektiohjelmistot.

2 MARKKINOINTITOIMISTO OFRD OY

2.1 Tietoa yrityksestä

Markkinointitoimisto OFRD Oy on melko uusi ja nuorekas, vuonna 2009 perustettu markkinointitoimisto. Yritys tarjoaa myynninedistämis-, promootio- ja tapahtumamarkkinointipalveluja ympäri Suomea. Seitsemän työntekijää työskentelee toimistossa Helsingissä ja loput 120 työntekijää promootioitehtävissä eri puolella Suomea. (OFRD 2013.) Yritys kuvaa itseään asiakkailleen seuraavasti: ”Olemme ennen kaikkea kumppani; luotettava ja avoin sellainen. Lyhyen historiamme aikana olemme saaneet jatkuvasti positiivista palautetta ja työn laatu on meille tärkein yksittäinen kriteeri. Kaikki lähtee henkilökunnan koulutuksesta ja hyvinvoinnista johon panostamme paljon ja päättyy raportointiin joka tarjoaa asiakkaillemme huomattavaa lisäarvoa.” (OFRD 2013.)

2.2 Yrityksen projektityöskentely

Onnistuakseen säilyttämään asiakkaansa tyytyväisenä, on yrityksen pidettävä lupauksensa. Yksi suuri tekijä, joka tähän vaikuttaa, on sovituisissa aikatauluissa pysyminen. OFRD lupaakin olevansa avoin ja luotettava kumppani (OFRD 2013). Eli niin tehdään, kuten on sovittu, ja mahdollisista muutoksista kerrotaan asiakkaalle. Vaikka aikatauluissa pysyttäisiin asiakkaan vaatimusten kannalta, on tärkeää pitää myös yrityksen sisäisiä aikatauluista kiinni. Koska OFRD toteuttaa yritystoimintaansa projektimuotoisesti, on aikataulutus heille ensisijaisen tärkeää.

OFRD:llä on hyvin erikokoisia projekteja. Osa projekteista on vain päivän mittaisia, joiden toimeksianto saattaa tulla hyvin nopeallakin aikataululla. Toiset projektit voivat taas kestää useita kuukausia ja päätös niiden toteuttamisesta on tehty jo kuukausia ennen projektin toteuttamista. Siis myös projektin suunnitteluun käytetty aika vaihtelee huomattavasti. Projektin koosta riippuen suunnitteluun käytetään aikaa muutamasta tunnista muutamaan viikkoon. Projektin suunnitteluun voidaan laskea myös projektin aikana tapahtuva kehitys. Eli projektia kehitetään jatkuvasti tarpeiden mukaan ja siten suunnittelu on jatkuvaa. (Ruuskanen 2012.)

Yritys kerää jatkuvasti tietoa työntekijöiltään, ja jakaa tiedon myöhemmin projektin osapuolille, niin asiakkaalle kuin työntekijöilleenkin. Näin kehitysehdotuksia voidaan miettiä jo projektin aikana ja asiakas voi kertoa mielipiteensä projektin edistymisestä.

Koska OFRD:n projektit ovat hyvin erikokoisia ja -tyylisiä, on heidän laskutustapansa myös hyvin projektikohtaisia. Projektista riippuen siitä saatavat tulot voivat tulla hyvin-kin eriaikoihin suhteutettuna projektin elinkaareen.

OFRD:n tapauksessa voidaan käyttää vanhaa sanontaa ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Kun suunnitelma on kunnossa ja mahdollisiin riskeihin on osattu varautua, on käytännön toteutus sujuvaa. Vaikka projektit ovat tähän asti sujuneet hyvin, ei ikinä voi olla täysin valmis. Projektien suunnittelua voisi entisestään tehostaa ja selkeyttää, jotta suunnitteluvaiheeseen käytetään juuri sen tarvitsema aika, eli ei liian paljon tai liian vähän. (Ruuskanen 2013.)

3 PROJEKTIN SUUNNITTELU

3.1 Projektin määritelmä

Moni yritys sanoo harjoittavansa projektiliiketoimintaa. Vaikka moni ymmärtääkin termin ”projekti” lähes yksiselitteisesti, on sanalle monenlaisia eri määritelmiä. IPMA määrittää projektin seuraavasti: ”Projekti on aika-, ja kustannusrajoitettua toimintaa määriteltyjen tulosten (laajuus, joka täyttää projektin tavoitteet) toteuttamiseksi laatustandardien ja vaatimusten mukaisesti.” (IPMA 2012.) Myös aikataulun pitävyys on osa laatua. Kuten laadussa *paras* ei ole aina parhain vaihtoehto projektille, ei myöskään aikataulus- sa *nopein* ole. Tärkeintä on löytää se *sopivin* ratkaisu. (Ruuska 2007, 235.)



KUVA 1. Projektin toteutuminen (Vahtolammi 2010)

Artto, Kujala ja Martinsuo (2006, 24) taas määrittää projektin kertaluontoiseksi, monelle osapuolelle yhteiseksi tehtäväksi tai määräaikaiseksi organisaatioksi, tavoitteelliseksi, rajatuksi tehtävien jatkumoksi, joka on aikataulutettu. Yksi projektin erottava tekijä muusta tekemisestä onkin, että projektilla on aina alku ja loppu (Artto ym. 2006, 25).

3.2 Projektisuunnitelma

Projektin suunnitteluvaiheessa määritellään projektin tehtävät ja niihin tarvittavat resurssit. Näiden määriteltyä voidaan laatia tehtävien toteutussuunnitelma, tarkennettu aikataulu sekä resurssi- ja kustannusrakenne. Henkilöresurssit nimetään ja näiden vas-

tuut kuvataan. Tämän seurauksena syntyy projektisuunnitelma, joka on suunnitteluvaiheen kirjallinen tuotos. (Artto ym. 2006, 49.)

Muutoksia tulee lähes aina projektin edetessä. Muutosten toteutuessa projektisuunnitelmaa tulee päivittää ja sen jälkeen toimitaan uuden suunnitelman mukaan. Tiivistettynä projektisuunnitelma kertoo mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten (Pelin 2011, 83). Projektisuunnitelman tulee olla realistinen toteutussuunnitelma, joka vastaa sen laatimishetkellä parasta tietämystä (Pelin 2011, 83). Ensimmäinen versio laaditaan yleensä jo projektin asettamisen yhteydessä (Ruuska 2007, 178).

3.2.1 Projektisuunnitelman tarkoitus

Yksi syy, miksi projektisuunnitelma tehdään, on parempi kokonaisuuden hallinta. Projektisuunnitelmaa tehtäessä määritellään kaikki projektin osa-alueet ja näin kokonaisuus tulee mietittyä läpi. (Artto ym. 2006, 101.) Näin siis samalla etsitään parasta toteutustapaa projektille (Pelin 2011, 83). Suunnitteluvaiheessa projektitoimittaja, asiakas ja yhteistyökumppanit sopivat projektin tavoitteista, toteutustavoista, resursseista sekä muista projektiin liittyvistä yksityiskohdista. (Artto ym. 2006, 105.)

Ruuskan (2007, 178) mukaan projektisuunnitelmalla on kolme päätehtävää:

- Sen avulla kuvataan, miten saadaan aikaan haluttu lopputulos.
- Se toimii seurannan ja valvonnan apuvälineenä.
- Se palvelee organisaation operatiivista kokonaissuunnittelua.

3.2.2 Projektisuunnitelman sisältö

Yleensä projektisuunnitelmat ovat sisällöltään samankaltaisia, vaikka teknisesti ne olisivatkin täysin erilaisia. Toimialasta ja projektista riippuen suunnitelmassa voidaan kuitenkin painottaa eri osa-alueita. Projektisuunnitelman tehtävä on vastata kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran. (Pelin 2011, 83.)

Projektisuunnitelmassa esitellään projektin sisältö, tavoitteet, työ, toimintatavat ja johtamistavat. Jos yritys haluaa tarkentaa omia projektinhallinnan käytäntöjään, voi nämä

mainita projektisuunnitelmassa. Jos kuitenkin käytännöt ovat ennestään tuttuja, niitä ei tarvitse erikseen projektisuunnitelmaan sisällyttää. (Arto ym. 2006, 106.) Yhteistyöprojekteissa eri yritysten välillä on sovittava yhteisistä pelisäännöistä ja käytännöistä (Pelin 2011, 83). Projektisuunnitelma on pidettävä suhteellisen yksinkertaisena, mutta tarpeeksi kattavana. Siinä ei oteta kantaa projektin teknisiin ratkaisuihin sen enempää kuin työmäärien suunnittelu vaatii. (Pelin 2011, 86.) Liitteessä 1 on esitetty projektisuunnitelmapohja, joka on erityisesti suunnattu vastaamaan markkinointitoimisto OFRD Oy:n projektisuunnittelun tarpeita.

4 AJANHALLINTA PROJEKTIN SUUNNITTELUSSA

4.1 Ajanhallinnan merkitys

Kuten sanottu, projektilla on aina alku ja loppu. Tästä syystä projektilla on oltava myös ennalta määrätty aikataulu. Berkun (2006, 28) sanoo, että ennen kuin voi selvittää miten laatia parempia aikatauluja, on ymmärrettävä, mitä ongelmia aikataulut ratkaisevat. Projektisuunnitelmaan sisällytettävä aikataulu palvelee ensisijaisesti kolmea tarkoitusta: tehtävien määrittämistä, projektin edistymisen seurantaan sekä muutosten hallintaa (Project Scheduling – The Central Piece Of A Project Management Software 2011).

