

Antti Hartikainen

Kehitysprojektin prosessien kuvaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Auto- ja kuljetustekniikka

Insinööriytyö

24.4.2015



Tekijä(t) Otsikko	Antti Hartikainen Kehitysprojektin prosessien kuvaus
Sivumäärä Aika	46 sivua + 1 liite 24.4.2015
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Auto- ja kuljetustekniikan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Logistiikka
Ohjaaja(t)	Lehtori Seppo Leppänen
<p>Tämän insinööriyön tavoitteena oli selvittää, mitä on projekti ja mitä projekti itsessään pitää sisällään. Työssä käydään läpi projektin elinkaari ja jokaisen elinkaaren vaiheen tärkeimmät prosessit. Työssä on kuvattu myös Metropolia ammattikorkeakoulun opiskelijoiden suorittama logistiikan kehitysprojekti asiakasyritykseen. Työn tarkoituksena on olla informaation lähde niille, jotka harkitsevat vastaavanlaisen projektin aloitusta ja haluavat saada tietoa projekteista ennen päätöksen tekemistä.</p> <p>Työssä käydään aluksi läpi projektin määritelmä ja tyypillisimmät projektin piirteet. Projektin elinkaari käydään osa kerrallaan läpi ja kaikkien vaiheiden tärkeimmät prosessit esitetään. Projektin elinkaaren jälkeen työssä käydään läpi niitä seikkoja, jotka mahdollistavat projektin onnistumisen, ja niitä, jotka mahdollisesti aiheuttavat koko projektin epäonnistumisen ja jopa keskeytyksen.</p> <p>Projektin sisällön selvityksen jälkeen työssä keskitytään kehitysprojektiin, joka suoritettiin yhteistyössä Metropolia ammattikorkeakoulun opiskelijaryhmän ja asiakasyrityksen välillä. Projekti ja sen tapahtumat käydään vaihe vaiheelta läpi ja ryhmän toimintaa kuvataan näiden vaiheiden aikana. Työssä käytettiin myös kyselylomaketta, jonka avulla prosessikuvaukseen voitiin liittää asiakkaan ja projektipäälliköiden näkemykset projektista. Työn loppuun on koottu ne asiat, jotka asiakkaan ja projektiryhmän on hyvä muistaa lähettäessä vastaavanlaiseen projektiin. Osion tarkoituksena on antaa mahdollisimman tarkka kuvaus kyseisestä projektista.</p> <p>Työn tuloksena saatiin muodostettua kuvaus projektista ja siitä, mitä vastaavanlainen projekti pitää sisällään. Työ toimii tietolähteenä niille, jotka haluavat saada tietoa projekteista ja sen toiminnasta. Luettuaan tämän työn lukija tietää, mitä odottaa kehitysprojektilta ja kykenee käyttämään tietoja lähettäessä suorittamaan vastaavanlaista projektia.</p>	
Avainsanat	Projekti, Projektityö, Kehitysprojekti

Author(s) Title	Antti Hartikainen Process Description in a Development Project
Number of Pages Date	46 pages + 1 appendix 24th April 2015
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Automotive and Transport Engineering
Specialisation option	Logistics
Instructor(s)	Seppo Leppänen, Lecturer
<p>The goal of this Bachelor's thesis was to find out and describe what a project is and what it contains. The thesis examines the life span of a project and each phase of that span is characterized with each phase's most important processes. The thesis also follows a logistics development project carried out by the students of Metropolia University of Applied Sciences for a client company. The aim of this thesis is to provide information for those who seek information on these projects and want their questions answered before starting a similar project.</p> <p>Firstly, the thesis discusses the definition and the most typical characteristics of a project. The life span of a project is depicted phase by phase and all the major processes of these phases are introduced. After the life span, the study also examines factors, which enable the project to succeed or may cause the project to fail.</p> <p>After depicting the contents of a project, the thesis then focuses on a logistics development project carried out in cooperation between a group of students from Metropolia UAS and a client company. The project and its events are depicted phase by phase and the group's actions are described during these phases. A questionnaire was also used in this thesis and with it information was gathered from the project managers' and the client's point of view. This data was used to further enhance the information offered by this thesis. The points that a project group or a client should be aware of are listed at the end of this thesis. The aim of this part is to provide a precise description of the project for the reader.</p> <p>As a result, this thesis provides a description of a project and its contents. The thesis acts as an information source for those who want to get information on projects and their characteristics. After reading this thesis the reader knows what to expect from a project similar to the one described and is able to use that information in future projects.</p>	
Keywords	Project description, Development project, Work in project

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Projektin määritelmä	1
3	Projektiorganisaation rakenne	3
4	Projektien luokittelu	4
5	Projektin valmistelu	5
6	Projektin elinkaari	6
6.1	Käynnistysvaihe	7
6.2	Rakentamisvaihe	9
6.3	Päättämisvaihe	10
7	Projektin käynnistäminen	10
8	Projektin toteutus	11
8.1	Kokoukset	11
8.2	Tilanneraportit	12
9	Projektin päättäminen	12
9.1	Lopputuloksen luovutus ja hyväksyminen	12
9.2	Projektiorganisaation purkaminen	14
9.3	Loppuraportti, oppiminen	15
10	Viestintä projektissa	16
11	Projektin onnistuminen	17
12	Kehitysprojekti Metropolian opiskelijoiden ja asiakkaan välillä	22
13	Projektin osapuolet	22
13.1	Asiakas	23
13.2	Projektiryhmä	24
13.3	Osapuolien vastuut	24
13.3.1	Asiakkaan vastuut	24
13.3.2	Projektiryhmän vastuut	25



14	Resurssit ja aikataulu	26
15	Kyselyn tulokset	27
15.1	Projektiin kohdistuneet odotukset	28
15.2	Tiedon jakaminen projektissa	28
15.3	Projektiin kohdistuneiden odotusten toteutuminen	29
15.4	Tiedonkulku projektin osapuolien välillä	29
15.5	Projektista saatu tieto ennen projektin alkamista	30
15.6	Projektin tavoitteiden tiedostaminen ennen projektin alkua	31
15.7	Asiat, joita ei osattu odottaa	31
15.8	Asiat, jotka vaikuttivat projektin lopputulokseen	32
15.9	Kyselyn yhteenveto	32
16	Kehitysprojektin suorittaminen	33
16.1	Projektin aloitus	33
16.2	Projektin rakentamisvaihe	35
16.3	Projektin päättäminen	37
17	Kuinka saada projekti onnistumaan	38
17.1	Mitä projektiryhmän on otettava huomioon	38
17.2	Mitä asiakkaan on otettava huomioon	40
17.3	Yhteenveto asioista jotka on syytä ottaa huomioon	42
17.3.1	Huomiot projektiryhmälle	42
17.3.2	Huomiot asiakkaalle	43
18	Kehitysprojektin mahdollisuudet ja sudenkuopat	44
19	Yhteenveto	45
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake projektin osapuolille	



1 Johdanto

Nykyisessä taloustilanteessa kilpailu yritysten välillä on erittäin kovaa ja menestyminen tässä kentässä vaatii todellista osaamista. Yritysten on pyrittävä leikkaamaan kuluja ja tehostamaan olemassa olevia prosessejaan parantaakseen tulostaan. Toiminnan kehittämiseksi on olemassa ratkaisuja, joista yleisin on erilaisten projektien toteuttaminen. Projekteista on tullut todella yleisiä yritysten jokapäiväisessä toiminnassa, ja niiden avulla yritykset pystyvät kehittämään toimintaansa haluamaansa suuntaan.

Projekti alkaa aina tarpeesta ja tarpeen luo yrityksen halu tehostaa jotain tiettyä osa-aluetta toiminnassaan. Tätä tarvetta aletaan kehittää projektiksi ja sitä suorittamaan valitaan sopivat yksilöt, jotka muodostavat projektiryhmän. Projektiryhmä voi tulla asiakasorganisaation sisältä tai ulkoa. Tästä riippumatta projekti antaa asiakkaalle mahdollisuuksia nähdä toimintansa uudella tavalla ja kehittää yritystä kokonaisuutena.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä projekti on ja mitä siihen kuuluu. Tavoitteena on antaa selkeä ja kattava kuva projektista ja sen koko elinkaaren tapahtumista sekä eri vaiheisiin liittyvistä erityispiirteistä. Tämä opinnäytetyö on tehty samanaikaisesti Metropolia ammattikorkeakoulun opiskelijoiden suorittaman logistiikan kehitysprojektin ohessa. Projektiryhmä koostui vapaaehtoisista neljännen vuoden logistiikan opiskelijoista, joille mahdollisuus osallistua projektiin esitettiin erään kurssin aloituksessa.

Opinnäytetyö seuraa kehitysprojektia ja kuvaa sen etenemisen aina ensimmäisestä tapaamisesta projektin päättymiseen saakka. Tavoitteena on antaa mahdollisimman kattava ja tarkka kuvaus kyseisestä projektista. Tämän kuvauksen on tarkoitus tarjota tietoa niille, jotka harkitsevat vastaavanlaisen yhteistyön aloittamista. Luettuaan tämän opinnäytetyön lukijalla on käsitys siitä, mitä toimenpiteitä projektin aloittaminen vaatii ja mitä odottaa samanlaiselta yhteistyöltä.

2 Projektin määritelmä

Projekti on joukko resursseja ja ihmisiä, jotka on koottu tilapäisesti yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Tämän lisäksi projektilla on ennalta sovittu budjetti ja aikataulu. Projek-

tille tyypillisiä piirteitä ovat tavoite, elinkaari, itsenäinen kokonaisuus, ryhmätyöskentely, vaiheistus, ainutkertaisuus, muutos, seurannaisperiaate, tilaustyö, yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys, alihankinnat sekä riski ja epävarmuus. (1, s. 108; 2, s. 19–20; 3, s. 15.) Projektilla on yleensä asiakas tai tilaaja, joka voi tulla oman organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Projektilla on usein myös asettaja, joka päättää projektin käynnistyksestä. Asettaja nimittää projektipäällikön ja valitsee johtoryhmän projektille. Projektiin valitaan osallistujat, joista muodostuu projektiryhmä. Ryhmä koostuu usein useiden alojen asiantuntijoista. Näiden osapuolien lisäksi projektiin voi kuulua esimerkiksi projektia tukeva laaturyhmä. (1, s. 109–112; 4, s. 145.)

Projektilla on selkeä joukko tavoitteita, ja kun ne saavutetaan, projekti päättyy. Projekti ei ole toimintaa, joka jatkuu, vaan sillä on etukäteen määritelty päätepiste, joka voidaan johtaa tavoitteista. Projekti on rajattu kokonaisuus, jossa vastuu on keskitetty yhteen pisteeseen, vaikka mukana olisi useita eri osapuolia. Projektin onnistuminen vaatii ryhmätyötä. Ryhmän jäsenet voivat olla eri organisaatioyksiköistä, yrityksistä tai jopa eri kansallisuuksista. Projektissa on sen elinkaaren aikana useita vaiheita kasvusta kuihtumiseen. Projekti on ainutkertainen, sillä ihmiset ja ympäristötekijät muuttuvat, eikä projektia sellaisenaan voi siksi toistaa. Projekti muuttuu elinkaarensa aikana. Osa muutoksista voivat täysin muuttaa projektin tavoitteenasettelua ja luonnetta. Meneillään olevassa projektivaiheessa ei voida tietää, mitä seuraavaksi tapahtuu. Edelliset vaiheet vaikuttavat aina seuraavaan vaiheeseen. (2, s. 19; 3, s. 15.)

Projekti perustuu aina tilaukseen, joka tulee asiakkaalta. Asiakas voi asettaa projektille reunaehdot ja vaatimuksia, jotka puolestaan rajoittavat projektin toimintaa. Asiakas voi olla oman organisaation sisältä tai toisesta organisaatiosta. Projekti koostuu joukosta lukemattomia muuttujia, jotka liittyvät kaikkiin projektin osapuoliin aina teknologiasta ihmisiin. Näillä muuttujilla on loogisia riippuvuuksia toisiinsa nähden. Osa tehtävistä hoidetaan alihankinnan kautta. Mitä laajempi projekti, sitä enemmän alihankintoja käytetään. Jokaiseen projektiin liittyy riskejä ja epävarmuutta, jotka kuuluvat projektityön luonteeseen. Huonosti suunnitellussa projektissa riskien määrä ja todennäköisyys niiden toteutumiseen ovat suuria. (2, s. 20; 3, s. 49.)

Vaikka projektia terminä käytetään usein, voivat niiden lopputuloksena syntyvät tuotteet olla täysin erilaisia. Sovellusalueesta riippuen lopputulos voi olla voimalaitos, uusi järjestelmä perhepäivähoidolle tai jopa videopeli. Lopputuloksen ei tarvitse välttämättä

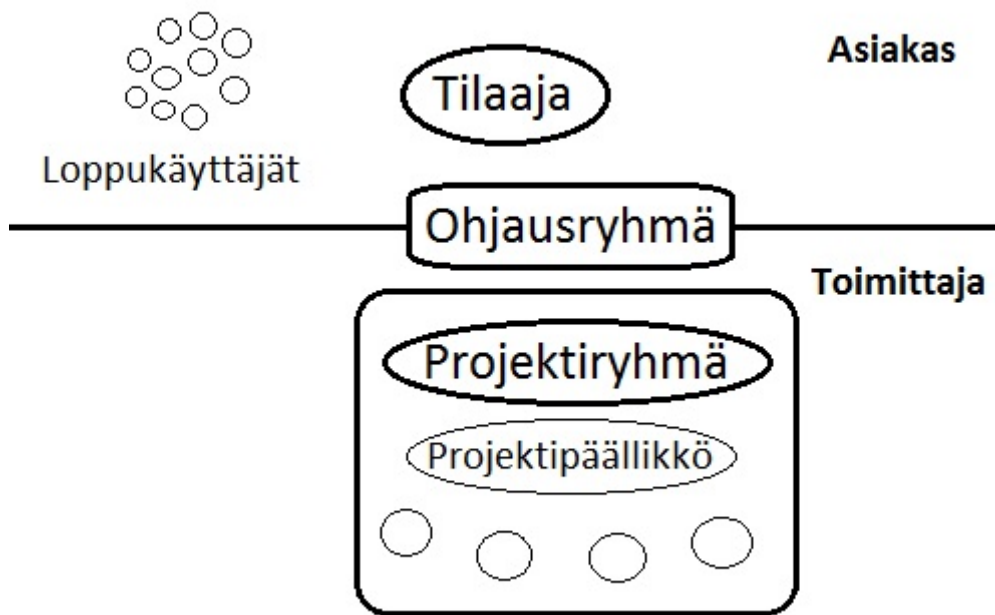
olla konkreettinen tuote, vaan se voi myös olla ratkaisu johonkin ongelmaan. Projekteja muun muassa käytetään apuvälineenä muutosjohtamisessa. (2, s. 20.)