Berkunin mukaan kaikki aikataulut on tehty kolmea päätarkoitusta varten. Ensimmäinen näistä on sitoutuminen siihen, milloin asiat tullaan tekemään. Aikataulu on sopimus tiimin jäsenten välillä, ja siinä sovitaan mitä kukin jäsen tulee tekemään projektin onnistumisen eteen sovitun ajan sisällä. Tämä tarkoitus on ensisijaisen tärkeä erityisesti projektin asiakkaalle, että tämä voi suunnitella omaa liiketoimintaansa eteenpäin tietäen milloin projekti on valmis. (Berkun 2006, 28.)

Toinen aikataulujen tarkoitus Berkunin (2006, 29) mukaan on selkeyttää jokaista projektiin osallistuvaa henkilöä näkemään oma panostus osana kokonaisuutta ja näin myös sitoutumaan siihen, että hoitaa oman osansa aikataulujen mukaisesti.

Kolmantena tarkoituksena aikataulu toimii työkaluna tiimille, jonka avulla se voi seurata edistymistään. Aikataulun avulla työ voidaan myös hajottaa hallittavissa oleviin palasiin. Ihmisen on helpompi ymmärtää millainen työpanos tältä on odotettavissa, jos asiat on pilkottu esimerkiksi kahden päivän mittaisiksi osiksi. Hyvä aikataulu antaa projektista selkeämmän kuvan, pienentää mahdollisuutta hutilointiin ja parantaa mahdollisuuksia saada aikaan hyviä asioita. (Berkun 2006, 30.)

Mikä sitten on tarpeeksi aikaa suunnittelulle? Tämä riippuu projektin kestosta ja suuruudesta. On myös huomioitava tavaroiden toimitusajat, päätöksen tekemiseen kuluva aika, viranomaisilta saatavat luvat sekä muut asiat, joiden nopeuteen ei voi itse vaikuttaa. Jos esimerkiksi tavarantoimittajia kilpailutetaan, on tämä tehtävä hyvissä ajoin ennen kuin tavaraa tarvitaan. Projektisuunnitelmaa aletaan työstää heti, kun projekti on

päätetty toteuttaa. Jos projektin hyväksymisen suhteen hierarkia on korkea, on päätösten hyväksymiseen huomioitava oma aikansa.

4.2 Miksi aikataulussa ei pysyt?

Berkun (2006, 28) sanoo, ettei ei ole yllättävää, että niin monet projektit myöhästyvät, sillä ihmisillä on tapana myöhästellä enemmän tai vähemmän erilaisista tilanteista. Kuitenkin täytyy olla varovainen, ettei syytä aikataulua turhaan. On helppo sanoa, että aikataulu ei pitänyt, vaikka kyse olisikin oikeasti jostain muusta tekijästä. On olemassa asioita, joita ei voida huomioida projektin aikataulussa, mutta ne voivat kuitenkin tapahtua. Tällaisia ovat esimerkiksi onnettomuus tai työntekijän äkillinen pitkäaikainen sairastuminen. (Berkun 2006, 37.)

Kalanen (2012) antaa viisi ironista vinkkiä, miten projektin saa myöhästymään. Eli seuraavia päinvastoin noudattamalla mahdollistetaan aikataulussa pysyminen:

1. Päätä mahdoton aikataulu
2. Suunnittele mahdollisimman suuri projekti
3. Lykkää käynnistystä
4. Varmista vähäiset henkilöresurssit
5. Keksi muutoksia (Kalanen 2012).

Ruuskan (2007, 51) mukaan aikataulusta lipsuminen tapahtuu huomaamatta. Aluksi yhden henkilön sairausloma siirtää suunnittelukokousta, mukaan otetaan muutama lisätehtävä ja myöhemmin koko projektiorganisaatio menee koulutukseen, jota ei ole sisällytetty projektisuunnitelmaan. Nämä yksittäiset pienet lipsumiset voivat myöhemmin koitua projektin kohtaloksi aikataulun suhteen. Vaikka projektin saisi vielä tässä vaiheessa raiteilleen, pieniä lipsumisia usein vähätellään ja lopulta projektipäällikkö tajuaa tilanteen liian myöhään. (Ruuska 2007, 52.)

4.2.1 Aikataulut perustuvat arvioon

Aika ja resurssit ovat kiinteästi sidottu toisiinsa (Artto ym. 2006, 120). Jos siis on arvioitu, että resursseja on käytettävissä tietty määrä, ja yhtäkkiä joku projektiryhmän jäse-

nistä sairastuu, niin projekti luultavasti lykkääntyy. Vaikka aikataulun ensimmäinen versio onkin suurimmaksi osaksi arvioitu, jostain on kuitenkin aloitettava (Berkun, 2006, 38).

Berkun (2006, 46) esittelee lumipallovaikutuksen. Jos projektin alussa tehdään pieni virhe, niin sen vaikutus projektin loppuvaiheeseen on huomattavasti suurempi. Jos alussa jokin myöhästyy päivällä, voi tämän seuraus olla projektin lopussa useita päiviä.

Suurimpia virheitä aikataulua suunniteltaessa on työmäärän ja aikataulun liian optimistinen näkemys, henkilöiden käytettävyyden yliarviointi, henkilöiden tehokkuuden väärin arviointi ja projektin riippuvuudet muihin asioihin (Ruuska 2007, 50). Ongelmia aikataulun suunnittelussa voi olla karkeat tehtäväerittelyt, puuttuvat tehtävät, ei käytetä pelivaroja, aikatauluja ei päivitetä tai niiden luettavuus on keho (Ruuska 2007, 51).

4.2.2 Huono esivalmistelu

Arto ym. (2006, 122) sanoo, että suuri osa aikataulultaan venyneistä projekteista epäonnistuu puutteellisen suunnittelun vuoksi. Kun suunnittelu toteutetaan liian pikaisesti tai itse aikataulu ei ole kelvollinen, tämä voi aiheuttaa myöhästymistä projektille.

Erityisesti aikataulun huono esivalmistelu voi koitua kohtalokkaaksi. Kun aikataulua mietitään, se on myös mietittävä huolellisesti. Tehtävät eivät saa olla liian karkeatasoisia, esimerkiksi kuukausien mittaisia. Riippuvuudet on myös esitettävä huolellisesti, eli mitkä asiat pitää olla valmiina ennen toisen tehtävän aloittamista. Mahdolliset pelivarat on otettava huomioon, esimerkiksi työntekijän lyhytaikainen sairastuminen. Liian suurta joustoa ei tietenkään voida projektiin sisällyttää, mutta pieni pelivara täytyy aina olla. (Pelin 2011, 107.)

4.2.3 Projektiryhmän sitoutuminen

Projektiryhmän sitouttaminen projektiin on huomattavasti erilaista, kuin työntekijöiden sitouttaminen linjaorganisaatioon. (Ruuska 2007, 134).

”Työmaalla oli pari miestä vasaran ja taltan kanssa vuolemassa kivilohkareista siistejä rakennuskiviä seiniä varten. Miehiltä kysyttiin, mitä he olivat tekemässä. Toinen vastasi apeasti hakkaavansa kiviä. Toinen taas totesi ylpeänä rakentavansa katedraalia.” (Lehto, Laak & Haikonen, 2012, 13).

Edellä olevasta esimerkistä käy ilmi, kuinka tärkeää on saada projektiryhmän jäsenet tuntemaan itsensä osaksi tiimiä, suurempaa kokonaisuutta ja että heidän työllään on vaikutus projektin onnistumiseen. Jotta projektiryhmä sitoutuisi aikatauluun ja kokisi sen realistiseksi, on heidän osallistuttava aikataulun suunnittelemiseen. Sitoutumisesta ja sen myötä onnistumisesta on hyvä myös palkita projektin jäseniä silloin, kun se on aiheellista. Tämä voi olla esimerkiksi niissä tilanteissa, kun työntekijät ovat joustaneet työaikojen suhteen projektin aikataulussa pysymisen vuoksi.

OFRD tilanteessa on huomioitava kaikki projektiin osallistuvat työntekijät. Myös promootiotyöntekijöiden on tärkeää olla sitoutuneita projektiin ja oltava motivoituneita. Kun työntekijöiltä vaaditaan sitoutumista, on heille vastaavasti annettava informaatiota projektin sisällöstä ja sen etenemisestä. Projektin aikana voi tapahtua viime hetken muutoksia, ja yleensä projektiin sitoutuneet työntekijät ovat myös valmiita paremmin joustamaan esimerkiksi työajoissa. Muuan muassa koulutusten avulla työntekijä tutustetaan syvällisemmin tuotteeseen, jolloin sitä on myös luontevampaa markkinoida ja näin työ on mielekkäänpää ja työntekijät kokevat tietävänsä mitä tekevät.

5 TYÖKALUJA AIKATAULUSSA PYSYMISEEN

Kuten aikaisemmin on jo esitetty, ennen aikataulujen tekemistä on selvennettävä mikä on aikataulun tarkoitus ja mitä sen avulla pyritään saavuttamaan.