3 Projektiorganisaation rakenne

Projektiorganisaation tyypillisiä piirteitä ovat tilapäisyys sekä joustavuus. Projektin asettaja on yksilö, joka päättää projektin käynnistyksestä. Asettaja valitsee projektipäällikön ja nimittää johtoryhmän projektille. Projektipäällikön vastuulla on projektin päivittäisjohtamisen ja siihen liittyvien päätösten tekemisen lisäksi yhteydenpito projektin sidosryhmien ja johtoryhmän kanssa. (2, s. 21.)

Johtoryhmän tehtävänä on valvoa projektin etenemistä, tehdä projektin aikataulua, rajausta ja resursseja koskevia päätöksiä sekä tukea projektipäällikköä. Johtoryhmän asemesta voidaan käyttää myös nimitystä ohjausryhmä. Asettajan tehtävänä on toimia johtoryhmän puheenjohtajana. Projektiryhmä muodostuu eri alojen asiantuntijoista, jotka vastaavat oman alueensa tehtävistä. Ryhmään voi kuulua sekä osa-aikaisesti että kokoaikaisesti projektin parissa työskenteleviä yksilöitä. Projektipäällikkö toimii sekä päätoimisten että osa-aikaisten projektiryhmäläisten työnjohdollinen esimies. (2, s. 21.)

Jokaisella projektilla on tilaaja, joka tilaa lopputuotteen ja jolle lopputuote valmistetaan. Tilaajana ja loppukäyttäjänä voi toimia yksi ja sama taho, mutta näin ei aina ole. Kun projekti suoritetaan organisaation sisäisesti, ei tilaaja tarkoita asiakasta liiketaloudellisessa mielessä. Asiakas asettaa projektille vaatimukset ja antaa lopuksi arvion siitä, vastasiko lopputulos tilausta. Asiakas myös maksaa projektista aiheutuvat kustannukset. (2, s. 162–163.) Kuvassa 1 on esitetty tyypilliset projektin osapuolet.



Kuva 1. Projektioorganisaation rakenne.

Kuvassa asiakkaan ja toimittajan välille on vedetty viiva selkeyttämään eri osapuolia. Ohjausryhmä toimii kuvan mukaisesti asiakkaan ja toimittajan välisessä rajapinnassa ja siihen kuuluu usein jäseniä projektin kaikilta osapuolilta. Asiakkaan puolella tilaajan sidosryhmänä toimivat loppukäyttäjät. Projektin sidosryhmäksi lasketaan taho, henkilö tai ryhmä, jolla on mahdollisuus vaikuttaa projektiin tai johon projekti vaikuttaa. Laajaan sidosryhmäkäsitykseen lasketaan kuuluvaksi kaikki projektin kanssa sidoksissa olevat ryhmät ja yksilöt. (5.)

4 Projektien luokittelu

Projekteja voidaan luokitella usealla eri tavalla. Usein projektit jaotellaan tehtävän luonteen mukaan uudis- tai kehitysprojektiin, jossa tuote tai järjestelmä rakennetaan kokonaan alusta asti tai ylläpito- ja perusparannusprojektiin, jossa käytössä olevaan tuotteeseen tai järjestelmään tehdään kulumisen tai ympäristömuutosten edellyttämiä kunnossapitotoita. Erilaisia projektityyppejä ovat rakennusprojektit, toimitusprojektit, toteutusprojektit, tuotekehitysprojektit, tutkimusprojektit sekä yritysten sisäiset kehitysprojektit. Edellä mainittujen lisäksi projektit voidaan jaotella normaali-, pika- ja katastrofiprojekteihin. Normaaliin projektiin aikaa on käytössä riittävästi ja suunnitelmissa huomioon

on otettu käytettävissä olevat resurssit sekä tavoiteltu laatutaso. Aikataulu projektille on määritelty näiden mukaan. Pikaprojektissa ostetaan aikaa. Projektin nopeuttamiseksi siihen sijoitettua pääomaa lisätään. Laadusta voidaan tarpeen vaatiessa tinkiä. Katastrofiprojektissa ajan säästämiseksi melkein mikä tahansa on sallittua. Projektissa hyväksytään ylityöt ja laadulliset puutteet ajan säästämisen vuoksi. Tästä johtuen pääomakustannukset kääntyvät yleensä jyrkkään nousuun. (2, s. 24–25; 3, s. 17.)

Valinta ei aina ole mahdollista, mutta projektityypistä riippumatta ratkaisu on tehtävä tietoisesti eikä sattumanvaraisesti. Asianosaisten on kaikkien oltava selvillä siitä, miten eteneminen tapahtuu. Tästä huolimatta on mahdollista, että projekti, joka on oikeaoppisesti perustettu muuttuu vaiheittain pikaprojektiksi ja edelleen katastrofiprojektiksi aikataulujen ylittyessä. Perusorganisaatiossa usein joudutaan miettimään, milloin tehtävä kannattaa organisoida projektiksi. Kyseessä on oltava suhteellisen laaja ja monimutkainen työkokonaisuus, jonka hoitaminen edellyttää eri yksikkö- ja toimintorajojen ylittämistä. (2, s. 25.)

5 Projektin valmistelu

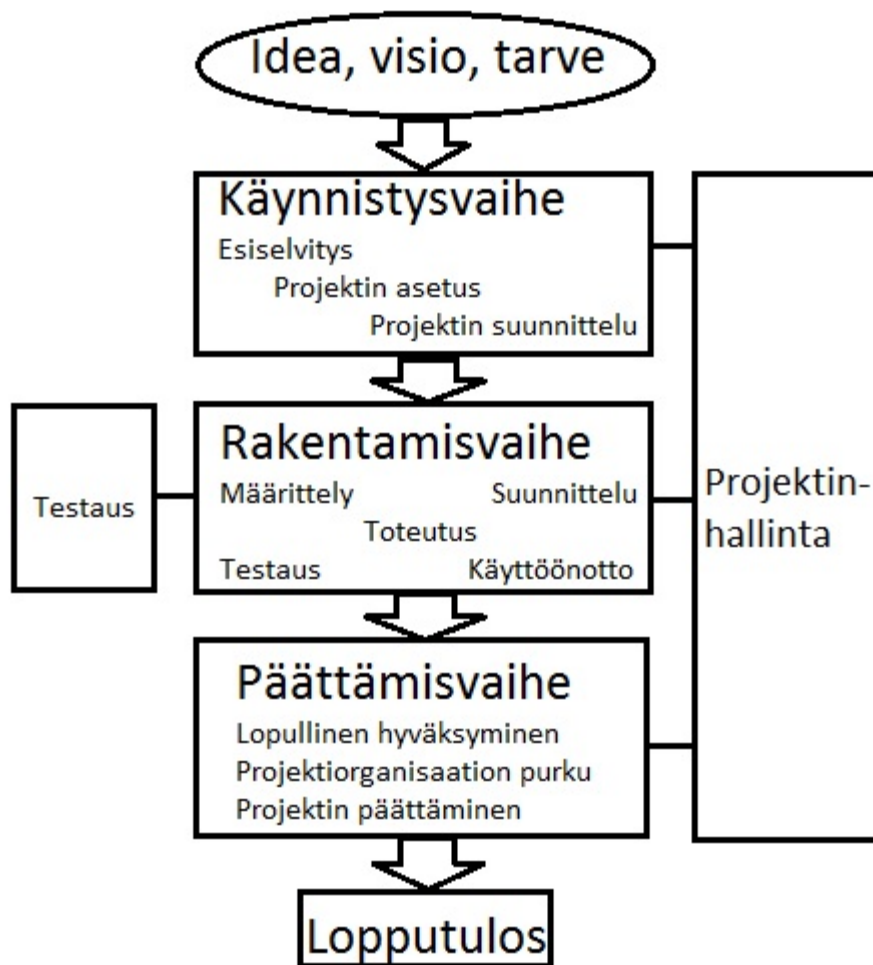
Projektiorganisaatio on kertakäyttöinen. Perusorganisaatio antaa projektille tietyn tehtävän ja sen suorittamiseen vaadittavat valtuudet. Projekti on vastuussa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta annetuilla resursseilla. Organisaation koko voi vaihdella suuresti sen mukaan, missä vaiheessa projekti on. Henkilöt tulevat suorittamaan projektiin ennalta määrättyä tehtävää, ja kun työ on saatu päätökseen, siirtyvät he toisiin tehtäviin joko projektin sisällä tai sen ulkopuolella. Projektiorganisaation toimivuus edellyttää vastuiden ja valtuuksien määrittämistä sekä riittävää määrää käytettävissä olevia asiantuntijoita. (2, s. 21.)

Projektisuunnitelma on projektin kannalta keskeinen asiapaperi. Projektin onnistumisen arviointi ja projektin hallinta perustuvat projektisuunnitelmaan. Projektin organisoinnin lisäksi projektipäällikön ensimmäinen tehtävä on projektisuunnitelman laadinta. Kun suunnitelma hyväksytään, on se toimeksianto projektipäällikölle. Projektisuunnitelmasa määrittellään projektin aikataulu ja mitä on saatava aikaan siinä ajassa, paljonko resursseja on käytettävissä sekä mitä tiedonvälitys- ja dokumentointiperiaatteita projektin on noudatettava. (2, s. 22.)

Projekti on tehtäväkokonaisuus, jolla on selkeä elinkaari. Se jakautuu elinkaarensa aikana eri vaiheisiin, jotka voivat poiketa toisistaan. Kullakin erilaisella vaiheella on omat ongelmansa ja toimintamallinsa. Projektin eri vaiheille on tyypillistä, että ne menevät limittäin toistensa kanssa kuvan 2 mukaisesti (s. 7). Jo päättyneeseen työvaiheeseen joudutaan palaamaan usein, vaikka seuraava vaihe olisi jo käynnissä. Aina ei siis ole mahdollista määrittää, missä vaiheessa projekti on. (2, s. 22–23.)

6 Projektin elinkaari

Puhuttaessa projektin vaiheistuksesta usein viitataan rakentamisvaiheen eli toteutusprosessin sisäiseen vaiheistukseen. Vaihejako pitää kuitenkin ymmärtää laajemmin niin, että se kattaa kaikki vaiheet projektin käynnistämisestä sen päättymiseen asti. Hyötyjen ja kustannusten näkökulmasta voidaan tarkastelua laajentaa koskemaan projektin tuloksena syntyvän järjestelmän tai tuotteen elinkaarta. Lopputuotteelle on arvioitu tehollinen käyttöikä tai takaisinmaksuaika, minkä jälkeen tuotteeseen on tehtävä parannustöitä tai se korvataan kokonaan uudella. (2, s. 33–35.) Projektit etenevät yleensä suoraan vaiheesta seuraavaan, mutta tarpeen vaatiessa projektin aikana voidaan palata edelliseen vaiheeseen, mikäli tulokset näin vaativat. (3, s. 43.) Vaikka tuotteen elinkaari ei suoranaisesti liity projektointiin, voidaan sen perusteella ennakoida uuden projektin valmistelujen aloitusajankohta. Uuden projektin alku määritellään yleensä vanhan projektin päättyessä. (2, s. 33–35.) Kuvassa 2 on esitetty projektin elinkaaren vaihejako. Vaihejako on yleinen, ja siitä esiintyy projektin mukaan erilaisia vaihtoehtoja.



Kuva 2. Projektin elinkaaren vaihejako (2, s. 34).

Kuvassa projektin eteneminen on kuvattu ylhäältä alas eteneväksi. Projekti saa alkunsa ideasta, visiosta tai tarpeesta kehitykselle. Tämän jälkeen visio on saatava eteenpäin sitä toteuttamaan lähtevälle osapuolelle. Itse projekti jakautuu kolmeen osaan: käynnistys-, rakentamis- ja päättämisyvaiheeseen. Näiden kolmen vaiheen aikana on projektinhallinnan oltava läsnä, jotta projekti etenee suunnitellusti.

6.1 Käynnistysvaihe

Kehitysidean tai vision lisäksi voi tarve projektin käynnistämiseksi syntyä esimerkiksi kun on tarvetta uudistaa vanhentunut järjestelmä tai sitä halutaan muuttaa. Syynä voi olla myös ympäristön paine, jonka aiheuttaa esimerkiksi nopeasti muuttuva markkinatilanne. Lopputulos voi valmisteluvaiheessa olla vielä abstraktilla tasolla vain hahmotel-

mana. Projektin asettamiseksi on tavoitteet ja lopputulos kuvattava mahdollisimman tarkasti ja työn aloittamiseksi vaadittavat suunnitelmat on laadittava. (2, s. 35; 3, s. 43.)

Ennen idean tai kehitysehdotuksen käytännön toteutuksen aloittamista tulisi kohteesta tehdä esitutkimus tai esiselvitys. Tarkoituksena on selvittää hankkeen tekniset ja taloudelliset edellytykset ja varmistaa, että projektin haluttu tulos tukee organisaation tavoitteita. Esitutkimuksen pohjalta projektin asettajalle muodostuu tietoa siitä, onko projektin käynnistykseen tarvittavia edellytyksiä olemassa. Esitutkimuksessa esitetään karkealla tasolla projektin tekniset ja toiminnalliset tavoitteet, keskeiset ongelma-alueet, tavoiteaikataulu, resurssitarve ja kustannusarvio, onnistumisedellytykset sekä lopputulos. (2, s. 35–36; 3, s. 43–44.)