5.1 Optimistinen visio, skeptinen aikataulu

On tärkeää, ettei aikataulua suunnitella liian optimistisesti, jolloin helposti tulee kiire eikä myöskään liian pessimistisesti, jolloin taas projektin olisi voinut toteuttaa nopeammallakin aikataululla. Ei myöskään pidä olla liian kunnianhimoinen, ettei unohdeta projektin rajausta, jota ilman projekti saattaa laajentua jatkuvasti. Se tehdään, mitä alussa sovittiin (Ruuska 2007, 287). Uusista ideoista voidaan tehdä myöhemmin toteutettava, erillinen projekti.

Aikataulu voidaan suunnitella Arton ym. (2006, 122) mukaan joko kahdella eri tavalla tai yhdistämällä nämä: yksityiskohdista muodostetaan kokonaisaikataulu tai tavoiteaikataulu jaetaan yksityiskohtiin. Yksityiskohdista aloitettaessa lasketaan jokaiseen yksittäiseen tehtävään kuluva aika, jonka jälkeen voidaan eri keinoilla muodostaa kokonaisaikataulu. Näin voidaan perustella sekä projektin johtoryhmälle että projektityhmän jäsenille, miksi projektiin kuluu tietty aika. Jos taas lähdetään liikkeelle siitä, milloin projektin pitää olla valmis, päätetään ensin projektille virstanpylväitä, joiden mukaan tehtäviin kuluvia aikoja voidaan tarkentaa kokonaisaikatauluksi. (Arto ym. 2006, 122.)

Toisinaan asiakas antaa valmiin päivämäärän, jolloin projektin on määrä olla valmis. Projektiin on määritettävä tarvittavat resurssit, jotta se saadaan valmiiksi kyseisessä ajassa. Toisinaan taas yrityksellä on vain rajalliset resurssit käytössä, esimerkiksi rajoitettu määrä työntekijöitä, ja tällöin projektin loppupäivä määräytyy sen mukaan, kuinka paljon kukin tehtävä vaatii aikaa. Resurssien määrää mietittäessä on tärkeää olla realistinen, kun punnitaan, milloin projekti voi käytännössä olla valmis (Ruuska 2007, 48).

OFRD:n tapauksessa resurssien käytettävyys ei niinkään vaikuta projektin päättymispäivään, vaan enemmänkin siihen kuinka paljon promootiokeikkoja on mahdollista tehdä. Tietysti jos projektipäälliköllä on mahdoton kiire ja uusi projekti pitäisi toteuttaa

muutamana päivänä päästä, ei projektia voida välttämättä aloittaa tällöin ollenkaan. Projekteja ei saa ottaa toteutettavaksi liian tiukalla aikataululla, ettei jotain osioita toteuteta hutiloiden, jolloin asiakas ei ole tyytyväinen lopputulokseen eikä näin ollen tilaa enää kyseiseltä yritykseltä palveluita. OFRD:n kuten yritysten yleensäkin, on elintärkeää pitää asiakkaansa tyytyväisenä, sillä huono maine leviää valitettavan nopeasti.

5.2 Tarvittava suunnittelu

Jotta projekti voidaan toteuttaa onnistuneesti aikataulussa pysyen, on sitä suunniteltava huolella. Etukäteen on selvitettävä tarvittavat resurssit ja niiden saatavuus. Suunnitteluvaiheeseen on hyvä ottaa mukaan muitakin työntekijöitä kuin pelkkä ylin johto. Heti suunnittelun alusta lähtien on huomioitava projektiin osallistuvien henkilöiden käytettävyyden. Tässä huomioitavaa ovat lomat, osaaminen, sairastumiset sekä muut asiat, jotka rasittavat itse työaikaa. On muistettava, että ihmiset eivät työskentele kuin kone 100 %:lla teholla koko päivää. Myös muiden ihmisten vaikutus projektiin on huomioitava. (Ruuska 2007, 197.)

Berkun (2006, 33) esittää aikataulun kolmasosasaännön. Hänen mukaansa aikataulu jaetaan suurpiirteisesti kolmeen samankokoiseen osaan; suunnittelu, toteutus ja testaus. Mielestäni tätä teoriaa ei kuitenkaan voida suoraan soveltaa OFRD:n projekteihin, koska suunnitteluun menee huomattavasti enemmän aikaa kuin testaukseen.

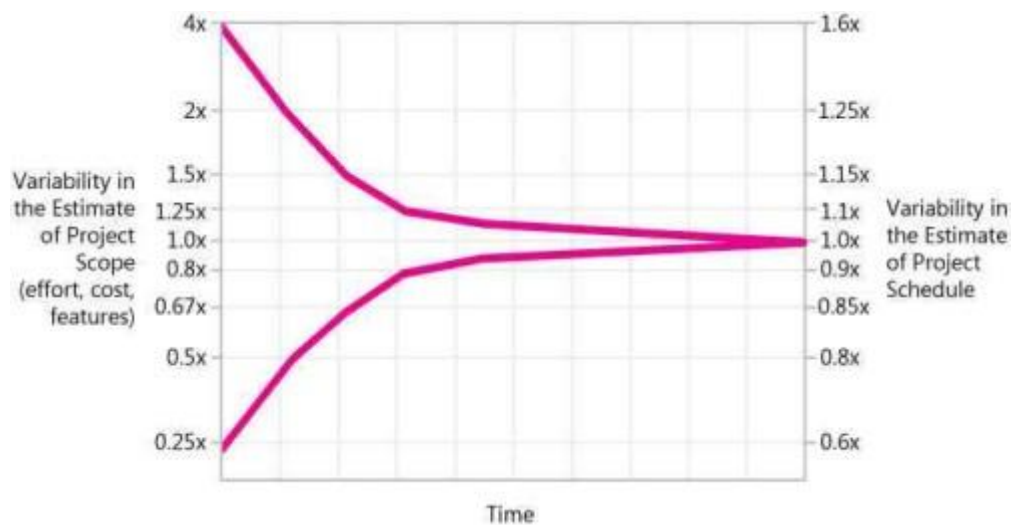
OFRD:n tulee suunnitella aikataulu yhdessä asiakkaan sekä työntekijöidensä kanssa. Ennen tavaratalojen sekä muiden tilojen, jossa promootiot toteutetaan, varmistamista, on tiedettävä, kuinka paljon resursseja on käytettävissä. Täytyy siis selvittää kuinka paljon työntekijöitä on käytettävissä projektille ja kuinka paljon he voivat esimerkiksi viikossa käyttää aikaa projektiin. Näin tiedetään, että tarvitaanko uutta työvoimaa projektia varten. Myös tarvittavien tarvikkeiden määrät on selvitettävä etukäteen.

Jo rekrytointi vaiheessa olisi hyvä selvittää työntekijästä tarkempia tietoja hektisiä tilanteita varten, kun aikaa ei ole hukattavaksi. Promootiotyöntekijöistä on jo palkkaamisen yhteydessä hyvä selvittää kuinka nopealla aikataululla he ovat valmiita lähtemään töihin, kuinka paljon voivat työskennellä, kuinka laajalla maantieteellisellä alueella ovat valmiita työskentelemään sekä onko heillä omaa autoa käytettävissä. Näin välttyään

kiiretilanteissa turhalta soittelulta, kun esimerkiksi selvitetään kuka menisi tuuraamaan sairastapausta.

5.3 Valvonta/seuranta

Koska kaikki projektit ovat kertaluontoisia, mitä luultavimmin projekti myös muuttuu sen alkuperäisestä suunnitelmasta (Ruuska 2007, 29). Onkin muistettava, että muutos ei tarkoita virhettä (Ruuska 2007, 245). Jos projektissa tapahtuu jatkuvasti pieniä muutoksia, ovat sen tarkistusetapit oltava myös lyhempiä (Berkun 2006, 48). Barry Boehmin vuonna 1989 ohjelmistotuotantoa käsittelevässä esseessään hän selvitti, että aikatauluvirheiden suuruus riippuu siitä, missä vaiheessa arvioiminen tapahtuu. Aikataulujen tarkkuus kasvaa ajan kuluessa ja aikatauluja tulee tarkistaa ja seurata projektin edetessä. (Berkun 2006, 38.) Kuviossa 1 on graafisesti havainnollistettu aikatauluvirheet alussa verrattuna projektin lopussa. Vaikka tutkimus koski ohjelmistotuotantoa, voi kyseistä mallia soveltaa myös muihin toimialoihin.



KUVIO 1. Aikatauluvirheet suhteessa projektin aikatauluun (Atkinson & Benefield 2011)

On pyrittävä löytämään ongelmia projektin aikana, eikä vasta sen lopussa (Berkun 2006, 358). Kun pitää yhteyttä säännöllisesti kaikkiin projektin osapuoliin ja pyytää näiltä palautetta, on projektin palauttaminen raiteilleen helpompaa. Berkun (2006, 362) sanoo projektin seurannasta seuraavasti: ”Sinun tulee saada tietosi projektin tila häiritsemättä sitä.” On siis keskityttävä oikeisiin asioihin, kun palautetta pyydetään projektin

sidosryhmiltä tai sen tiimin jäseniltä. Palautteen antaminen ei saa olla liian raskasta tai viedä liikaa aikaa suhteessa siitä saataviin hyötyihin. Seuraavat taktiset ja strategiset kysymykset helpottavat projektin seurantaan:

Taktiset

Mitä tavoitteita ja sitoumuksia meillä on?