Mikäli esitutkimus osoittaa, että projektin onnistumiselle vaadittavat edellytykset ovat olemassa, voidaan projekti asettaa. Joskus on tarpeen ennen esitutkimusta suorittaa erillinen pika-analyysi, jonka avulla yleisellä tasolla selvitetään onko esitys lainkaan kehityskelpoinen. Tämä on tarpeen etenkin suurten hankkeiden valmistelussa, sillä esitutkimuksen suorittaminen itsessään voi viedä viikkoja. Päätöksen projektin asettamisesta antaa yleensä linjaorganisaation johto. Projekti asetetaan asettamiskirjeellä, joka sisältää lyhyesti projektin taustan, tehtävän ja tavoiteaikataulun sekä projektipäällikön ja projektin johtoryhmän nimeämisen. Asettamiskirjeen ei tule olla liian yksityiskohtainen. Liian yksityiskohtaiset kohdat voivat myöhemmissä vaiheissa rajoittaa projektin mahdollisuuksia. Yksityiskohtia tarkennetaan myöhemmin. Projektin asettaja on sen tilaaja ja hänen tehtävänsä on määritellä, mitä on tarkoitus tehdä, missä ajassa sekä paljonko rahaa ja muita resursseja on käytettävissä. (2, s. 36.)

Ennen projektisuunnitelman tekemistä on projektipäällikön syytä tarkentaa kirjallisesti asettamiskirje ja esitellä omaa käsitystään projektin sisällöstä. Tämä on tärkeä vaihe siksi, että sen avulla varmistetaan, että asettajalla ja projektipäälliköllä on sama näkemys projektin rajauksesta ja tavoitteista. (2, s. 36–37.)

Projektin johtamisen ja hallinnan keskeinen edellytys on tarpeeksi yksityiskohtainen ja kattava projektisuunnitelma. Projektisuunnitelman luominen taas edellyttää yksikäsitteistä sopimista projektin rajauksesta. Ensimmäinen versio projektisuunnitelmasta laaditaan yleensä asettamisen yhteydessä. Projektipäällikkö vastaa suunnitelman luomisesta, ja projektin johtoryhmä hyväksyy projektisuunnitelman. (2, s. 37; 6, s. 17.)

6.2 Rakentamisvaihe

Rakentamisvaihe projektille alkaa toimeksiannon kohteena olevan tuotteen tai järjestelmän määrittelyllä. Määrittelyvaiheessa rajausta, joka tuotettiin projektin käynnistysvaiheessa tarkennetaan ja kuvataan järjestelmän tietojoukot ja tietovirrat, toiminnalliset ominaisuudet sekä sidosryhmät. Tässä vaiheessa ei vielä oteta kantaa teknisiin ratkaisuihin, vaan toimintaan. Määrittelyssä kuvataan, mitä tuotteella tai järjestelmällä tehdään. Määrittelyvaiheessa syntyvät kuvaukset joiden perusteella tuotteen tai järjestelmän toiminnallinen ja tekninen suunnittelu voidaan alkaa. Vaiheen onnistuminen edellyttää tiivistä yhteistyötä järjestelmän loppukäyttäjien ja projektiryhmän välillä. (2, s. 37–39.)

Suunnitteluvaiheessa järjestelmälle määriteltävien toiminnallisten vaatimusten perusteella tuotetaan tekninen ratkaisu. Vaiheessa kuvataan tarkasti, miten tuote tai järjestelmä aiotaan toteuttaa liittymien, sisäisen rakenteen ja rajapintojen osalta. Toteutusvaiheessa suunnitteluvaiheen kuvausten mukainen tuote tai järjestelmä valmistetaan sekä luodaan vaadittavat käyttöohjeet ja dokumentit. (2, s. 39.)

Testausvaiheessa tuotteen tai järjestelmän vastaavuus asetettuihin sekä toiminnallisiin, että teknisiin vaatimuksiin nähdessä tarkistetaan ja tehdään tarvittavat korjaukset. Vaikka testaus on erillinen työkokonaisuus rakentamisvaiheen lopussa, on tuotetta testattava koko projektin ajan. Kaikki rakennusprosessin aikana syntyneet välitulokset on tarkastettava ja hyväksyttävä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Välitulosten tarkastamisella pyritään varmistamaan koko rakentamisprosessin ajan, että tulokset ovat lopputuotteelle asetettujen tavoitteiden kanssa sopusoinnussa. (2, s. 39.)

Käyttöönottovaiheen tarkoituksena on varmistaa uuden tuotteen tai järjestelmän tuotantokäytön aloituksen onnistuminen. Tarvittu tiedotus on suoritettu, käyttökoulutus on annettu, organisointi- ja työtilakysymykset on ratkaistu sekä tuki- ja ylläpitojärjestelyistä on sovittu. Vaiheeseen kuuluu yleensä tuotannollinen koekäyttöjakso, jonka perusteella toimitus voidaan hyväksyä lopullisesti. Jakson tulisi olla tarpeeksi pitkä, jotta järjestelmän tai tuotteen jokainen toiminto ja ominaisuus tulee vielä kerran tarkistettua. (2, s. 39.)

6.3 Päätämismvaihe

Projekti on kokonaisuus, joka on ajallisesti rajattu ja jolla pitää olla selkeä päätepiste. Projekteilla on luontainen taipumus venyä, kun niiden kuluessa esiin nousseita kehitysehdotuksia aletaan toteuttamaan käyttöönottovaiheessa. Nämä tehtävät tulisi suorittaa tarvittaessa erikseen tai sopia välttämättömistä ylläpitojärjestelyistä. Yksittäisen projektin venyminen vaikuttaa myös perusorganisaation henkilöstösuunnitelmaan, koska henkilöiden oletetaan vapautuvan aikataulun mukaisesti uusiin tehtäviin. Hallitun päätämisen edellytys on, että hyväksymiskriteerit lopputuotteelle on jo sovittu projektin alussa yksityiskohtaisesti. (2, s. 40.)

Projekti pitää lopettaa selkeästi, kun rajausten mukainen lopputuote on laitettu käyttöön ja tilaaja on hyväksynyt toimituksen. Tässä yhteydessä sovitaan jälkihoidosta eli mahdollisten ongelmien korjaamisesta sekä käyttäjätuen ja ylläpidon järjestelyistä. Projektin aikana tuotetaan runsaasti asiakirjamateriaalia, joka voi olla hajallaan projektiryhmän työhakemistoissa. Projektipäällikkö huolehtii siitä, että asiakirjat ja dokumentit kootaan yhteen ja arkistoidaan. Tarpeeton materiaali joko poistetaan tai tuhoetaan. Lopputuotteen käyttäjätuessa ja ylläpidossa tarvittavista ohjeistuksesta ja suunnitteludokumenteista toimitetaan versiot linjaorganisaatiosta nimetyille vastuuhenkilöille. Ennen viimeistä johtoryhmän kokousta projektipäällikkö laatii loppuraportin projektista. Kun edellä mainitut vaiheet on suoritettu, katsotaan projekti johtoryhmän päätöksellä päättyneeksi. Tämän jälkeen projektiorganisaatio puretaan ja projektipäällikkö siirretään uusiin tehtäviin. (2, s. 40; 3, s. 45.)

7 Projektin käynnistäminen

Projektin toteutusvaihe käynnistyy suunnitteluvaiheen jälkeen tulevilla käynnistyspäätöksellä. Yleensä päätöksen tekee ohjausryhmä suunnitteluvaiheen tietojen ja dokumentaation perusteella. Toteutuksen alkaessa projektipäälliköllä tulee olla tiedossa, mitä tehdään, millä resursseilla ja miten. Tässä vaiheessa on kuitenkin hyvä tarkastaa resurssivarausten ja suunnitelmien paikkansapitävyys. (3, s. 156.)

Projektin käynnistyksessä usein käytetty ja toimiva menetelmä on järjestää käynnistyspalaveri. Käynnistyspalaverissa projektiryhmän jäsenet näkevät toisensa ensimmäisen kerran ja projektin tavoitteet kerrataan sekä tehtävät jaetaan ryhmän kesken. Tilaisuus

on tarpeen etenkin silloin, kun projektin jäsenet eivät tunne entuudestaan. Yhteistyö helpottuu, kun ihmiset, joiden kanssa tulee olla kontaktissa, ovat ennestään tuttuja. (3, s. 156.)

8 Projektin toteutus

Suunnittelun jälkeen tulee projektin vetäjästä ohjaaja, jonka on ohjattava hanke haluttuun lopputulokseen. Mikäli projektin suunnittelu on hoidettu hyvin, lopputulokseen pääsemisen pitäisi olla helppoa. Tässä vaiheessa paino siirtyykin projektin pitäminen kasassa siten, ettei se ala ajelehtia sivuraiteille. Työkaluna tässä vaiheessa toimii valvonta, josta vastaa usein ulkopuolinen taho. (6, s. 89–90.)

Yleensä projektin edistymistä kyetään mittaamaan vertaamalla projektin suunnitelmien arvoja sen hetkisiin arvoihin. Joitakin edistysaskeleita ei kuitenkaan ole mahdollista mitata, joten silloin voidaan arvioida edistystä vain kapasiteetin ja työtuntien avulla. (6, s. 91–92.)

8.1 Kokoukset

Kokouksissa on huolehdittava siitä, että se pysyy annetussa aikataulussa, jäsenet tietävät, mitä aiheita käsitellään, esityslista käydään läpi, kaikki esityslistan asiat otetaan huomioon, kokouksessa käsitellään vain aiheeseen liittyviä asioita sekä päätökset tehdään tehokkaasti, eikä niitä lykätä. Kokousten hengen on oltava positiivinen, vaikka niissä usein käsitellään vaikeita asioita. Positiivinen palaute tulee antaa projektiryhmän kokouksissa. Negatiiviset palautteet tulee antaa henkilökohtaisesti kokousten ulkopuolella. Motivoitunut ja positiivinen ryhmä työskentelee laadukkaammin ja tehokkaammin, kuin huonosti motivoitunut ryhmä. Ryhmähengen ylläpitäminen on siis tärkeää ja tähän ylläpitoon projektikokoukset ovat toimiva väline. (3, s. 166–167.)

Monien mielestä projektien kokoukset vievät liikaa aikaa. Tämä pitää paikkansa, jos kokous on huonosti johdettu ja suunniteltu. Yhden kokouksen järjestäminen maksaa, sillä kaikissa kokouksissa käytetään ihmisten työskentelypanosta samanaikaisesti. Tämän johdosta tulee kokouksesta olla todellista hyötyä projektille, sillä muussa tapauksessa käytetty aikatauluresurssi menee hukkaan. Hyvin valmisteltu kokous taas

hyödyttää projektin seuranta ja tiedon jakamista huomattavasti. Tärkeää on, että palaveriin kutsutaan vain tarvittava henkilöstö. Ylimääräisten jäsenten kutsuminen kuluttaa turhaan projektin resursseja. (3, s. 165–166.)

8.2 Tilanneraportit

Tilanneraportissa yleensä kerrotaan, onko projekti aikataulussa, onko ongelmia löytynyt, miten kustannukset ovat muodostuneet, mitä lisätöitä ehdotetaan sekä miten työmääräarviot ovat pitäneet paikkansa. Seurantareporttien luominen voi tuntua varsin työläältä, mutta raportin sisältö on tärkeää tietoa ohjausryhmälle. Raportti toimii samalla kommunikaatiovälineenä projektin eri osapuolien välillä. Raportin avulla ohjausryhmä pysyy ajan tasalla projektin eri vaiheissa. (3, s. 170–171.)

9 Projektin päättäminen

Projekteissa tulee loppua kohden lähes aina kiire, kun viimeiset takarajat vaiheiden valmistumiselle lähestyvät. Projektin lopputöille on varattava riittävästi aikaa jo suunnitteluvaiheessa käyttämällä suuria varmuusmarginaaleja. Lopputuloksen laadun tarpeeton riskeeraaminen ei kannata enää loppumetreillä. Projektin sisäinen lopetusaikataulu voidaan määrittää virallista deadlinea aikaisemmaksi, jotta unohdukset, viimeistelytehtävät ja pikkuvirheet ehditään hoitaa projektiryhmän kesken. Päättymiseen liittyvistä tehtävistä on suotavaa laatia tarkistuslista, jonka avulla voidaan valvoa, että kaikki asiat tulevat valmiiksi. (2, s. 266.)

9.1 Lopputuloksen luovutus ja hyväksyminen

Kun lopputuotteen katsotaan olevan valmis, luovutetaan se tilaajaorganisaatiolle. Tilaaajan velvollisuutena on tarkastaa yhteistyössä käyttäjäyksiköiden ja projektin kanssa, että toimitus vastaa tilausta. Projektioorganisaation hajottamisen yhteydessä projektin ja tilaajan tulee sopia yhteisesti järjestelyistä, joita koekäytön aikana ilmenneet puutteet mahdollisesti edellyttävät. Koekäyttöjakso ei tarkoita projektin hajottamisen lykkäystä. Tilajaorganisaatio on vastuussa koekäytön valvonnasta ja tulosten raportoinnista. (2, s. 266–267; 3, s. 182.)

Koekäyttöjakson hyväksymisen jälkeen siirtyy vastuu lopputuotteesta ja sen ylläpidosta kokonaan linjaorganisaatiolle. Linjaorganisaatiossa tulee olla henkilö, joka vastaa jatkossa uuden järjestelmän tai tuotteen ylläpidosta sekä tuotannon virheiden korjaamisesta. Kaupallisissa projekteissa on syytä kirjata sopimukseen, että esimerkiksi viimeiset viisi prosenttia kauppahinnasta suoritetaan vasta hyväksytysti edenneen koekäyttöjakson jälkeen. (2, s. 267.)

Yhtenä syynä projektin loppupuolen aikataulujen venymiselle ja kiireelle on se, ettei lopputuloksen hyväksymiskriteerejä ole sovittu riittävän tarkasti etukäteen. Selkeää tietoa siitä, mitä valmis tarkoittaa ei ole, koska tilaajalla, projektilla ja käyttäjillä on eriäviä näkemyksiä projektin lopputuloksen laadullisista tavoitteista. Lopputuotteen hyväksymiskriteerit ja hyväksymismenettely on määritettävä mahdollisimman tarkasti heti projektin alkaessa ja tiedot on kirjattava projektisuunnitelmaan. Ilman tällaista menettelyä jokainen muodostaa oman käsityksensä tavoitellusta laatutasosta ja nämä näkemyserot voivat kärjistyä projektin loppua kohden. Riitaa voi syntyä siitä, mikä asia kuuluu projektiin ja mikä ei. Kaupallisissa projekteissa jokainen erillinen lisätehtävä syö myös toimittajan katetta. Mitä enemmän rahaa on kiinni projektissa, sitä enemmän aikataulut ja neuvottelut alkavat kiristyä. (2, s. 267–268.)

Projektille on tyypillistä, että työn edetessä uusia ideoita ja kehitystarpeita syntyy alkuperäisen suunnitelman ulkopuolelle. Projektin rajauksen muuttaminen merkitsee lähes aina aikataulun venymistä. Lisätehtävät kasvattavat edellisiä työmääriä ja muutokset voivat arvaamattomalla tavalla vaikuttaa lopputuotteen muihin osiin. Rajauksessa pysyminen ei tarkoita, että ehdotukset ja ideat hylätään vaan ne kirjoitetaan projektin aikana kehityskohdelistalle. Lista käsitellään tuotteen luovutuksen yhteydessä ja samalla sovitaan jatkotoimenpiteistä. Projektin varsinainen toimeksianto ja jatkokehitystehtävät on pidettävä erillään. Projekti on lopetettava selkeästi kun alkuperäisen rajauksen mukainen tulos on saavutettu. (2, s. 268; 3, s. 181–182.)

Projektin päätyttyä projektipäällikkö laatii asiasta lopputiedotteen, jossa käy lyhyesti ilmi, mitä tehtiin, miksi tehtiin, kenelle tehtiin, jatkotoimenpiteet sekä ketkä vastaavat lopputuotteen teknisestä tuesta, ylläpidosta ja jatkokehityksestä. Joskus projekti voi myös loppua kesken olematta valmis. Tällaisen tilanteen voivat aiheuttaa esimerkiksi kannattavuuslaskelmissa tapahtuneet merkittävät muutokset, ylitsepääsemättömät tekniset vaikeudet, henkilöresurssien niukkuus, tilaajan maksuvaikeudet, ympäristömuutokset sekä tavoitteiden karkaaminen siten, ettei tehtävä ole enää mielekäs. Tästä

huolimatta on projekti lopetettava hallitusti ja sovittava, mitä keskeytyshetkeen mennessä valmistuneille asiapapereille ja välituloksille tehdään. Tässäkin tapauksessa laaditaan lyhyt tiedote, jossa käyvät ilmi keskeyttämisen syyt ja sitä seuraavat erityisjärjestelyt. (2, s. 268–269; 3, s. 181.)

9.2 Projektiorganisaation purkaminen

Projektin ryhmäkoko muuttuu usein projektin eri vaiheissa. Projektin päättyessä sen parissa työskentelee usein enää vain pieni osa projektiryhmästä. Nämä henkilöt ovat saaneet omat osansa projektista valmiiksi ja siirtyneet uusiin tehtäviin. Päätöksen projektityöläisten projektista irrottamisesta tekee projektipäällikkö. Henkilön projektista irrottamiseen liittyy usein teknisiä ja hallinnollisia järjestelyjä. Projektin kuluessa syntyy myös epäluukuinen määrä toteutusprosessiin liittyvää materiaalia, joka on hajallaan projektin jäsenten kansioissa tai työhakemistoissa. Projektipäällikön vastuulla on kerätä kaikki olennainen tieto projektikansioon ja arkistoida kaikki. (2, s. 269–270.)

Linjaorganisaation ja projektipäällikön välille voi syntyä kitkaa, kun henkilöitä aletaan siirtää uusiin tehtäviin projektista ennen aikojaan. Projektin loppua kohden paine kasvaa. Voimavaroja ei ole loputtomasti ja projektit kilpailevat samoista asiantuntijoista. Tilanne voi olla hankala myös työntekijöiden kannalta. Kukaan ei halua jättää kesken eräistä työtään, jonka toimintavarmuudesta ei itse ole varma. Toisaalta projektipäälliköt yrittävät pitää kiinni parhaista asiantuntijoistaan mahdollisimman pitkään. Linjaorganisaatio voi usein joutua painostamaan asiantuntijavoimavarojen tasaista käyttöä. (2, s. 270.)

Projektin loppuminen on yleensä sekä haikea että iloinen tapahtuma. Toisaalta työn päättyminen merkitsee ryhmän hajoamista, mutta samalla työ on saatu tehtyä. Projektin aikana eteen tulleet vastoinkäymiset ovat lisänneet henkilöiden yhteenkuuluvuutta ja yhteishenkeä eikä eroaminen ole niin helppoa kuin päälle päin voi vaikuttaa. On hyvin todennäköistä ettei kyseinen ryhmä tule enää tekemään töitä yhdessä samassa muodossa. Projektin päätyttyä tulisi projektipäällikön kutsua kaikki projektin päättäjiksi. (2, s. 271; 3, s. 184.)

9.3 Loppuraportti, oppiminen

Projektien erilaisuudesta johtuen jokaisella projektilla on mahdollisuus tarjota projekti-ryhmäläisille uutta kokemusta. Suurin lisäarvo saavutetaan projektin osallisten asiantuntemuksen vahvistumisen ja projektikokemuksen kasvamisen kautta. Tämän lisäksi on projektin aikana kertynyttä tietoa pyrittävä jakamaan koko organisaation käyttöön. Projektihenkilöiden lisäksi myös organisaation on opittava. Projektin loppuraportissa tulevat esille kaikista parhaiten esille nousseet ongelmat ja kehittämisehdotukset. Raportti on eräänlainen testamentti seuraaville projektitoille, josta käy ilmi mitä projektin aikana opittiin, mikä toimi ja mikä ei toiminut ja kannattaa jatkossa tehdä toisin. (2, s. 271; 3, s. 183.)

Projektipäällikkö vastaa loppuraportin valmistumisesta ja loppuraportti tehdään heti kun projekti päättyy. Raportin tekeminen viivästyy usein siksi, että sen tekemistä pidetään ylimääräisenä työnä. Samalla uudet projektit ovat jo alkaneet ja raportti pitäisi saada tehtyä valmiiksi kovalla kiireellä. Analyttisesti tehty loppuraportti kuitenkin antaa arvokasta tietoa perusorganisaation kehittämiseksi. Loppuraportin tekeminen tulisi varata projektisuunnitelmaan omana vaiheenaan ja sen valmistamiseen tulee varata riittävästi aikaa. Muussa tapauksessa raportin tekeminen voi jäädä viimeiseen mahdolliseen hetkeen. Mikäli raportti ei ole valmis johtoryhmän viimeisessä kokouksessa, sovitaan ajankohta johon mennessä raportin on oltava valmis. Loppuraportin tulisi sisältää seuraavat tiedot: projektin yleiskuvauksen ja tavoitteet, organisoinnin ja organisaation toimivuus, lopputuote ja projektin sisällöllinen onnistuminen, ajallinen onnistuminen ja resurssien käyttö, taloudellinen onnistuminen, oma arvio hankkeen onnistumisesta, luettelo kehityskohteista ja ehdotukset parannuksista sekä lopputuotteen ylläpito ja jatkokehitys. (2, s. 272; 3, s. 184.)

Loppuraportissa verrataan projektin alkuperäisiä tavoitteita lopullisiin tuloksiin sekä arvioidaan projektin toimintaa kokonaisuudessaan sekä toteutus- että ohjausprosessin näkökulmasta. Loppuraportti ei ole historiikki projektista eikä siinä ole tarkoitus esittää pitkiä osioita projektisuunnitelmasta. Taustaa on tarpeen selvittää vain sen verran, että lukija pysyy tilanteen tasalla. Kyseessä ei silti voi olla pelkkä plus-miinuslista, vaan raportin tulee olla ymmärrettävä kokonaisuus. Raportin tarkoitus on tuoda selkeästi esille tietoa, jonka avulla organisaation projektitoimintaa voidaan parantaa. Pelkkä toteaminen ei riitä, vaan esimerkiksi työtuntien ylitykseen tulee ottaa kantaa; miksi näin kävi ja millä muulla tavalla olisi voitu toimia. Käsiteltäessä projektin organisointia tulee rapor-

tissa ilmetä koko projektin henkilökunta ja heidän työtehtävänsä. Tieto voi tulla tarpeeseen myöhemmässä vaiheessa, kun etsitään asiantuntijoita vastaavaan uuteen hankkeeseen. (2, s. 272–273; 7, s. 105.)

Loppuraportti on projektin oma käsitys projektin onnistumisesta ja kulusta. Vaikka raportin tuottaminen onkin projektipäällikön tehtävä, tulee raportissa olla myös ryhmän arvio siitä, miten projekti on sujunut. Projektin päätöstilaisuudessa voi käydä läpi projektia ja kirjoittaa ylös parannusehdotuksia. Parannusehdotukset ja ongelmat tulee ilmetä raportissa sellaisina kuin ne ovat eikä niitä tule sensuroida. Syyllistä asioihin ei tarvitse kuitenkaan etsiä, vaan asiat on selitettävä suoraan. Loppuraportissa esitettyjen kehitysehdotusten ja ideoiden mahdollisesta toteuttamisesta vastaa linjaorganisaatio. Toiminnan edistämisestä vastaavat linjaesimiehet ovat vastuussa palautteenannosta projektipäällikölle. Palautteessaan he kertovat mihin toimenpiteisiin on ryhdytty raportissa ilmenneiden ehdotusten pohjalta. (2, s. 273–274.)

10 Viestintä projektissa

Verkostojen ja viestinnän kannalta määräaikaisuus on haastavin piirre projekteissa. Haasteen muodostaa se, miten saadaan joukko, jolla on väliaikainen yhteinen tavoite toimimaan niin, että he kokevat työskentelyn positiivisena ja projekti saadaan onnistumaan toivotulla tavalla. Viestintään vaikuttaa se, millä tavalla organisaatio hajauttaa käytettävissä olevaa tietoa ja päätäntävaltaa projektin henkilöstön toiminnaksi ja millainen on varsinaisen organisaation suhde projektiorganisaatioon. (4, s. 143–144.)

Projektin henkilöstö edustaa monia erilaisia verkostoja. Eräs projektin työskentelyn tärkeimmistä kohdista on erilaisten verkostojen leikkauspisteiden saaminen toimimaan siten, että eri verkostojen tapa toimia, tieto ja osaaminen toimitivat yhdessä tavalla, joka hyödyttää kaikkia osapuolia. Projektin perustamisvaiheessa on varmistettava, että projektin asettaja ja tilaaja ovat ymmärtäneet tavoitteet samalla tavalla. Tärkeää on myös se, että projektipäällikkö käsittää oikein tehtävän, jonka asettaja antaa. Asia voidaan varmistaa, kun projektipäällikkö on tehnyt projektisuunnitelman. Kun suunnitelma on valmis, on projektipäällikön saatava projektin henkilökunta ymmärtämään se samalla tavalla. Projektiryhmän on saatava käsitys, millainen tehtävä heillä on edessään ja mitä heiltä odotetaan. (4, s. 145–148.)

Jokaisessa projektissa tulee selvittää, keiden tulee saada tietoa projektin etenemisestä. Suurissa projekteissa tulee luoda viestintäsuunnitelma, josta käy ilmi, mitä tietoa projektista jaetaan, kenelle ja milloin. Pienemmissä projekteissa tämä voidaan toteuttaa osana projektisuunnitelmaa. Tiedon kulkeminen on tärkeää, sillä jokaiseen projektiin kuuluu useita sidosryhmiä, jotka tarvitsevat projektista ja sen etenemisestä tietoa. Sidoryhmien määrä riippuu projektin koosta. (3, s. 171.)

11 Projektin onnistuminen

Onnistuneessa projektissa lopputuotteelle asetetut tavoitteet saavutetaan suunnitellun aikataulun mukaisesti sekä sovituin kustannuksin. Projektin onnistumista voidaan arvioida suhteessa projektisuunnitelmaan, mikä on myös usein riittävää. Jos nämä odotukset eivät täyty, on kysymys joko tuotantoprosessissa tai projektisuunnitelmassa esiintyneistä puutteista. Projektisuunnitelma voi olla epärealistinen tai huonosti toteutettu, jolloin lopputuote, voimavarat ja käytettävissä oleva aika eivät ole oikeassa suhteessa toisiinsa. Toteutusprosessin onnistuminen taas on riippuvainen projektissa mukana olevien ihmisten ammattitaidosta ja osaamisesta. Projekti voi olla erinomaisesti suunniteltu, mutta lopputuloksen laatu on kiinni työntekijästä. Moitteetonkaan suunnitelma ei auta, jos projektin johtamisessa tai organisoinnissa on ongelmia. Mikäli projektia tarkastellaan investointina, pitää onnistumista arvioida myös hyödyn näkökulmasta, jonka lopputulos tuottaa. (2, s. 275; 8, s. 145.)

Projektilla on monia erilaisia tavoitteita, kuten laadulliset ja sisällölliset, toteutukselliset, taloudelliset sekä ajalliset tavoitteet. Nämä tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään ja niiden tärkeysjärjestys muuttuu sen mukaan, mistä näkökulmasta lopputulosta arvioidaan. Projektiin kohdistetaan usein erilaisia odotuksia. Tilaajalle tärkeää on kustannusarvioiden ja aikataulujen pätevyys, kun taas käyttäjiä kiinnostavat työn tuloksena muodostuva tuote ja sen ominaisuudet. Itse projektiryhmällä puolestaan voi olla toteutukseen liittyviä tavoitteita, jotka liittyvät käytettäviin työvälineisiin sekä teknisiin ratkaisuihin. (2, s. 274–275; 8, s. 139.)

Projektin onnistumista on arvioitava sekä tuotantoprosessin että lopputuotteen näkökulmasta. Sisällöllisen laadun korostus on yksi syy siihen miksi projektin yleisimpiä

ongelmia ovat kustannusten karkaaminen ja aikataulujen venyminen. Kyse ei siis välttämättä ole siitä, että ulkopuolelta tulevat vaatimukset olisivat mahdottomia, vaan kunnianhimo voi olla projektin sisältä lähtöisin. Vaikka lopputulos on tärkein, on ohjausprosessin onnistumisella aina vaikutusta sisällölliseen laatuun. Huono projektin ohjaus johtaa yleensä laadullisesti huonoon lopputulokseen eikä aikataulujen tuplaaminen tuo kaksinkertaista hyötyä lopputuloksesta. (2, s. 276; 7, s. 107.)