Onko tänään tekemämme työ tavoitteiden mukaista?

Toteutetaanko työkohteet tavalla, joka vastaa vaatimuksia ja skenaarioita?

Strategiset

Miten todennäköisesti saavutamme seuraavan määräpäivän/etapin oikealla laatutasolla?

Mitä tarkistuksia tarvitaan tämän todennäköisyyden parantamiseksi?

Kuinka teemme tarkistukset huolellisesti ja erillään?

Mitkä ovat suurimmat tai todennäköisimmät riskit tänään/ensi viikolla/ensi kuussa?

Miten maailma on mahdollisesti muuttunut tietämättäni? (Berkun 2006, 363–365.)

Näiden kysymysten avulla pidetään mielessä, mitkä olivat projektin alkuperäiset tavoitteet ja onko projekti menossa oikeaan suuntaan. Kaikkia näitä kysymyksiä ei kuitenkaan kannata pohtia, jos ne eivät ole olennainen osa projektia.

OFRD seuraa jokaista yksittäistä promootiokeikkaansa. Työntekijät raportoivat työpäivän jälkeen myynnit sekä muuta tarvittavaa tietoa projektista projektin johdolle. Näin yrityksessä pysytään jatkuvasti ajan tasalla asioista. Myös varastosaldoista, henkilökoh-
taisen käytettävyyden muutoksista, logistiikasta ym. on raportoitava projektin johdolle. Promootiotuotteiden kappalemääriä täytyy pitää ylhäällä jatkuvasti. On sovittava henkilö, joka tietää kuinka paljon mitäkin tavaraa varastossa tai yleensä käytettävissä on ja kuinka paljon sitä tullaan tarvitsemaan. Kyseinen henkilö raportoi asiasta eteenpäin, jotta osataan tilata lisää tavaraa ajoissa.

5.4 Työn ositus

Projektiosituksella jaetaan projekti itsenäisesti suunniteltaviin ja toteutettaviin tehtäväkokonaisuuksiin (Pelin 2011, 91). WBS eli työnositus auttaa hahmottamaan työvaiheet.

Kun työt on pilkottu pienempiin palasiin, on ne myös helpompi aikatauluttaa ja näin työn kokonaiskeston arviointi on tarkempaa. WBS voi myös sisältää tiedon kuka tekee kyseisen työn ja kuka on siitä vastuussa (Artto ym. 2006, 108).

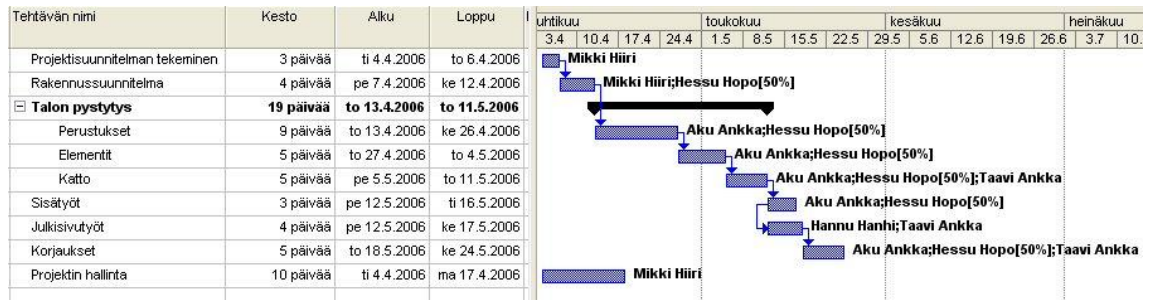
Projektin voi jakaa osiin eri tavoilla. Näitä ovat vaiheittainen, rakenteellinen tai työlajin mukainen ositus sekä järjestelmiin osittaminen (Pelin 2011, 93). OFRD voi jakaa projektinsa esimerkiksi asiakkaan, toimistohenkilökunnan ja promootiotyöntekijöiden tehtäviksi. Toisesta näkökulmasta projektin voi myös jakaa suunnittelu, hankinta, valmistelu ja promootio -tyyppisellä jaolla. Sen jälkeen nämä osiot jaetaan vielä yksittäisiin tehtäviin. Esimerkiksi suunnittelu jakautuu työntekijöiden sekä promootiopaikkojen suunnitteluun. Tehtävät jaetaan niin pieniin palasiin, kunnes lopuksi on jäljellä selkeästi määritelty yksittäinen työtehtävä. Työmäärien kestoa voi laskea esimerkiksi PERT-menetelmää hyödyntäen, josta löytyy esimerkkilaskelma liitteessä 2.

5.4.1 Gantt-kaavio

Gantt-kaavio eli janakaavio on janamainen tai pylväsmäinen etenemistapa kuvata projektin tehtävät ja niiden ajoittaminen aika-akselille sijoitettuna janoina tai pylväinä (Artto ym. 2006, 123). Gantt-kaavion voi tehdä joko manuaalisesti esimerkiksi MS Excelillä tai käyttäen projektin suunnitteluun tarkoitettua MS Project-ohjelmaa. Kaavion voi tehdä päivä, viikko tai kuukausitasolla riippuen projektin laajuudesta.

Activities	May	June	July	August	Sept	Oct	Nov	Dec
Decide on TQM Kick-Start	X							
Steering group Chosen	X	X						
Start Staff Climate Survey								
Steering group Trained								
Start Customer Surveys								
Visits to other companies								
Staff Climate Survey Complete								
Train Other Managers								
Complete Awareness Training								
Facilitators Trained								
10 QATs formed & working								

KUVIO 2. Esimerkki Gantt-kaaviosta MS Excelillä (Sherwin)



KUVIO 3. Esimerkki Gantt-kaaviosta MS Projectilla (Hiltunen & Piippo)

Se, että tarvitseeko yritys erillisiä projektiohjelmistoja projektien suunnitteluun, on kiinni projektin laajuudesta. Jos projektiohjelma hankaloittaa tai viivyttää suunnittelu-vaihetta, sitä ei tule käyttää. Tietokoneohjelmat ovat suunniteltu nopeuttamaan ja hel-pottamaan työntekoa.

5.4.2 Kriittinen polku

Kriittinen polku on kriittisistä tehtävistä muodostava polku, joka määrittää milloin pro-jekti voi aikaisintaan päättyä. Jos jokin kriittisen polun tehtävistä myöhästyy, tällöin koko projekti myöhästyy. (Arto ym. 2006, 132.)

Aucoin vertaa kriittistä polkua vastatuuleen pyöräilemiseen. Useamman ihmisen pyö-räillessä vastatuuleen samanaikaisesti säästetään koko joukon voimia, kun vain yksi ihminen kerrallaan, työhevonen, ottaa raskaan vastatuulen vastaan. Muut pyöräilijät pyöräilevät mahdollisimman lähellä edessä olevaa, jolloin tuuli ei ole niin voimakasta. On kuitenkin tärkeää, ettei ensimmäinen pyöräilijä joudu olemaan liian kauaa kärjessä, vaan hetken kuluttua takana oleva siirtyy ensimmäiseksi. (Aucoin, Cowboy project manager: Go for a Ride on the Critical Path.)

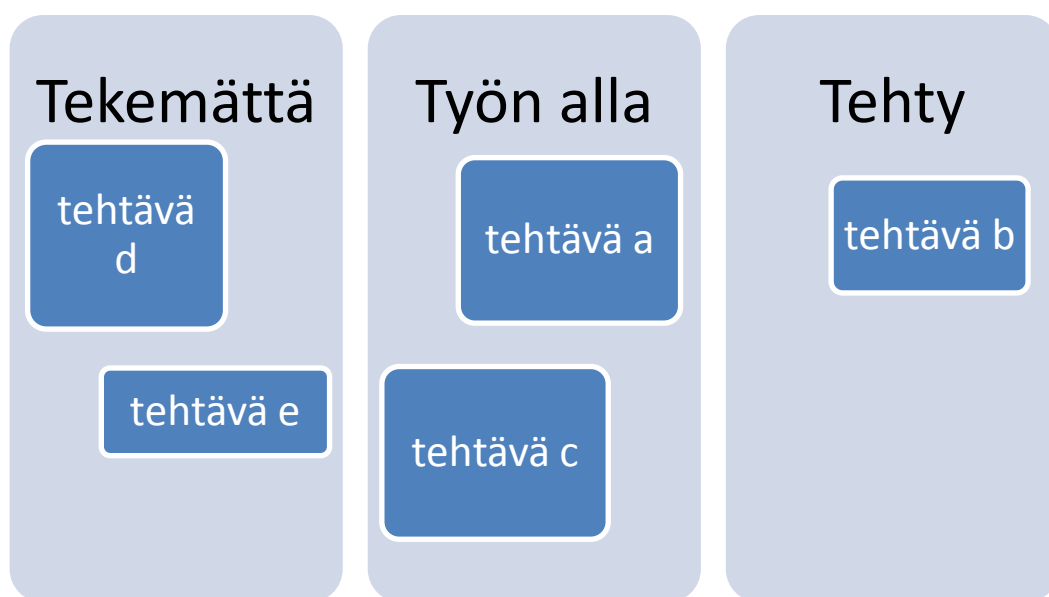
Kuten edellä mainitussa pyöräilyesimerkissä, myös kriittistä polkua seurattaessa on muistettava, ettei projekti voi olla yhdelle henkilölle jatkuvasti liian kriittistä. Tämä koituu liian stressaavaksi projektin jäsenelle kuten esimerkissä fyysisesti liian raskaaksi pyöräilijälle. Yhden kriittisen etapin saavutettua kyseisen henkilön on aika ottaa hieman rennommin ja joku toinen siirtyy tavoittelemaan uutta virstanpylvästä. Kyseisen en-simmäisenä menevän työhevosen on annettava rauhassa hoitaa tehtävänsä ilman ylimää-räisiä häiriötekijöitä. Työhevosen titteliä ei voi siis kantaa loputtomiin vaan tälle on

aikataulutettava hallittavissa oleva aika. (Aucoin, Cowboy project manager: Go for a Ride on the Critical Path.)

Projektia voi lyhentää lyhentämällä ensin kriittistä polkua. Myös tehtäviä karsimalla tai resursseja lisäämällä projektia on mahdollista lyhentää. (Ruuska 2007, 199.) Ruuska (2007, 200) painottaa kuitenkin kriittistä polkua lyhennettäessä, että sen on oltava kustannuksiin suhteutettuna järkevää. Esimerkiksi yhden viikon hyötyä ei ole järkevää lähteä muuttamaan 10 000 eurolla. On huomioitava kustannus-hyöty – suhde.

5.4.3 Kanban Board

Åkerlundin (2013) mukaan projektit tarvitsevat yhä enemmän visuaalisia esitystapoja, jolloin kaikkien projektin osapuolten on helpompi ymmärtää projektin kokonaisuus. Kanban Board on esitystapa, joka tarkastelee projektia kolmesta näkökulmasta: aika, tehtävät ja työryhmä. Tässä board eli työpöytä on informatiivinen työtila. Tehtävät työpöydällä ovat kolmessa tilassa: ”tekemättä”, ”työn alla” ja ”tehty”. Kanban Board on selkeä tapa havainnollistaa projektin tehtävien nykytila. Jokainen projektin jäsen voi itsenäisesti käydä siirtämässä tehtävän seuraavaan laatikkoon, mikäli se on siinä vaiheessa. Samalla kuitenkin kaikki projektitiimin jäsenet näkevät samanaikaisesti, missä mennään ja voivat yhteistyössä käyttää yhtä työpöytää. (Åkerlund 2013.)



KUVA 2. Kanban Board

Kuvassa 2 kuvataan yksinkertaisesti, missä kohtaa tehtävien valmistuminen on projektissa. Onko se tekemättä kokonaan, osittain tehty vai kokonaan valmis. Tämän voi toteuttaa yksinkertaisesti vaikka tarralapuilla.

5.5 Riskien huomioiminen

Vaikka aikataulut perustuvatkin ennustamiseen, eikä niitä ikinä voida suunnitella 100 % varmuudella, voi niiden toimivuuteen kuitenkin vaikuttaa. Kun tiimi aloittaa projektin tietoisina niistä syistä, joiden takia aikataulut ovat aikaisemmin pettäneet ja ryhtyy toimenpiteisiin eliminoidakseen kyseisiä riskejä, aikataulusta tulee käyttökelpoisempi ja täsmällisempi työkalu (Berkun 2006, 38). Riskien eliminointi tai niiden pienentäminen tapahtuu etsimällä riskin aiheuttaja ja minimoimalla se (Ruuska 2007, 255).

Pelin määrittää riskin seuraavasti: ”Riski on mahdollinen negatiivinen poikkeama projektin tavoitteista”. Riskit voidaan luokitella kymmeneen eri kategoriaan: Tekniset, aikataululliset, taloudelliset, organisatoriset (henkilöt/tiedonkulku), toimittajaan liittyvät, asiakkaaseen liittyvät, ympäristökijät/luonnonolosuhteet, sopimukselliset, tuotevastuulliset ja kansainvälisissä projekteissa kohdemaahan liittyvät riskit. (Pelin 2011, 218.)

OFRD:n tapauksessa, jossa projekteja toteutetaan jatkuvasti, on myös oppimisprosessi jatkuvaa. Jokaisen projektin jälkeen, ja aikana, on tärkeää kirjata ylös mitä meni pieleen ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Nämä asiat käydään läpi ennen seuraavan projektin aloittamista ja huomioidaan projektisuunnitelmaa tehdessä. Näin osataan varautua taas entistä paremmin mahdollisiin riskeihin.

Riskien arviointi tulisi kohdistaa oikeisiin alueisiin. Yleisimpiä kriittisiä alueita ovat aikataulun kriittinen polku, uusi teknologia, avoimet vastuut, resurssien kuormitus, organisaatoraja (Pelin 2011, 219). Riskit voidaan myös luokitella niiden todennäköisyyksien ja toteutumisen seurauksien perusteella (Pelin 2011, 222). Kertomalla riskin toteutumisen todennäköisyys vaikutuksella projektiin saadaan tietää onko riski suuri, keskisuuri vai pieni ja kuinka paljon riskin torjumiseen kannattaa panostaa (Pelin 2011, 222). Näin ratkaistaan mitkä riskit vaativat toimenpiteitä.

T o d e n n ä k ö i s y y s	suuri	4	8	12	16
		3	6	9	12
		2	4	6	8
	pieni	1	2	3	4
		pieni		suuri	
		Vaikutus			

KUVIO 4. Riskien luokittelu

Kuvio 4 havainnollistaa, että vihreällä alueella sijaitsevat riskit eivät aiheuttaisi suurta vahinkoa, vaikka toteutuisivatkin. Nämä riskit myös toteutuvat pienellä todennäköisyydellä, joten näiden ehkäisyyn ei tarvitse tehdä suuria toimenpiteitä. Punaisella alueella sijaitsevat riskit taas ovat suuri uhka projektille; niiden todennäköisyys tapahtua on suuri ja/tai toteutumisen seuraukset olisivat suuret.

Eräs projekteissa esiintyvistä ongelmista on usein se, että tehdään rutiinilla projekteja, vaikka todellisuudessa työt eivät rutiineja ole, vaan niihin pitäisi suhtautua yksilöllisesti joka kerta.

Markkinointitoimiston mahdollinen riski on uuden ja paremman, korvaavan tuotteen tuleminen markkinoille samaan aikaan. Tai kenties markkinoitava tuote joudutaan vetämään pois markkinoilta esimerkiksi tuotteen viallisuuden tai vaarallisuuden vuoksi. Tämän toteutuminen on kuitenkin niin epätodennäköistä, ettei sen ehkäisemiseen tuhlaata projektin resursseja. Eräs yrityksen riskitekijä on epäpätevät promootiotyöntekijät, jotka voivat pilata esittelyssä olevan tuotteen imagon tai eivät saavu paikalle ollenkaan. Näin siis jo rekrytointivaiheessa riski voi toteutua. Tähän voidaan varautua käyttämällä tarpeeksi aikaa ja vaivaa työntekijöiden rekrytointiin. Yleensä työntekijän luotettavuuden vaikuttaa tämän sitoutuminen projektiin. Myös selkeät ohjeet ja riittävä aikataulu auttavat työntekijöitä olemaan ajallaan paikalla ja hoitamaan työnsä moitteettomasti.

Eräs riski on, että markkinoitava tuote loppuu kesken tapahtuman. Tähän voi varautua etukäteen ottamalla muutama lisäkappale promootioon mukaan. Etukäteen on kuitenkin mietittävä aikaisempia samankaltaisia promootioita, ja näiden perusteella arvioitava kuinka paljon tuotetta tarvitaan.

Kuten myöhemmin tullaan esittämään, viestinnän merkitys projektin onnistumisen kannalta on suuri. Tästä syystä puutteellinen kommunikointi aiheuttaa helposti ongelmia. Esimerkiksi asiakkaan antamat epäselvät ohjeet tuotetiedoista tai hinnasta aiheuttaa hämmennystä, jolloin ei osata markkinoida kyseistä tuotetta niin kuin pitäisi. Muutenkin viestintä/raportointiongelmia joko asiakkaan, tavaratalojen tai omien työntekijöiden kanssa ovat todennäköisiä, joten näiden estämiseksi on sovittava selvät säännöt heti projektin alussa.

Yhteistyökaupan, esimerkiksi tavaratalon kanssa esiintyvä ongelma voi olla, ettei siellä olekaan tilaa esittelypisteelle. Etukäteen voisi siis miettiä esimerkiksi miten esittelypöydän saisi pienempään tilaan, ja mitä ei ole pakollista laittaa esille. Toimittajat taas voivat olla riski siltä kannalta, että esimerkiksi jonkin tavaran saaminen estyy. Tästä syystä tarvittava materiaali on tilattava ajoissa, ennen kuin varastot ovat jo tyhjillään.

Voi myös olla, että asiakas ei yksinkertaisesti ole tyytyväinen projektin lopputulokseen. Tälle ei kuitenkaan jälkikäteen voida tehdä enää mitään. Asiakkaan kanssa onkin sovittava realistiset odotukset projektin suhteen, esimerkiksi myyntimääristä sekä aikataulusta.