Projektin onnistumisen yksiselitteinen mittaaminen on vaikeaa monistakin syistä. Tällaisia syitä ovat: useat mitattavat tulostavoitteet, mitattavat suureet ovat sekä määrällisiä että laadullisia, valmiin mittariston puuttuminen, onnistumiskriteerien painoarvo ja tärkeysjärjestys vaihtelevat, projektiin kohdistuneet ristiriitaiset odotukset sekä se, että projektista saatujen hyötyjen toteutuminen voi kestää pitkäänkin. Projektin onnistuminen on aina tietyssä määrin mielipidekysymys. Kustannusarvion ja aikataulun pitävyyttä on helppo arvioida, koska käsittelyssä ovat numeeriset suureet, jotka merkitsevät samoja asioita kaikille. Näihin tekijöihin voi projekti vaikuttaa suoraan omilla päätöksillään. Sen sijaan lopputuotteen laatu ja sisältö ovat aina enemmän tai vähemmän arvostus- ja määrittelykysymyksiä, joiden selkeä mittaaminen on hankalampaa. Tämän lisäksi projektin onnistuminen määritellään lopuksi sen ulkopuolella. Projekti voi toimittaa kuvauksen mukaisen ja määritellyn tuotteen, joka ei silti tyydytä asiakasta, sillä määrittely oli tehty huonosti. (2, s. 277; 3, s. 56.)

On mahdotonta arvioida projektin laadullista onnistumista, ellei etukäteen ole sovittu, mitä sillä kyseisessä tilanteessa tarkoitetaan ja millä kriteereillä voidaan projektin toteutusprosessin onnistuneen. Projektin käynnistyksessä on käyttäjien, tilaajan ja projektiryhmän päästävä yhteisymmärrykseen projektin lopputuotteen ominaisuuksista ja sisällöstä. Yksimielisyyttä vaaditaan koko projektin ajan, mutta se on tärkeää varsinkin käynnistysvaiheessa. Mahdollisuus vaikuttaa lopputuotteeseen on tällöin voimakkaimmillaan. Yhteinen mielipide sisällöllisestä laadusta on välttämätön myös siksi, että sen avulla voidaan määritellä projektin tehtävät, kiinnittää aikataulut sekä tarkentaa resurssi- ja kustannusarviot. Projektin onnistumisen edellytykset muodostetaan usein jo ennen varsinaista tuotantoprosessia. (2, s. 277.)

Tavoitellun laatutason ja lopputuloksen sisällön määrittäminen ei ole ongelmaton. Tilaajan ja käyttäjän perimmäisten tarpeiden ja varsinaisen lopputuotteen väliin jää aina kuilu, joka on minimoitava mahdollisimman pieneksi. Kuilun syntymisen aiheuttavat viestinnässä ilmenevät ongelmat. Ongelmien muodostumiseen vaikuttavat syyt kuten

käsitteiden epämääräisyys tai vieras terminologia, asioiden abstraktisuus sekä se, että asia ei ole konkreettinen. Käsitteiden epämääräisyys tai vieras terminologia aiheuttavat sen, etteivät ymmärrä toisiaan oikealla tavalla. Asioiden abstraktisuuden takia lopputulos projektille nähdään vasta sitten, kun järjestelmä tai tuote on toiminnassa. Projektin alussa ei ole konkreettisia asioita, joihin tarttua. Tämän konkreettisten asioiden puute aiheuttaa myös sen, että projektista on vaikea innostua. Vasta silloin kun lopputuote on valmis voidaan sanoa, millainen siitä olisi pitänyt tulla. (2, s. 278–279.)

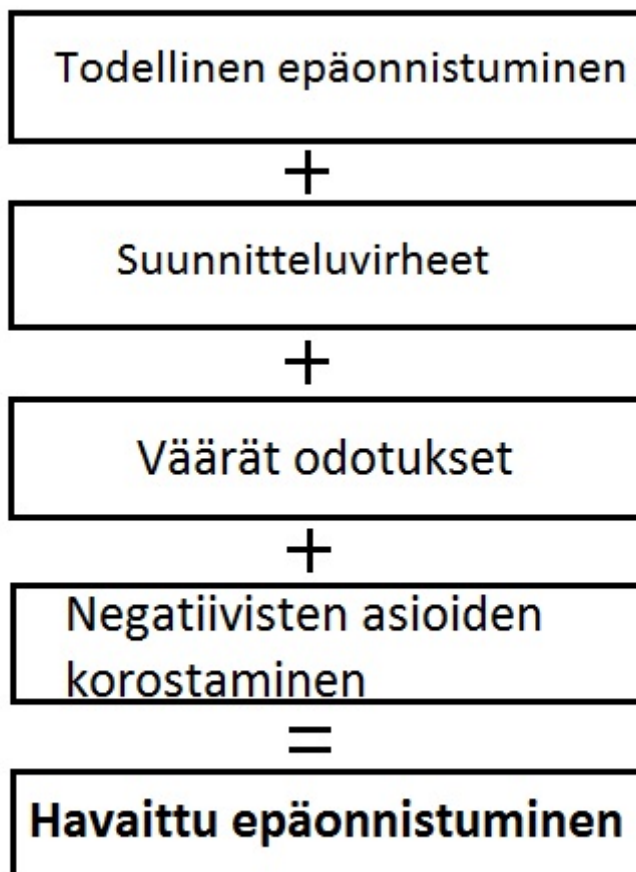
Projektin epäonnistumisessa on kyse siitä, etteivät odotukset, joita projektiin on kohdistettu ole täyttyneet. Eri osapuolilla on erilaisia sekä yhteisiä että omia projektiin liittyviä odotuksia. Osa odotuksista voi olla sellaisia, etteivät toiset osapuolet ole tietoisia niistä. Jotkin odotukset ovat suurempia kuin toiset. Ristiriidassa olevat odotukset johtavat usein siihen, että sama lopputulos tilanteesta riippuen voidaan kokea sekä epäonnistumisena että onnistumisena. Odotukset on otettava projektissa huomioon ja niihin on tilanteen salliessa reagoitava. Piilevätkin odotukset on otettava huomioon mahdollisuuksien mukaan. Vaikka kaikkiin odotuksiin ei välttämättä voida vastata, tulisi tekemättä jättämiset ja tekemiset perustella ja tuoda esille säännöllisin väliajoin. Perusasioista ollaan yleensä samaa mieltä, mutta yksityiskohtien kohdalla odotukset voivat poiketa toisistaan paljonkin. Yksimielisyys ei varmista onnistumista, mutta helpottaa tavoitteiden asettamista huomattavasti. (2, s. 279–280.)

Kaikkea ei aina voi saavuttaa, joten aina on valittava annetuista kriteereistä jokin, joka tosipaikan tullen nousee muiden yläpuolelle. Projektin tilaaja voi korostaa aikataulun ja kustannusarvion paikkansapitävyyttä, kun projektiryhmä ja käyttäjät taas nostavat aikataulu- ja laatuksiteerit tärkeimmiksi. Vaikka osapuolet pystyvät itsenäisesti järjestämään kriteerit yksikäsitteiseen järjestykseen, voi yhdessä muiden osapuolien kanssa järjestyksen löytäminen olla vaikeaa. Ongelma on mahdollinen myös ryhmän sisällä. Jokaisessa tilanteessa löytyy joku, joka ei ole tyytyväinen tilanteeseen. Mahdollisuus kyseiselle tilanteelle syntyy aina, kun päätökseen vaikuttaa useampi kuin yksi henkilö, ja todennäköisyys on sitä suurempi, mitä enemmän henkilöitä on. Projektin näkökulmasta luontevinta olisi se, että maksajalla olisi päätösvalta, mutta tilaajakaan ei välttämättä halua tehdä ratkaisua, joka on vastoin muiden osapuolien toiveita. Lopulta yleensä päädytään siihen, että etsitään keinot, joiden avulla saavutetaan jokaisen parametrin kohdalta hyväksyttävä taso. Tällaista tavoitteiden saavuttamista sanotaan projektin hallinnaksi. (2, s. 281–282.)

Jokaista projektia voidaan halutessa alkaa kritisoida, mutta onnistumisen arvioinnissa on otettava kuitenkin huomioon projektin reunaehdot ja sen luonne. Joskus sisällöllisestä laadusta ei lainsäädännöllisistä syistä johtuen voida tinkiä, jolloin budjetin ylitys hyväksytään tai aikataulua on sopeutettava. Jos tavoitteena on aikakriittisen projektin hoitaminen keinolla millä hyvänsä, on projektipäällikön ja projektiryhmän toimintaa arvioitaessa otettava kyseinen seikka huomioon. Mutkia voidaan suoristaa, ja toiminta voi vaikuttaa kyseenalaiselta, mikäli tarkastelu tapahtuu normaalin projektin kriteereiden mukaisesti. Projektin tulisi aina itse asettaa itselleen tietyt kriteerit, joiden toteutuminen tarkoittaa sitä, että lopputulos on tyydyttävä. Jos jokaisesta projektista jää huono maku suuhun, ei uusiin projekteihin enää ole halukkaita. (2, s. 282.)

Projektin havaittuun epäonnistumiseen on yleensä monta syytä. Nämä syyt ja niiden yhteisvaikutus on esitetty kuvassa 3. Todellisen epäonnistumisen voivat aiheuttaa ympäristöolosuhteet, sattumat, huono onni tai force majeure -tekijät. Suunnittelu on myös enemmän tai vähemmän ennusteiden tekemistä eikä yksikään suunnitelma koskaan ole täysin aukoton. Ristiriidassa olevat odotukset voivat omalta osaltaan johtaa tilanteeseen, jossa projekti voidaan kokea sekä pettymykseksi että onnistuneeksi. Helposti kuitenkin pidetään enemmän meteliä yhdestä pahasta kuin useasta hyvästä. Loppujen lopuksi projektin hallinnassa on kyse lopputuotteen laadun, aikataulun sekä kustannusten samanaikaisesta hallinnasta. Kun yksi kokee muutoksen, vaikuttaa se helposti toisiin. Esimerkiksi aikataulun ja laadun ylläpitämiseksi joudutaan todennäköisesti joustamaan kustannuksissa. (2, s. 283–284.)

Kuvassa 3 on esitettyinä syitä projektien epäonnistumisille. Jokainen syy vaikuttaa osaltaan lopputulokseen ja lopulta tuloksena on konkreettinen havaittu epäonnistuminen.



Kuva 3. Projektin epäonnistumisen syitä (2, s. 283).

Onnistunut projekti tarkoittaa sitä, että odotukset, jotka kohdistuvat projektiin ovat täyttyneet ja lopputuotteelle asetetut laadulliset ja sisällölliset tavoitteet on saavutettu annetussa aikataulussa ja varatulla budjetilla. Tästä seuraa se, että asiakkaan lisäksi myös projektiryhmä on lopputulokseen tyytyväinen ja kokee, että on onnistunut tehtävässään. (2, s. 285; 8, s. 144–145.)

Projektin epäonnistumisen syyt ovat yleensä menetelmien ja hallinnan riittämättömyys, eivätkä niinkään substanssiosaamisen puute tai tekniset syyt. Projekti muodostuu suuresta määrästä erilaisia toimenpiteitä ja tehtäviä, jotka ovat sitoutuneet toisiinsa. Projektia ei voi päättää ennen kuin kaikki sen tehtävät on suoritettu loppuun. (2, s. 285.)

Jokainen projekti on ainutkertainen ja erilainen, ja tämä on otettava projektin ohjauksessa ja suunnittelussa ottaa huomioon. On löydettävä ne asiat, jotka ovat kyseisen

projektin onnistumisen kannalta tärkeimmät. Sääntöjä ja menetelmiä on sovellettava ja välillä rikottavakin, mutta vain tietoisesti. (2, s. 285.)

12 Kehitysprojekti Metropolian opiskelijoiden ja asiakkaan välillä

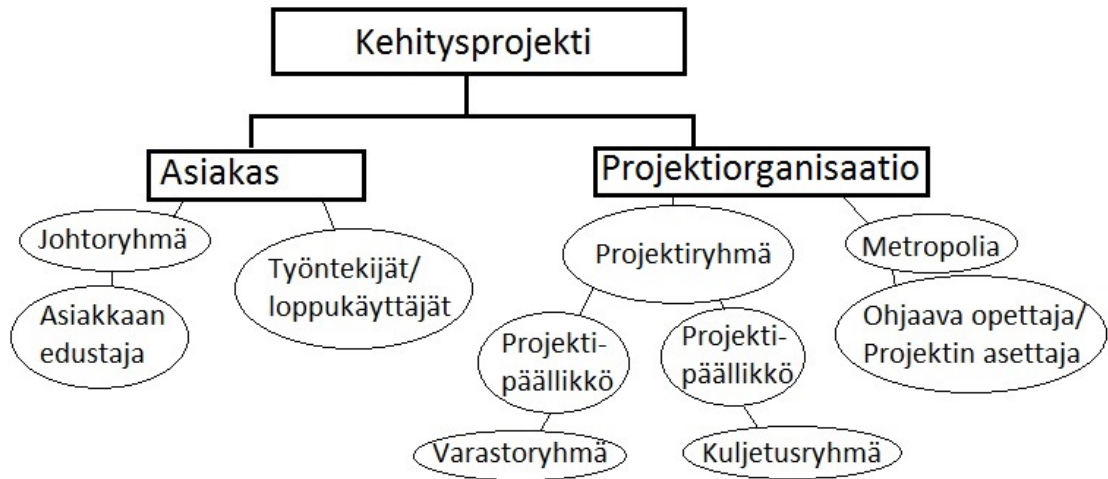
Tästä eteenpäin työssä tarkastellaan kehitysprojektia, jonka osapuolina toimivat asiakasyritys ja Metropolia ammattikorkeakoulun opiskelijoista muodostettu projektiryhmä. Projektin asettajana ja ensimmäisenä kontaktina asiakkaan kanssa toimi Metropolia ammattikorkeakoulun lehtori, joka ensimmäisen tapaamisen jälkeen siirsi projektin projektiryhmälle.

Projekti suoritettiin erään kurssin ohella ja siihen osallistuminen oli vapaaehtoista. Projektiryhmät muodostettiin kurssin opiskelijoista ja vapaaehtoiset jaettiin kahteen projektiryhmään, joista ensimmäisen vastuulla oli asiakkaan varastotoiminnan kehittäminen ja toisella asiakkaan kuljetustoiminnan tehostaminen.