5.6 Viestintä

On tärkeää, että viestintä toimii projektiryhmän sisällä sekä projektin sidosryhmien välillä. Asiakasta on pidettävä tilanteen tasalla ja mahdollisten muutosten tullessa on tärkeää ilmoittaa siitä kaikille osapuolille, ettei tehdä vääriä asioita ja myöhästyä aikataulusta. Kuitenkaan kaikkea ei tarvitse raportoida, vaan pyritään keskittymään olennaiseen. Muuten viedään aikaa sekä raportioijalta että sen lukijalta. (Pelin 2011, 284.) Suuremmissa projekteissa on tärkeää myös ulkoinen tiedottaminen esimerkiksi yhteiskuntavastuun kannalta. (Pelin 2011, 285).

Heti projektin alkaessa on käytävä läpi miten, mitä, milloin ja kenelle tietoa välitetään. Dokumentointi ja raportointitavat pitää olla kaikilla projektiryhmän jäsenille yhtenäiset heti alusta asti. Myös asiakkaan ja muiden sidosryhmien kanssa viestinnästä on sovittava heti aluksi. Näin säästetään aikaa, kun tietoa ei tarvitse etsiä ja miettiä sitä, mitä pitää informoida. (Ruuska 2007, 97.)

”Viestintä epäonnistuu, paitsi sattumalta” (Pelin 2011, 286).

Jotta viestintä on onnistunutta, siinä on oltava kunnossa seuraavat seikat: selkeä sana, viestiä ei voi ymmärtää väärin, viesti ei muutu matkalla sekä ydinkohdat tulevat selkeästi esille. Erilaisia viestimiä ovat puhelin, sähköposti, sosiaalinen media, esimerkiksi yrityksen sisäinen intranet, perinteinen kirje tai suullinen viestintä kuten kokoukset ja kahvitaukokeskustelut. (Pelin 2011, 286).

Viestinnän on oltava etukäteen suunniteltua, johdettua ja valvottua (Ruuska 2007, 83). Riittävä ja tehokas viestintä toimii myös edellytyksenä kriittisen polun etenemisen varmistamiseksi (Ruuska 2007, 89). Kaikille ei kannata jakaa kaikkea, mutta kun kysymyksessä on projekti, on yleensä parempi antaa liikaa tietoa kuin liian vähän (Ruuska 2007, 110). Se, että kaikki tieto jaetaan, ei ole niinkään tärkeää. Tärkeintä on se, että tiedetään mistä tiedon saa halutessaan (Ruuska 2007, 243).

Projektin alussa viestintä keskittyy projektin tavoitteisiin, vastuihin, projektisuunnitelmaan ja käytäntöön. Projektin aikana viestinnässä painotetaan nykytilannetta, muutoksia, tärkeitä etappeja ja tarkastetaan, että mennään oikeaan suuntaan. Projektin loppupuolella keskitytään enemmän tulokseen, loppuraporttiin, dokumentteihin ja arkistointiin sekä projektin jälkihoitoon. (Pelin 2011, 287.)

Projektia varten on hyvä tehdä oma erillinen kansio, jonne kaikki asiaan kuuluvat materiaalit tallennetaan, eli projektikansio. Projektikansio sisältää projektisuunnitelman, yhteystiedot, kokousmuistiot, tiedotteet, loppuraportin sekä muut projektiin liittyvät asiakirjat sekä dokumentit. Projektipäällikkö vastaa projektikansion perustamisesta sekä ylläpitämisestä. (Ruuska 2007, 241.) Projektikansion voi luoda esimerkiksi Dropboxiin, jolloin jokainen projektin jäsen voi käydä päivittämässä tietoja, ja se on saman tien kaikille näkyvissä. Riski saattaa olla, että projektisuunnitelmasta on loppujen lopuksi olemassa useita eri versioita, eikä kukaan tiedä mikä näistä on se viimeisin. Tämän vuoksi

projektisuunnitelmaa päivittäessä on muistettava lisätä projektin etusivulle kuka, koska ja mitä päivitti. Näin vältetään sekaannuksilta ja päällekkäisyyksiltä.

Tehokkain viestinnän keino kuitenkin on face to face, eli kasvotusten (Ruuska 2007, 123). Etenkin ongelmatilanteissa asiat on aina parempi selvittää kasvotusten, jos vain mahdollista (Ruuska 2007, 110).

Some, eli sosiaalinen media, on myös yksi nykypäivän helppo ja toimiva viestinnän kanava. Blogin tai jonkin muun some-kanavan avulla tilanteet voidaan ratkaista nopeammin ja kaikki keskustelut löytyvät tallennettuna yhdestä samasta paikasta. Esimerkiksi eräässä suomalaisessa alihankintaverkostossa hyödynnetään blogipalvelua, jonka avulla tehostetaan keskinäistä viestintää yrityksen sisällä (Kärkkäinen, Jussila & Aramo-Immonen 2012, 77). Somea voidaan hyödyntää joko pelkästään yrityksen sisällä, alihankkijoiden kanssa tai asiakkaan kanssa. (Kärkkäinen ym. 2012, 77–78.)

OFRD:n tapauksessa Helsingin toimistolla työskentelewiin kannattaa olla yhteydessä kasvotusten, promootiotyöntekijöihin kenties Facebookissa ja puhelimitse. Erityisesti Facebook-ryhmä toimii tässä tilanteessa hyvin, kun monelle ihmiselle pitää tiedotta sama asia samaan aikaan. Näin työntekijät voivat myös kommentoida ja kysyä projektista, ja samalla kaikki muut näkevät vastauksen. Promootiotyöntekijät raportoivat jokaisen työpäivän jälkeen OFRD:n omaan raportointijärjestelmään myynneistä sekä muusta tarvittavista tiedoista. Tietyn väliajoin raportoidaan yhteisesti kaikille työntekijöille, miten projekti etenee sähköisen viestintäkanavan kautta.

5.7 Priorisointi ja oikeisiin asioihin keskittyminen

On hyvä pitää listaa tehtävistä, jotka tulee hoitaa, jotta edetään aikataulun mukaan. To-do-listan voi tehdä joko päivä- tai viikkotasolla. To do -listaan listataan asioita, jotka sillä hetkellä on hoidettava. Listan avulla asioita tulee priorisoitua, eivätkä yksittäiset pienet, mutta projektin kannalta elintärkeät tehtävät unohdu. (Mind Tools: 10 Common Time Management Mistakes.)

Eliminoimalla häiriötekijät säästää huomattavasti aikaa. Silloin, kun tekee jotain luovaa tai tarkkaavaisuutta vaativaa, on hyvä laittaa puhelin äänettömälle ja olla lukematta juuri

saapunutta sähköpostia. Kuten tiedämme, keskittyminen yhteen asiaan on huomattavasti tehokkaampaa kuin monen asian samanaikainen sählääminen. (Mind Tools: 10 Common Time Management Mistakes.)

Joidenkin projektien kohdalla aikataulu voi olla hyvinkin tiukka, ja promootiotilaisuus on järjestettävä vain päivien kuluttua tämän suunnittelemisen aloittamisesta. Tällöin on erityisen tärkeää, ettei turhiin asioihin haaskata aikaa, jos kyseiset tehtävät voidaan hoitaa myöhemminkin. Silloin voi nopeasti kirjoittaa listan asioista, jotka on hoidettava ennen asiakkaalle järjestettävää markkinointitapahtumaa.

5.8 Projektiohjelmistot

Projektiohjelmiston käyttöönottamisessa aivan ensimmäiseksi on mietittävä miksi ohjelmistoa tarvitaan ja mitä apua siitä on. Ikinä ei kannata ottaa ohjelmaa siksi, että ”on-pahan nyt projektille ohjelma”. Suosituimpia projektiohjelmia ovat muun muassa Artemis PlaNet, Ms Project, Primavera Enterprise ja CA Clarity OpenWorkbench. Näillä voi laatia projektin aikatauluja, budjetteja ja hallita resursseja. Ohjelmia on myös osattava käyttää oikein. Ohjelmistoa käytettäessä on muistettava vähentää ruokatunnit sekä muut työaikaa tai -tehoa pienentävät seikat. (Pelin 2011, 324.)

Ruuska (2007, 50) muistuttaa, että työmenetelmät ja ohjelmistot ovat vain apuvälineitä, eivätkä ikinä korvaa ihmisjärkeä. Projektin aikatauluohjelmistojen kuuluu yksinkertaistaa työtä, joka kuuluu projektijohtamiseen, ei monimutkaistaa (Project Scheduling – The Central Piece Of A Project Management Software 2011). On siis varmistettava, että projektiohjelmistoa käyttävä projektipäällikkö tai projektitiimin jäsenvät osaavat käyttää ohjelmistoa tehokkaasti.

Yksinkertainen ohjelmisto olisi OFRD:n kokoiselle yritykselle sopiva. Ohjelmisto, josta saisi tulostettua raportteja esimerkiksi myyntiluvuista, voisi olla hyödyksi yritykselle. Tähän sopisi esimerkiksi MS Project. Kuitenkin paljon aikaa vievä ohjelmisto luultavasti veisi projektilta enemmän aikaa kun säästäisi. Ilman ohjelmistojakin pärjää, mutta kuitenkin WBS:n tekeminen olisi välttämätöntä, niin kaikki tehtävät tulevat paremmin huomioiduksi ja aikataulu sekä kokonaisuus on selkeämpi hahmottaa.

5.9 Projektipäällikkö

Päävastuu projektin onnistumisesta on projektipäälliköllä, joten johtamistavoilla on vaikutus projektiin. Projektin eri vaiheissa on huomioitava erilaisia johtamistapoja. Myös työmenetelmien käyttäminen pitää sovittaa kulloiseenkin hetkeen sopivaksi. (Ruuska 2007, 130.)