Projektin asiakkaana toimi pääkaupunkiseudun yritys, jonka toiminta on keskittynyt toimistotarvikkeisiin. Asiakkaan tuotevalikoima on laaja, mikä aiheuttaa helposti sen, että varastointiin kuluu paljon yrityksen resursseja. Asiakas hoitaa jakelun omille asiakkaille omalla kalustollaan, mikä tarkoittaa sitä, että kalustoon sitoutuu paljon pääomaa. Projektiryhmän tehtävänä oli lähteä kehittämään näitä logistiikan osa-alueita ja tehostaa toimintoja mahdollisimman pitkälle.

13 Projektin osapuolet

Projektin osapuolet olisi helppo jakaa sen mukaan, onko kyseessä asiakkaan vai projektiryhmän edustama taho. Todellisuudessa molemmat puolet pitävät sisällään useita eri tahoja, joilla jokaisella on oma roolinsa projektissa, sen kulussa ja sen lopputuloksessa. Projektin alkaessa tulisikin ottaa aina huomioon, että projektin laajuudesta riippuen sen vaikutuspiiriin voi kuulua suurikin osa ihmisiä eri tahoilta. Kuvassa 4 on esitetty projektin osapuolet ja kaikki ryhmät, joihin projekti vaikuttaa.



Kuva 4. Projektin osapuolet.

Kuten kuvassa on esitetty, kuuluu projektin piiriin monta eri osapuolta. Tämä on syytä ottaa huomioon lähdeittäessä vastaavanlaiseseen projektiin. Jokaisella ryhmällä on oma vastuunsa projektin loppuun saattamiseksi.

13.1 Asiakas

Projektissa asiakkaan puolelta tulevat tahot määrittävät projektin raamit, joiden sisällä projektiryhmän tulisi toimia. Ensimmäisenä osapuolena asiakkaalta voidaan pitää yrityksen edustajaa, joka otti yhteyttä Metropoliaan ja näin antoi projektille mahdollisuuden toteutua. Edustajan taustalla vaikutti yrityksen johtoryhmä, joka oli huomannut tarpeen kehitysprojektille ja päätenyt projektin aloitukseen. Edustaja puhui organisaation- sa puolesta ja toimi yhteyshenkilönä yrityksen ja projektiryhmän välillä.

Asiakkaan puolelta projektioorganisaatioon kuului myös varsinainen loppukäyttäjärhmä, eli työntekijät, joiden työhön kehitysprojekti tulisi vaikuttamaan. Työntekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään työtehtävän mukaan. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat varaston sisällä toimivat työntekijät ja toiseen ryhmään ne työntekijät jotka työskentelevät kuljetuksessa. Varsinainen projektiryhmä oli myös jaettu kahteen eri ryhmään varasto- ja kuljetusryhmäksi. Loppukäyttäjille tehtiin projektin alussa kysely, jonka avulla projektiryhmä sai tietoa kehityskohteista ja näin pystyi tehokkaasti keskittymään niihin kohteisiin, jotka kyselyn avulla tulivat esille.

13.2 Projektiryhmä

Projektiryhmän osapuolet huolehtivat projektin toteutuksesta ja varsinaisesta projektityöstä. Saatuaan tilauksen asiakkaalta projektiryhmä toteutti projektin asiakkaan asettamien raamien sisällä asiakkaan toiveiden mukaan. Ensimmäisenä osapuolena projektissa toimi Metropolian edustaja, joka toimi samalla projektin asettajana, otti projektin vastaan, päätti projektin aloituksesta ja antoi projektin eteenpäin projektiryhmälle. Projektiryhmän asettaja sai erään kurssin vapaaehtoisista opiskelijoista. Asettajan taustalla toimi Metropolia ammattikorkeakoulu, jonka opintoihin projekti tultiin lisäämään.

Toisena osapuolena toimi varsinainen projektiryhmä, joka valittiin erään kurssin opiskelijoista. Ryhmän jäsenet olivat vapaaehtoisia ja he tulisivat saamaan projektista opintopisteitä. Vapaaehtoiset jaettiin kahteen projektiryhmään, joista toinen tulisi keskittymään kuljetukseen ja toinen puolestaan varastointiin. Ryhmien sisältä valittiin molemmille ryhmille projektipäälliköt, jotka vastaisivat ryhmiensä toiminnasta. Yhtenä osapuolena projektissa voidaan pitää myös opinnäytetyötä, jonka tehtävänä on kerätä tietoa ja tehdä muistiinpanoja projektista, sen eri vaiheista ja eri osapuolien toiminnasta.

13.3 Osapuolien vastuut

Jotta projekti voisi onnistua, on jokaisen osapuolen oltava valmis antamaan panoksensa projektin onnistumiseksi. Mikäli jokin osapuoli ei tee osuuttaan, hidastaa se muita ja sitä kautta koko projektia. Tämä voi pahimmillaan haitata projektin valmistumista ja pienentää projektin onnistumismahdollisuuksia. Yhteistyö on avaintekijä projektin onnistumisessa. Jotta jokainen osapuoli tietää osuutensa, on jokaisella oltava oma vastualueensa, oli se sitten kysymyksiin vastaaminen tai ratkaisujen luominen.

13.3.1 Asiakkaan vastuut

Asiakkaan vastuulla on projektin rajaaminen omien toiveidensa mukaan ja näiden rajojen selkeä esittäminen projektiryhmälle. Varmistuminen siitä, että projektin kaikki osapuolet ovat samaa mieltä projektista ja siitä, mihin projektilla pyritään sekä sen lopputuloksesta, on tärkeää.

Asiakkaan edustajan vastuulla on organisaation toiveiden tuonti esille siten, että projektin asettaja ymmärtää, mitä asiakas haluaa. Ensimmäisessä tapaamisessa on tultava esiin kaikki ne seikat, mitä asiakas projektilta odottaa. Asiakkaan on myös huolehdittava siitä, että projektin asettaja ymmärtää projektin oikein ja pystyy näin asettamaan projektin oikealla tavalla alkuun. Edustajan vastuulla on myös kommunikointi projektiryhmän kanssa läpi projektin. Asiakkaan on myös valmistauduttava siihen, että projektiryhmä voi tarvita projektin etenemiseen yrityksen tietoja, joita yritys ei halua jaettavan julkisuuteen. Tässä tilanteessa on asiakkaan päätettävä, jaetaanko tiedot projektiryhmälle vai ei. Mikäli tiedot jaetaan ryhmälle, on asiakkaan mahdollisuus tehdä salassapitosopimus, johon projektiryhmän on sitouduttava.

Loppukäyttäjien vastuulle projektissa tuli projektiryhmän auttaminen vastaamalla kysymyksiin ja näin projektin etenemisen edesauttaminen. Tiedon ja kokemusten jakaminen auttaa kehitysprojektia luomaan käsityksen siitä, mitä kehityskohteita projektilla on ja mihin asioihin tulisi ryhmien kiinnittää huomiota. Avoimuus ja yhteistyökyky helpottavat projektiryhmän toimintaa ja tiedon jakaminen on tärkeää projektin onnistumisen kannalta.

13.3.2 Projektiryhmän vastuut

Projektiryhmän vastuulla on asiakkaan toiveiden huomiointi ja projektin toteuttaminen niiden raamien sisällä, jotka asiakas on asettanut. Tehokas ja järjestelmällinen yhteistyö ryhmien sisällä on edellytys asiakkaan haluaman lopputuloksen saavuttamiseksi.

Projektin asettajan vastuulla projektissa oli ymmärtää asiakkaan vaatimukset ja toiveet ja tuoda ne eteenpäin projektiryhmille. Tärkeää tässä vaiheessa on se, että asettaja ja projektipäällikkö saavat saman kuvan projektista ja sen sisällöstä, jotta projekti lähtee oikealla tavalla liikkeelle. Asiakkaan toiveet on saatava projektiryhmille sellaisina, kuin ne tulivat esiin asettajan ja asiakkaan ensimmäisessä tapaamisessa. Näin varmistetaan se, että jokaisen osapuolen käsitys projektista on sama ja että projekti tullaan toteuttamaan asiakkaan toiveiden mukaan. Asettajan vastuulla oli myös projektiryhmien valinta sekä ryhmien ohjaus läpi projektin. Mikäli projektiryhmille tulisi esteitä, on niiden voitava konsultoida projektin asettajaa.

Varsinaisen projektiryhmän vastuut liittyivät projektin itsensä toteuttamiseen. Projektipäälliköiden vastuulla oli ryhmän toiminnasta huolehtiminen ja tehtävien jakaminen.

Ryhmän vastuulla oli parhaimman osaamisensa käyttäminen projektin jokaisessa vaiheessa parhaimman mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Ryhmän oli myös pidettävä yhteyttä asiakkaaseen koko projektin ajan pitääkseen asiakkaan ajan tasalla, saadakseen tarvittavaa tietoa ja raportoidakseen edistyksestään. Ryhmien vastuulla oli myös aikataulussa pysyminen ja asiakkaan asettamien raamien sisällä toimiminen. Aikataulun pitäminen ja asiakkaan toiveiden mukainen toiminta ovat erittäin tärkeitä projektissa ja näiden lisäksi ryhmän oli hankittava tarpeellinen tieto projektin loppuun saattamiseksi. Ryhmän oli myös raportoitava asettajalle pitääkseen hänet tietoisena siitä, missä vaiheessa projekti oli.

14 Resurssit ja aikataulu

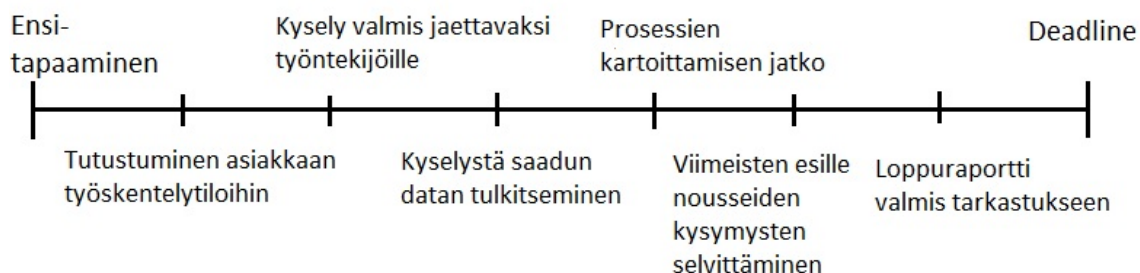
Ensimmäisessä tapaamisessa projektiryhmän ja asiakkaan välillä projektiryhmälle annettiin tiedot käytettävissä olevista resursseista ja aikataulusta, joiden puitteissa ryhmän oli toimittava. Ilman näitä tietoja projektiryhmä ei voi toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Resursseja projektiryhmällä oli käytössään projektin kaikilta osapuolilta. Projektin asettaja toimi tieto- ja konsultaatioresurssina. Asettajalta ryhmä sai kaiken tarvittavan tiedon projektin loppuun saattamisesta ja sen sisältövaatimuksista. Asiakas tarjosi omasta puolestaan yhteistyönsä projektille. Projektiryhmän oli mahdollista työskennellä asiakkaan toimitiloissa ja ryhmällä oli valtuudet liikkua toimipisteessä rajoituksitta. Asiakas tarjosi myös tietoresursseja aina, kun projektiryhmä niitä pyysi.

Asiakkaan puolelta resursseina toimivat myös työntekijät, joilta projektiryhmä sai kyselyn avulla tietoa kehityskohteista. Työntekijöiden tiedon ja kokemuksen avulla projektiryhmä sai paljon tietoa mahdollisista kehityskohteista.

Asiakas oli määrittänyt aikataulun siten, että projektin deadline olisi seitsemän viikon päästä ensimmäisestä tapaamisesta. Tämä määritti aikaresurssin projektiryhmälle ja sen sisällä projektiryhmän tulisi saada projekti valmiiksi. Aikataulun ollessa erittäin tiukka, oli projektiryhmien käytävä työhön heti ja suunniteltava, miten aika tulisi käyttää. Projektiin annetun aikaresurssin koon takia oli ryhmän rajattava projektia ja sen työ määrää siten, että se tulisi valmiiksi ennen asetettua määräaikaa. Ajasta tulikin koko

projektin merkittävin resurssi, joka vaikutti projektin lopputulokseen. Kuvassa 5 on esitetty ryhmän aikataulu ja siihen sijoitetut välietapit.



Kuva 5. Projektiryhmän aikataulu.

Aikataulunsa projektiryhmä muodosti siten, että ryhmä kokoontui kerran viikossa työstämään projektia ja keräämään ideoita, joita projektin edetessä oli muodostunut. Välietapeiksi muodostuivat projektin kyselyn luominen, kyselyistä saadun datan analysointi, kehityskohteiden läpikäynti, kaiken saadun datan tuonti kirjoitettuun muotoon ja työn palautus ja esittäminen. Välietappien aikatauluista sovittiin aina silloin, kun kyseistä asiaa käsiteltiin ja samalla sovittiin seuraavan tapaamisen sisältö. Ryhmä sopi sisäisesti projektin valmistumisesta siten, että raportti tulisi olla valmis viikkoa ennen työn esittämistä asiakkaalle mahdollisten virheiden varalta.

15 Kyselyn tulokset

Projektin eri osapuolille laaditulla kyselylomakkeella oli tarkoitus saada lisätietoa siitä, mitä projekti piti sisällään ja millaista kanssakäymistä eri osapuolien välillä tapahtui. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan selkeä kuva siitä, miten projektin asiakas ja projektipäälliköt näkivät projektin ja sen eri vaiheet. Kyselyn tulokset laadittiin analysoimalla vastauslomake yksityiskohtaisesti. Vastauksista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä, mutta niiden lisäksi myös ne asiat, jotka eroavat asiakkaan ja projektiryhmän näkökulmasta.

Kyselyn kysymykset ja niihin saadut vastaukset on käsitelty yksi kysymys kerrallaan ja jokaisessa luvussa käsitellään molempien osapuolien vastaukset kyseiseen kysymyseen. Näitä vastauksia verrataan projektin varsinaiseen kulkuun ja saadut tulokset muo-

dostetaan yhteneväksi kokonaisuudeksi. Haastattelussa käytetty kyselylomake on liitetty tämän opinnäytetyön liitteisiin.

15.1 Projektiin kohdistuneet odotukset

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, mitä kukin osapuoli odotti alkavalta projektilta, ennen kuin varsinainen työskentely oli alkanut. Projektiryhmä oli saanut tietonsa projektin asettajalta, joka oli suorittanut ensimmäisen palaverin asiakkaan kanssa. Samassa palaverissa asiakas oli saanut myös ajatuksen siitä, mitä projektiryhmä pystyisi tekemään projektin aikana.

Projektipäälliköt odottivat projektilta saatavaa kokemusta konsulttimaisesta toiminnasta. Projektiryhmällä ei ollut aiempaa kokemusta vastaavista tehtävistä, joten projekti tulisi tarjoamaan hyödyllistä kokemusta ryhmäläisille työelämää varten.

Asiakas puolestaan odotti projektilta uusia ideoita ja niiden kautta toiminnan tehostamista. Organisaation ulkopuolelta tuleva taho kykenisi näkemään asiakkaan toiminnan eri tavalla kuin asiakas ja asiakkaan työntekijät. Tämä auttaisi myös asiakasta itseään näkemään prosessinsa eri näkökulmasta.

15.2 Tiedon jakaminen projektissa

Toisessa kysymyksessä pyrittiin selvittämään se, mitä ja millaista tietoa projektin osapuolet joutuivat jakamaan keskenään. Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään, oliko informaatio sellaista, jota osapuolet olettivat joutuvansa jakamaan. Ensimmäisestä varsinaisesta tiedonjaosta vastasi projektin asettaja, joka jakoi tiedon projektista ja sen luonteesta varsinaiselle projektiryhmälle.

Projektiryhmä joutui projektista saamansa tiedon lisäksi jakamaan tietoa, joka liittyi ryhmän aiempaan työkokemukseen. Kertomalla aiemmista työtehtävistään projektiryhmä loi hyvän kuvan osaamisestaan asiakkaalle.

Asiakas oli valmistautunut jakamaan organisaation sisäistä dataa projektiryhmän käytettäväksi. Tiedot olivat sellaisia, joita asiakas ei halunnut yleisesti jaettavan. Tämän

johdosta asiakas valmisteli salassapitosopimuksen, johon projektiryhmä sitoutui ja sai näin käyttöönsä tarvitsemansa datan projektia varten.

15.3 Projektiin kohdistuneiden odotusten toteutuminen

Kyselyn kolmannessa kysymyksessä haluttiin selvittää, miten projekti vastasi eri osapuolien odotuksia. Aiemmassa kysymyksessä projektiryhmä kertoi odottaneensa konsulttimaisia tehtäviä ja asiakas uusia ideoita toiminnan tehostamiseen.

Projektiryhmän odotuksia projekti vastasi melkein täysin. Seikka, joka ei vastannut täysin ryhmän odotuksia oli projektin laajuus ja aikaresurssin tuoma kiire. Projektin laajuudesta johtuen jouduttiin ryhmän resurssit jakamaan tasaisesti esille nousseiden kehityskohteiden kesken. Tämä puolestaan johti siihen, ettei kaikkia kehityskohteita päästy analysoimaan syvällisesti, vaan ajoittain kohteisiin käytössä olleet resurssit olivat hyvinkin niukat. Projektin laajuus yhdistettynä annettuun aikatauluun aiheuttivat sen, ettei kaikkiin kehityskohteisiin saatu paneuduttua ryhmän haluamalla tavalla.

Asiakkaan odotuksia projekti vastasi myös melkein täydellisesti. Asiakas olisi toivonut, että projektiryhmä olisi tuonut esille enemmän prosessien tehostustoimenpiteitä ja vaihtoehtoja. Osasyynä tähän voidaan pitää aikataulua ja projektin laajuutta. Kuten projektiryhmän vastauksesta käy ilmi, kaikkiin kehityskohteisiin ei päästy syvällisesti paneutumaan. Projektia oli rajattava siten, että se olisi mahdollista suorittaa aikataulun puitteissa ja tästä johtuen saattoi paneutuminen kehityskohteisiin jäädä toivottua kevyemmäksi.

15.4 Tiedonkulku projektin osapuolien välillä

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin millaista viestintä ja tiedonkulku eri osapuolien välillä oli asiakkaan ja projektiryhmän välillä. Tiedonkulku on kriittinen osa projektia ja ilman sitä projekti ei voi onnistua. Läpi projektin tapahtuva viestintä osapuolien välillä mahdollistaa sen, että projekti on jokaisessa vaiheessa etenemässä kohti haluttua lopputulosta.

Projektiryhmän kohdalla viestintä asiakkaan ja projektiryhmän välillä oli riittävää ja tarkoituksenmukaista. Vastauksesta kävi kuitenkin ilmi, ettei toisen ryhmän sisäinen viestintä ollut projektipäällikön haluamalla tasolla. Kaikki viestintä asiakkaan ja ryhmän välillä tapahtui projektipäällikön kautta. Tämän lisäksi ryhmä ei sisäisesti kommunikoinut keskenään, vaan kaikki viestintä tapahtui projektipäällikön kautta. Ryhmän sisäinen viestintä on projektin onnistumisen kannalta elintärkeää, ja tässä tapauksessa se on jäänyt toivottua tasoa alemmaksi. Tämä saattaa olla myös osasyynä siihen, ettei kaikkiin kehityskohteisiin voitu paneutua täysin.

Asiakkaan vastauksen mukaan viestintä oli riittävää ja palveli tarkoitusta. Asiakkaaseen pidettiin aina yhteyttä, kun projektissa tapahtui jotain uutta ja asiakas pidettiin näin ajan tasalla koko projektin ajan. Asiakkaan kanssa pidetyt säännölliset palaverit erityisesti auttoivat projektia kohti haluttua lopputulosta.

15.5 Projektista saatu tieto ennen projektin alkamista

Kyselyn viidennessä kysymyksessä haluttiin selvittää, saivatko osapuolet tarpeeksi tietoa projektista, sen kulusta ja sen säännöistä ennen varsinaista projektin aloitusta. Tämä tarkoittaa osaksi sitä, kuinka hyvin osapuolet ovat kommunikoineet keskenään ensimmäisessä palaverissa projektin asettajan ja asiakkaan välillä.

Projektiryhmän vastausten perusteella asettajalta saadusta informaatiosta suurin osa koski varastopuolen kehitysprojektia. Projektin toisesta osapuolesta kuljetuksesta ei ollut yhtä paljoa tietoa, mikä puolestaan vaikeutti projektin aloittamista kuljetuspuolella. Tässä vaiheessa ei projektin kulusta ollut tietoa. Ensimmäisen asiakkaan kanssa pidetyn palaverin jälkeen sai projektiryhmä tiedon käytettävissä olevasta ajasta ja muista resursseista ja sai myös käsityksen projektin kulusta.

Asiakas sai vastausten perusteella tarpeeksi tietoa projektista ennen sen aloittamista. Aloituspalaverissa asettajan kanssa asiakkaalle kerrottiin, miten projektiryhmä tulisi toimimaan projektissa ja ensimmäisessä palaverissa projektiryhmän kanssa asiakas sai hyvän käsityksen siitä, miten projekti tulisi etenemään ja miten projektiryhmä tulisi työskentelemään. Näin varmistettiin se, että molemmilla osapuolilla oli sama käsitys projektista ja sen sisällöstä.

15.6 Projektin tavoitteiden tiedostaminen ennen projektin alkua

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin, tulivatko projektin tavoitteet selville ennen kuin projekti aloitettiin. Tämä vaihe on tärkeä siksi, että projektiryhmälle asetetaan selkeät tavoitteet, joihin pyrkiä projektin aikana. Samalla asiakkaalle käy ilmi se, mihin asioihin projektiryhmä tulee paneutumaan.

Projektiryhmän vastausten mukaan varsinaisia tavoitteita ei ensimmäisessä palaverissa käyty läpi, vaan ideoita tuotiin esille sen enempää tavoitteita asettamatta. Varsinaiset tavoitteet ja projektin kokonaislaajuus selveni vasta toisella tapaamiskerralla.

Asiakkaan vastausten mukaan tavoitteet projektista olivat selvillä jo ennen projektin aloittamista. Asiakas piti ensimmäisessä tapaamisessa esityksen, jossa kävi läpi mahdollisimman tarkasti yrityksen toimintaa ja jakoi paljon muutakin tietoa.

Vastausten ristiriitaisuudesta voidaan päätellä, että projektin tavoitteet ovat olleet selkeät asiakkaalle jo alkutapaamisesta lähtien, mutta tavoitteita ei ole esitetty konkreettisesti projektiryhmälle heti ensitapaamisella. Tästä syystä ensitapaamiset ovat tärkeitä ja niissä määritellään usein se, miten projekti tulee etenemään ja onnistumaan.

15.7 Asiat, joita ei osattu odottaa

Kyselyn seitsemännessä kysymyksessä haluttiin selvittää, tuliko projektin aikana vastaan tilanteita, joita osapuolet eivät osanneet odottaa. Projekti on muutoksille herkkä kokonaisuus ja yllättävät tilanteet voivat vaikuttaa kokonaisen projektin toteutukseen.

Molempien osapuolten vastausten mukaan projektissa ei tapahtunut mitään odottamatonta, vaan työskentely sujui suunnitelmien mukaan. Asiakas korostaa vastauksessaan yhteistyön merkitystä. Kun molemmat osapuolet ovat ajan tasalla ja viestintä on riittävä, ovat yllätykset epätodennäköisiä.

15.8 Asiat, jotka vaikuttivat projektin lopputulokseen

Viimeisessä, kahdeksannessa kysymyksessä selvitettiin, mitkä asiat osapuolten mielestä lopulta vaikuttivat projektin lopputulokseen. Projekti on laaja ja monimutkainen kokonaisuus, johon liittyy monia osapuolia ja sen hallinta on haastava tehtävä.

Projektiryhmän vastausten mukaan yhteistyö ryhmäläisten välillä toimi hyvin, mutta hiipui loppua kohden. Projektin lopputulokseen vaikutti myös se, että ryhmäläisillä oli myös muita vastuita, joihin koko projektin aikana oli myös kiinnitettävä huomiota. Vastausten mukaan lopullisen raportin kirjoitus jäi suurimmaksi osaksi projektipäällikön vastuulle. Projektipäälliköllä itsellään oli myös muita velvollisuuksia, joten tämä puolestaan vaikutti loppuraporttiin. Lisäksi osa ratkaisuista, jotka päättyivät lopulliseen raporttiin oli vastausten mukaan tullut jo esille projektin alkuvaiheessa.

Asiakkaan vastausten mukaan lopputulokseen vaikutti yhteispeli. Riittävä ja tarkoituksenmukainen viestintä sekä säännölliset palaverit varmistavat, että projektin suunta on oikea. Lisäksi halu tehdä yhteistyötä vaikuttaa suuresti projektin etenemiseen. Tämän lisäksi asiakas nostaa esille asiantuntemuksen, jota projektiryhmällä oli. Aikaisemmat kokemukset työtehtävistä, joita projektissa alettiin kehittää toivat ryhmäläisille tarvittavaa tietoa, millä tavalla kutakin kohdetta voitaisiin lähteä kehittämään. Viimeisenä esille nostettiin mielenkiinto projektiin. Ilman mielenkiintoa meneillään olevan projektin aiheeseen ei projektissa työskentely ole mielekästä, eikä tarkoituksenmukaista. Tämä voi heikentää projektin onnistumismahdollisuuksia merkittävästi. Mielenkiintoa projektia kohtaan lisäsi varmasti mahdollisuus projektiryhmälle saada kyseisestä projektista kokemusta tulevaisuutta varten.

15.9 Kyselyn yhteenveto

Kyselyn perusteella löydettiin yhtenevää dataa siitä, mitä onnistunut projekti pitää sisällään. Alkuvaiheessa projektin rajaaminen ja sen sisältö on käytävä läpi mahdollisimman tarkasti. Kaikilla on oltava käsitys projektista. Riittävä ja tarkoituksenmukainen viestintä kaikkien osapuolien välillä on elinehto projektin onnistumiselle. Viestinnän on eri osapuolten välillä toimittava myös osapuolten sisäisesti. Projektiin kohdistuneet odotukset täytyivät melkein täydellisesti kaikilla osapuolilla. Molempien osapuolten

vastauksista käy ilmi, ettei kehityskohteisiin pystytty välttämättä paneutumaan sillä tarkkuudella, mitä olisi toivottu.

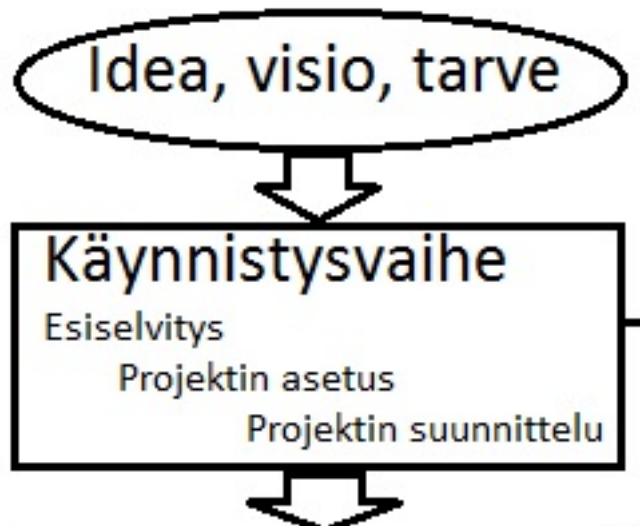
Projektiryhmän puolelta saaduista vastauksista kävi ilmi, että ryhmän sisäinen kommunikaatio ei ollut halutulla tasolla. Tämän lisäksi ryhmän työskentely hiipui projektin loppua kohden, mikä jätti suurimman vastuun loppuraportista projektipäällikölle.

16 Kehitysprojektin suorittaminen

Seuraavassa osiossa käydään läpi kehitysprojekti vaihe vaiheelta. Tarkoituksena on antaa mahdollisimman selkeä kuva projektin etenemisestä sekä eri vaiheisiin kuuluvista piirteistä. Lukuihin sijoitetuissa kuvissa 6, 7 ja 9 on esitettyä kunkin vaiheen pääpiirteet. Kuvat viittaavat kokonaiseen kuvaan 1(s. 7), jossa on esitetty koko projektin elinkaari.