Projektin alussa projektiryhmä on saatava hyväksymään projektin tavoitteet. Sen jälkeen projektipäällikön on jaettava työtehtävät ja vastuualueet. Kun projekti alkaa, projektipäällikön kuuluu kannustaa ja motivoida. Hetken kuluttua on tärkeää, ettei projektipäällikkö puutu liikaa muiden tekemisiin, vaan töiden sujuessa vetäytyy taka-alalle ja puuttuu asioihin vasta, kun tarve vaatii. Projektipäällikön on oltava kuitenkin jatkuvasti tavoitettavissa. Kiireessä sekä kriisitilanteissa projektipäällikön on otettava ohjat käsiin, ja tarpeen vaatiessa oltava tiukka ja hallitseva projektiryhmää kohtaan, jotta projekti etenee toivottuun suuntaan. Tietysti kaikki ovat viitteellistä, sillä projektiryhmät ovat aina joukko ihmisiä tiettyine persoonineen. (Ruuska 2007, 136.)

Projektipäälliköllä OFRD:ssa on oltava laaja näkemys niin markkinoitavasta tuotteesta, asiakkaasta, toimittajista sekä omista työntekijöistä. Projektipäällikön on oltava tilanteen tasalla jatkuvasti, ja muistettava myös tiedottaa kaikkia projektiin osallistuvia tahoja.

6 POHDINTA

Kuten aikaisemmin on mainittu, on projektilla aina selkeä alku ja loppu. Markkinointitoimiston tilanteessa projektin loppumispäivämäärän määrittäminen voi olla hankalaa. Projekti alkaa siitä, kun asiakkaan kanssa päätetään projektin toteuttamisesta. Toisinaan voidaan sopia asiakkaan kanssa, että projekti jatkuu niin kauan, kunnes yhdessä päätetään, että se loppuu. Tämä ei kuitenkaan ole hyvä tapa eikä kuvaa projektin etenemistapaa. Projektin aikataulua ei voida tehdä toimivaksi, jos ei tiedetä milloin projektin on määrä päättyä. Ilman selkeää lopetuspäivämäärää projekti saattaa levitä liian laajaksi, koska sillä ei ole selkeää rajausta. On siis päätettävä projektille päättymispäivä ja mikäli yhteistyö asiakkaan kanssa jatkuu vielä tämän jälkeen, tehdään tästä uusi oma projektinsa.

Projektin suunnittelu tulisi aloittaa heti, kun projekti on päätetty toteuttaa tai suuremmissa projekteissa jo siinä vaiheessa, kun projektia ajatellaan toteutettavan tulevaisuudessa. OFRD:n tilanteessa projektin suunnittelu voidaan aloittaa siitä, kun asiakkaan kanssa sovitaan suurpiirteisesti koska promootiot toteutetaan ja kuinka paljon niitä tulisi olemaan. Tämän jälkeen voidaan tehdä tarkentavia suunnitelmia resurssien, aikataulun sekä muiden yksityiskohtien osalta. Suunnitelman on hyvä olla valmis ennen kuin siirytään projektin toteuttamisvaiheeseen. Projektisuunnitelman ei kuitenkaan tarvitse vielä tässä vaiheessa olla lopullinen. Tietyin väliajoin tarkistetaan sekä yrityksen sisäisesti että asiakkaan kanssa, kaipaako projektisuunnitelma muutosta. Markkinointitoimiston kohdalla tämä voi tapahtua jokaisen promootion jälkeen tai vaikka kuukausittain.

Viime hetken muutoksiin voidaan varautua riskisuunnitelman avulla. Jos ja kun muutoksia tapahtuu, on ennalta jo mietitty, miten näihin reagoidaan. Muutosten tapahtuessa viestinnän rooli on suuri. Myös pienistä muutoksista on tärkeää viestiä projektin kaikille osapuolille nopeasti. Esimerkiksi jos markkinoitavaan tuotteeseen tulee muutoksia, voidaan tästä viestiä Facebookissa omille työntekijöille. Työntekijöiden kanssa on ennalta sovittu, miten viestit kuitataan. Esimerkiksi jokainen promootiotyöntekijä kommentoi ”nähty”, kun on lukenut viestin. Näin varmistetaan, että viestintäkanava toimii, eivätkä mitkään viestit jää lukematta.

Projektisuunnitelmasta on hyvä olla valmis pohja. Kun projektisuunnitelmasta on jo ennalta valmiit raamit, on projektin suunnittelu nopeampaa. Vaikka projektin suunnittelu etenee nopeammin, kun käytetään rutiinimaista suunnittelua, on silti muistettava, että jokainen projekti on erilainen ja siinä huomioitavat asiat ovat yksilöllisiä. Toisinaan markkinointitoimiston toimeksiannot saattavat tulla hyvin nopealla aikataululla, eikä suunnitteluvaiheeseen voida käyttää kovin paljon aikaa. Tässä tilanteessa on eduksi, kun suunnitelman rakenteellisiin asioihin ei tarvitse käyttää aikaa, vaan voidaan keskittyä itse projektin sisältöön.

Valmiiseen projektisuunnitelmapohjaan on lisättävä yksityiskohtia, jotta kiireessä mikään ei unohdu. Kun suunnittelu tehdään tiukalla aikataululla, on etukäteen hyvä olla perustiedot selvillä, kuten kuinka paljon resursseja on käytettävissä. Juuri tästä syystä jo rekrytoinnin yhteydessä selvitetään onko työntekijällä omaa autoa sekä muita yksityiskohtia. Näin nopealla aikataululla toteutettaviin projekteihin on osattu valmistautua ja osa taustatyöstä on jo tehty. Usein kiireessä keskitytään siihen, että päästään mahdollisimman nopeasti keskittymään projektin toteuttamisvaiheeseen, ja näin pienet, mutta tärkeät tehtävät saattavat jäädä suunnitteluvaiheessa huomioimatta.

Toisaalta myös pitkän aikavälin päähän sovitut projektit voivat koitua kohtalokkaaksi. Kun aikaa on liikaa, asiat tehdään yleensä viime tipassa. Joten kun projekti on päätetty toteuttaa, kaikki olisi hyvä tehdä valmiiksi heti, ja lähempänä tapahtumaa kaikilta osapuolilta vain tarkistetaan, että alkuperäiset suunnitelmat pitävät vielä paikkansa.

Projektisuunnitelmaan (Liite 1) OFRD voi täydentää omien projektinsa kannalta oleellisia asioita, joita projektia suunniteltaessa tulee huomioida. Aikataulua suunniteltaessa sekä projektin aikana tulee pohtia ja käyttää aiemmin mainittuja työkaluja, joiden avulla OFRD sekä lukija voi toteuttaa omat projektinsa suunnitellun aikataulun mukaisesti.

LÄHTEET

Internet lähteet

Atkinson S. & Benefield G. 11.5.2011. The Curse of the Change Control Mechanism. Luettu 26.9.2013. <http://www.infoq.com/articles/the-curse-of-the-change-control-mechanism>

Aucoin M. Cowboy project manager. Go for a Ride on the Critical Path. Luettu 15.10.2013. <http://www.projectconnections.com/articles/021201-maucoin.html>

Hiltunen M. & Piippo A. Projektitoiminnan perusteet. Luettu 24.9.2013. http://www.okol.org/verkkokurssit/datanomi/tietojarjestelmien_kaytto_ja_kehittaminen/projektitoiminnanperusteet/Esimerkki/Esimerkki.htm

IPMA. Projektin Johdon Pätevyys 3.0. 2012. Luettu 20.9.2013. http://www.pry.fi/sites/default/files/webfm/role/PMAF_NCB_3.0_v1.3.pdf

Kalanen S. Näin varmistat projektisi myöhästymisen. 11.6.2012. Blogi: Tietotyömaa. Luettu 15.10.2013. <http://tietotyomaa.meteoriitti.com/2012/06/11/sami-kalanen-nain-varmistat-projektisi-myohastymisen/>

Markkinointitoimisto OFRD. 2013. Keitä me olemme? Luettu 19.9.2013. <http://www.ofrd.fi/#!yritys/c1enr>

Mind Tools: 10 Common Time Management Mistakes. Luettu 15.10.2013. <http://www.mindtools.com/pages/article/time-management-mistakes.htm>

Project Scheduling – The Central Piece Of A Project Management Software. 2011. Luettu 15.10.2013. <http://www.rationalplan.com/projectmanagementblog/project-scheduling-the-central-piece-of-a-project-management-software/>

Ruuskanen K. Projektijohtaminen 2012. Opinnäytetyö. Sähköpostiviesti. karri.ruuskanen@ofrd.fi. Luettu 4.12.2012.

Ruuskanen K. Projektijohtaminen 2013. Opinnäytetyö. Sähköpostiviesti. karri.ruuskanen@ofrd.fi. Luettu 23.10.2013.

Sherwin L. How to Manage a Project. Luettu 24.9.2013. http://www.lindsay-sherwin.co.uk/project_framework/htm_2_planning_a_project/12b_ganntinword.htm

Vahtolampi K. Keskustelua ketteryydestä. Esipuhetta ketteristä menetelmistä. 11.12.2010. Blogi. Luettu 9.10.2013. <http://karivahtolampi.wordpress.com/2010/12/11/esipuhetta-ketterista-menetelmista/>

Åkerlund K. Luova Projektinhallinta – Projektijohtamisen uusi ulottuvuus. Luettu 5.12.2013 http://www.datavok.com/pdf/PT_1_2013%20lehti_CPM_akerlund_vedos.pdf

Painetut lähteet

Artto K., Martinsuo M. & Kujala J. 2006. Projektiliiketoiminta. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Berkun S. 2006. Projektinhallinnan taito (alkuperäisen painoksen nimi The Art of Project Management). Suomentanut Holttinen J. 1.painos. Helsinki: Readme.fi.

Kärkkäinen H., Jussila J. & Aramo-Immonen H. 2012. Sosiaalinen media valjastetaan projektiliiketoiminnan käyttöön. PRY Projektitoiminta: Projekteilla johtaminen. 1/2012, 77–78.

Lehto K., Laak M. & Haikonen H. 2012. Strategisten projektien johtaminen ja jalkauttaminen. PRY Projektitoiminta: Projekteilla johtaminen. 1/2012, 13.

Pelin R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.

Ruuska K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Projektisuunnitelma

Projektin etusivulla on oltava seuraavat tiedot ja näitä on päivitettävä aina, kun tehdään muutoksia suunnitelmaan:

Kuka päivitti?	Milloin?	Mitä?
Kalle	15.3.2013	Riskien päivittäminen
Minna	17.3.2013	Budjetti; palkat
Kalle	19.3.2013	Resurssit; promootiotyöntekijät

1. Johdanto, tausta ja tarve

Kertoo lyhyesti mitä, milloin, missä ja miten. Miksi projekti toteutetaan, yleistä tietoa projektista ja sen taustatekijöitä. Kerrotaan minkälainen myynninedistäminen on kyseessä, onko se kertaluontoinen vai kiertue, missä kyseinen tapahtuma/promootio järjestetään. Tässä osiossa tarkastellaan myös asiakasta.

2. Kohderyhmät ja edunsaajat

Kenelle projekti tuotetaan, ketkä muut projektista hyötyvät ja miten? Mitä oma yritys, asiakas sekä yhteistyökumppanit projektista hyötyvät.

3. Tavoitteet, osatavoitteet ja niiden toteutumisen mittarit

Mitkä ovat projektin lopulliset tavoitteet sekä osatavoitteet? Miten tavoitteiden toteutumista voidaan mitata? Tavoitteiden on oltava täsmällisiä ja mitattavia. Tavoitteena ei ole kuvata tehtyä työtä, vaan haluttu lopputulos. (Pelin. 2011, 86). Voidaan mitata esimerkiksi myytyjen tuotteiden määrää, laadulliset tavoitteet; onnistuneet promootiot asiakkaan näkökulmasta, työntekijöiden tyytyväi-

syys. Mittareita olisi hyvä olla niin laadullisia kuin määrällisiä sekä asiakkaan että työntekijöiden kannalta. Myös taloudellisia seikkoja kannattaa mitata, jotta tiedetään, kuinka kannattava projekti taloudellisesti oli.

4. *Tuotokset*

Mitä erilaisia tuotoksia projektista on tarkoitus syntyä? Projektista tehdään esimerkiksi projektisuunnitelma, loppuraportti, dokumentoidut työajat, työntekijöiden raportit. Mitä tuotetaan asiakkaalle ja mitä omalle yritykselle? Asiakkaalle raportoidaan myyntilukuja sekä markkinatietoa kuluttajista. Promootiotyöntekijät antavat palautetta jokaisen promootion jälkeen mm. myynnistä, ihmisten kiinnostuksesta ja kohderyhmän käyttäytymisestä.

5. *Toteutustapa*

Miten projekti toteutetaan alusta loppuun? Pidetäänkö esimerkiksi aloitus- tai lopetuspalaveria? Miten ollaan yhteydessä projektin aikana sen osapuoliin? Missä promootiot tapahtuvat ja milloin? Kuvataan jokaisen promootion ajankohta ja projektin toteuttaminen esimerkiksi varastoinnin ja logistiikan kannalta.

6. *Työsuunnitelma/Aikataulu*

Tässä kuvataan projektin tarkempi aikataulu. Milloin aloitetaan ja milloin projektin on tarkoitus olla valmis? Mitä välietapeilla pitää olla valmiina ja milloin? Myös resurssit on hyvä merkitä tehtävien kohdalle, eli kuka tekee ja koska. Alustavat suunnitelmat merkitään kuka promootiotyöntekijä on milloinkin töissä. Projektin aikatauluun on hyvä merkitä milloin projektisuunnitelma tulisi päivittää tai ainakin tarkastaa. Aikataulusta kannattaa tehdä myös visuaalinen jana helpottaakseen lukijaa hahmottamaan kokonaisuuden.

7. *Resurssit*

Mitkä ovat projektin resurssit? Kuinka paljon projektiin on saatavilla resursseja mm. henkilö-, laite-, tilaresurssit? Myös suurpiirteisen pääoma-arvion voi lisätä tähän. Henkilöresurssien kohdalle voidaan lisätä promootiotyöntekijöistä myös

tarkempia tietoja, esimerkiksi onko heillä omaa autoa, kuinka nopealla aikataululla he ovat valmiita lähtemään ja missä päin valmiita työskentelemään. Markkinoitavan tuotteen tarvittavuus ja saatavuus on tiedettävä jo alussa. Varasto- sekä koulutustilojen tarve kuvataan myös tässä osiossa.

8. *Budjetti*

Listataan kaikki kulut mahdollisimman tarkasti, mihin projekti tarvitsee rahaa ja kuinka paljon. Esimerkiksi seuraavaan Excel-tilaukseen

Tarvikkeet	3000
Koneet ja laitteet	2300
Matkat	150
Palkat	15000

Budjetoinnin yhteydessä on pohdittava myös milloin rahaa kuluu, ja milloin projekti alkaa maksaa itseään takaisin. Tarvittaessa projektille voidaan laskea kassavirtalaskelma. Tämän avulla varmistetaan, että yrityksen kassavirta riittää läpi koko projektin. Usein projektiin suuntautuu vain kuluja, kun tuotot tulevat vasta projektin loputtua. Olisiko mahdollista jakaa kuluja tasaisesti ja saada tuottoja jo projektin aikana? Esimerkiksi, että asiakas maksaa aloitusmaksun jo projektin alussa.

9. *Riskien käsittelysuunnitelma*

Tässä on huomioitava ajalliset, rahalliset ja laadulliset riskit. Mikä riski, miten varaudutaan ja mitä tehdään jos tapahtuu? Riskit lajitellaan niiden toteutumisen todennäköisyyden sekä vaikutuksen mukaan.

10. *Projektiorganisaatio ja johtamismalli*

Tässä osiossa kuvataan projektiorganisaatio, eli ketä projektiin osallistuu ja mikä ovat heidän vastualueensa. Myös johtamismallista voi kertoa millaista mallia käytetään ja onko sen tarkoitus muuttua merkittävästi jossakin projektin vaiheessa.

11. Raportointijärjestelmä ja viestintä

Mitä, kuinka, koska ja kenelle raportoidaan? Mihin esimerkiksi projektin yhteiset kokousmuistiot tallennetaan, mistä löytää projektin aikataulun? Milloin asiakkaalle viestitään ja milloin muille sidosryhmille? Konkreettiset suunnitelmat siitä, mitä raportoinnin ja viestinnän osalta tullaan tekemään. Omien työntekijöiden kanssa sovitaan miten työvuoroista päätetään ja missä niistä ilmoitetaan. Miten toimitaan, jos tulee kipeäksi tai myöhästyy promootiosta?

Kenelle	Asiat	Raportoinnin muoto	Vastuuhenkilöt	Aikataulu

12. Arviointi

Miten projektin arviointi tapahtuu ja kenen toimesta, miten sovelletaan jatkossa uusiin projekteihin? Kysytäänkö asiakkaalta, yhteistyökumppaneilta sekä työntekijöiltä parannusehdotuksia? Projektin päättyessä voidaan tehdä yksinkertainen lista, jossa luetellaan asiat, mitä olisi voinut tai pitänyt tehdä toisin. Yritetään ajatella projektia mahdollisimman laajasta näkökulmasta; miten viestintää, aikataulutusta, myyntiä tai logistiikkaa voisi kehittää asiakkaan, kuluttajien, työntekijöiden tai oman yrityksen kannalta. On myös tärkeää kirjata ne asiat, jotka menivät hyvin.

13. Liitteet

Jos suunnitelma kaippaa tarkentavaa tietoa, jota ei kuitenkaan kaikkien suunnitelmaa lukevien tarvitse lukea, on sellaiset hyvä laittaa liitteeksi. Tähän voi liittää esimerkiksi Gantt-kaavion, erillisen viestintäsuunnitelman tai muuta projektiin liittyvää materiaalia.

LIITE 2. PERT-menetelmä

PERT-menetelmän avulla voidaan laskea työmäärien kestot seuraavasti:

a= optimistinen työmääräarvio

b= pessimistinen työmääräarvio

c= todennäköisin työmääräarvio

Tehtävän odotettavissa oleva työmäärä on

$$t = \frac{a+4c+b}{6}$$

Esimerkiksi a=2, b=20, c=5 => t=7 (Ruuska 2007, 191).