16.1 Projektin aloitus

Projekti alkaa aina tarpeesta, joka tulee asiakkaalta. Tässä tapauksessa asiakasyrityksen edustaja otti yhteyttä Metropolia ammattikorkeakoulun lehtoriin ja tiedusteli mahdollisuutta aloittaa kehitysprojekti yhteistyössä Metropolian ja asiakasyrityksen välillä. Tässä tapauksessa kyseessä oli kehitysprojekti ja tarpeen sille oli tuottanut käytössä olevan toimintamallin vanhentuminen. Vanha toimintamalli ei ollut niin tehokas kuin sen olisi toivottu olevan, ja vallitseva kilpailutilanne edellyttää tehokkaita toimintatapoja. Kuvassa 6 on esitetty projektin käynnistysvaiheen tärkeimmät prosessit.



Kuva 6. Käynnistysvaiheen tärkeimmät prosessit.

Tiedustelun jälkeen projektin asettaja lähti asiakkaan luokse selvittämään projektin taustoja ja sisältöä tehden projektin esiselvityksen. Tapaamisessa käytiin läpi projektin edellytykset ja selvitettiin, mitä asiakas projektilta odottaa. Päästyään yhteisymmärryksen projektin sisällöstä osapuolet sopivat jatkosta ja projektin asettaja loi projektin asettamiskirjeen, josta kävi ilmi projektin tausta, tehtävä ja tavoiteaikataulu. Tämän asettamiskirjeen asettaja vei eteenpäin ja päätti projektin tulevan suoritettavaksi erään koulun kurssin ohessa. Suunnitelma esitettiin kurssin avauksessa ja halukkaista opiskelijoista muodostettiin kaksi eri projektiryhmää. Näiden projektiryhmien sisältä valittiin molemmille ryhmille projektipäällikkö.

Projektiryhmien muodostuttua pitivät ryhmät aloituspalaverin projektin asettajan kanssa, jossa tarkennettiin projektin sisältöä ja sen tavoitteita. Tapaamisessa varmistettiin, että kaikki osapuolet ovat samaa mieltä projektin sisällöstä ja, että kaikki tiesivät, mitä projekti tulee pitämään sisällään. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan vielä alettu rajaamaan projektia tai sen toteutustapoja. Nämä tuli selvittää yhdessä asiakkaan kanssa. Tämän jälkeen ryhmät sopivat aloituspalaverin asiakkaan kanssa asiakkaan tiloihin.

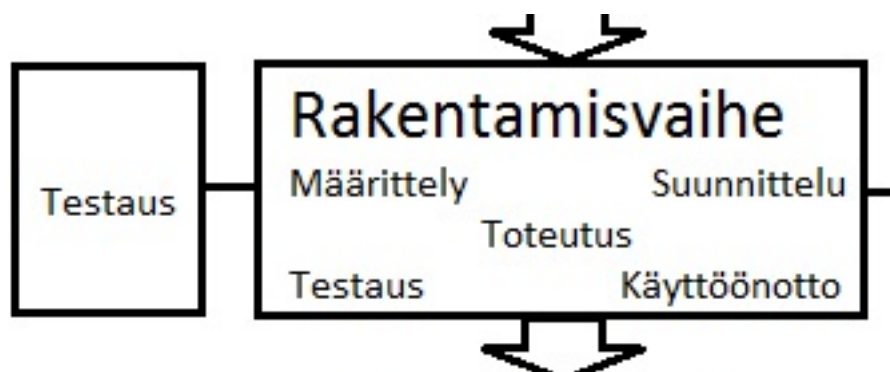
Aloituspalaverissa ryhmien oli tarkoitus saada kattava kuvaus yrityksen toiminnasta, toimintatavoista, tiloista ja tarpeista. Tapaaminen alkoi eri osapuolien esittelyllä ja asiakkaan laatimalla esityksellä yrityksestä. Palaverin aikana osapuolet muodostivat tarkan käsityksen siitä, mitä asiakas projektilta vaatii ja mitä resursseja projektiryhmällä olisi käytettävissä. Tapaamisessa sovittiin myös salassapitosopimuksen luomisesta,

sillä projektiryhmät tulisivat saamaan tietoonsa yrityksen tunnuslukuja ja muuta tietoa, joka tulisi pitää salassa.

Palaverin edetessä projektiryhmä esiteltiin myös asiakasyrityksen muulle henkilökunnalle ja samalla käytiin läpi ne tilat, joiden puitteissa yritys toimii. Käydessään läpi yrityksen tiloja, yrityksen edustaja kävi läpi niitä asioita, jotka eivät olleet yrityksen kannalta tehokkaimmalla mahdollisella tasolla. Yrityksen tiloihin tutustumisen jälkeen asiakas kävi läpi niitä ehdotuksia, joita yritykseltä itseltään oli muodostunut kehityskohteiden parantamiseksi. Näiden pohjalta projektiryhmä sai kuvauksen siitä, miten projektia tulisi lähteä toteuttamaan. Palaverin lopuksi osapuolet sopivat, että projekti tullaan toteuttamaan jonka jälkeen projektiryhmä esitti projektisuunnitelman, jonka asiakas hyväksyi.

16.2 Projektin rakentamisvaihe

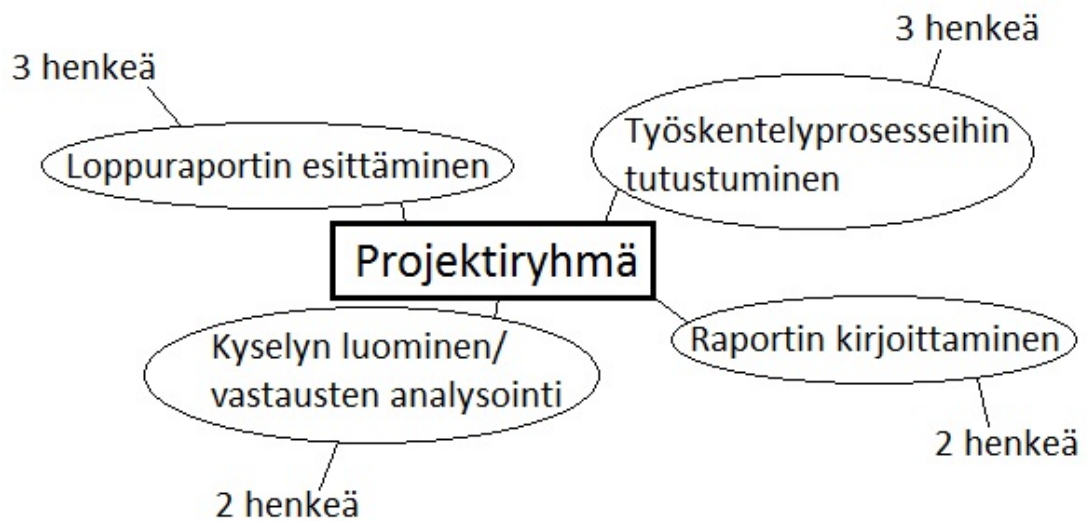
Kuvassa 7 on esitetty projektin rakentamisvaiheen tärkeimmät prosessit. Rakentamisvaiheen ajan testausta pitää suorittaa säännöllisesti.



Kuva 7. Rakentamisvaiheen tärkeimmät prosessit.

Asiakkaan hyväksytyä projektisuunnitelman aloitti projektiryhmä työskentelynsä. Ensimmäisessä ryhmän kesken pidetyssä palaverissa projektipäällikkö jakoi tehtävät ryhmäläisten kesken. Osa ryhmästä sai tehtäväkseen selvittää kehityskohteita paikan päällä yrityksessä ja loput ryhmästä alkoivat selvittää tarvittavia tunnuslukuja asiakkaan avustuksella. Selvitettyään alustavat tiedot ryhmä kokoontui kokoamaan tulokset yhteen ja päätti lisätiedon saamiseksi luoda kyselylomakkeen, joka jaettaisiin yrityksen työntekijöille. Kuvassa 8 on esitetty työtehtäviä ja niihin käytettyjä henkilömääriä. Ja-

kamalla tehtävät eri ihmisten kesken kykeni ryhmä toimimaan tehokkaasti, sillä kaikkien resurssit eivät keskittyneet vain yhteen kohteeseen.



Kuva 8. Työtehtävien jako projektissa.

Kyselylomakkeessa keskityttiin selvittämään ne kehityskohteet, jotka vaikuttivat työntekijöiden jokapäiväiseen elämään. Lomakkeet jaettiin työntekijöille kuoren kera, minkä avulla työntekijät pystyivät vastaamaan anonyymisti näin madaltaen mahdollista kynnystä esittää parannusehdotuksia. Vastausaikaa työntekijät saivat projektiryhmän seuraavaan vierailukertaan. Viikon päästä projektiryhmä palasi yritykseen ja sai täytetyt kyselylomakkeet. Vastauksista projektiryhmä sai ensikäden tietoa siitä, mitä yrityksessä kannattaisi lähteä kehittämään ja mihin asioihin ryhmän tulisi keskittyä projektityössään omien havaintojensa lisäksi. Työntekijöiden haastattelu oli tärkeää, sillä he olivat loppukäyttäjärhmä, joka tulisi kokemaan tapahtuneet muutokset työssään.

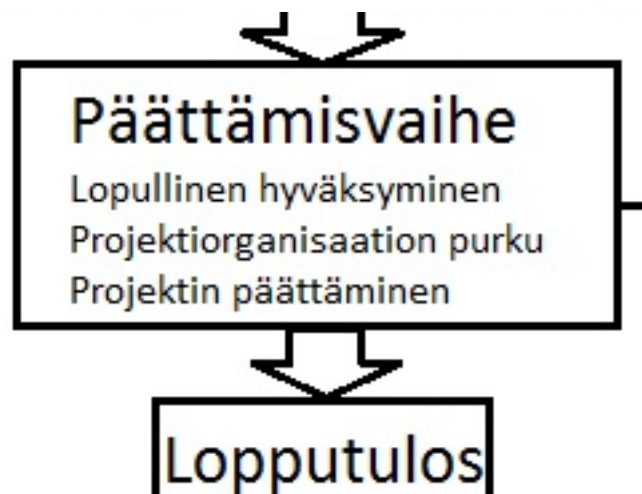
Saatuaan vastaukset haastatteluun, alkoi ryhmä työstää vastauksia ja etsiä niistä yhtäläisyyksiä. Tehtävät jaettiin siten, että osa ryhmästä jäi analysoimaan vastauksia ja osa ryhmästä jatkoi tutkimusta yrityksen tiloissa. Saaduista vastauksista asiakas halusi yhteenvedon ja ryhmä sopi esittävänsä tulokset loppuraportin ohessa. Työstettyään saatuja vastauksia ryhmä muodosti aihekokonaisuuksia kehitystyötä varten. Saadut tulokset auttoivat ryhmää rajaamaan projektia näin mahdollistaen aikataulun mukaisen tahdin. Ryhmälle oli sallittu vapaa kulku yrityksen tiloihin, joten ryhmän oli helppo työstää projektia niin yrityksen tiloissa kuin sen ulkopuolella.

Tästä eteenpäin ryhmä jatkoi työskentelemistä pitäen yhteyttä asiakkaaseen ja käyden tarvittaessa yrityksen tiloissa hankkimassa tietoa esille nousseisiin kysymyksiin. Suuren kehityskohteiden määrän vuoksi ryhmän oli rajattava projektia siten, että se olisi mahdollista suorittaa loppuun annetussa aikataulussa. Mikäli ryhmä olisi työstänyt kaikkia kohteita, olisi aikataulu todennäköisesti venynyt. Ryhmä otti tässä vaiheessa yhteyttä projektin asettajaan ja hänen kanssaan sopi tietyt rajat, joiden sisällä projekti tulitaisiin saattamaan loppuun.

Saatuana projektiin tuotetun tekstiversion valmiiksi sopi ryhmä projektin asettajan kanssa tapaamisesta, jossa varmistettaisiin, että projekti on asiakkaan vaatimien tavoitteiden mukaan suoritettu. Saatuana viimeiset parannusohjeet asettajalta projektiryhmä sai materiaalin palautusvalmiiksi asiakkaalle. Projektin valmistuessa osa projektiryhmästä jatkoi uusiin tehtäviin, sillä kaikkien työpanosta ei enää vaadittu. Ryhmä sopi sisäisesti ne, jotka tulisivat esittämään lopullisen tuloksen asiakkaalle.

16.3 Projektin päättäminen

Kuvassa 9 esitetään projektin päättämisvaiheen tärkeimmät prosessit. Päättämisvaiheen jälkeen saavutaan projektissa lopputulokseen, jonka asiakas arvioi. Arvioinnissaan asiakas keskittyy siihen, onko projekti suoritettu asiakkaan toiveiden mukaan ja antaa arvionsa sen perusteella.



Kuva 9. Päättämisvaiheen tärkeimmät prosessit.

Saatuaan projektin materiaalin sellaiseen muotoon, että se voitiin esittää asiakkaalle, sopi ryhmä asiakkaan kanssa päivämäärän, jolloin tulisi työn esittämään. Työ esiteltäisiin asiakkaan tiloissa, jossa asiakkaalle pidettäisiin diaesitys projektin tuloksista ja samalla annettaisiin kirjalliseen muotoon tuotettu projektityö.

Sovittuna päivämääränä ryhmän jäsenet menivät asiakkaan tiloihin ja esittivät saadut tulokset. Esityksessä käytiin läpi varsinaisten tulosten lisäksi myös haastattelun yhteenveto, jonka asiakas oli erikseen pyytänyt. Projektityö käytiin yksityiskohtaisesti läpi ja kaikkiin asiakkaan kysymyksiin vastattiin.

Esityksen päätyttyä annettiin puheenvuoro asiakkaalle, joka kertoi omat näkemyksensä projektista ja antoi palautteen sen onnistumisesta. Tuloksiin asiakas oli tyytyväinen ja antoi myös hyvää palautetta ryhmälle siitä, että se oli pitänyt tarvittavasti yhteyttä asiakkaan kanssa ja pitänyt kiinni aikataulusta. Keskustelussa käytiin myös läpi sitä, mikä projektin sai onnistumaan ja projektiryhmä antoi palautetta vastavuoroisesti asiakkaalle avoimuudesta ja siitä, että he olivat olleet avoimia muutokselle.

Tapaamisen päätteeksi molemmat osapuolet kiittivät yhteistyöstä ja projektiryhmälle tarjottiin palkkio tehdystä työstä. Onnistuneen tapaamisen päätyttyä projektiryhmä jakoi tiedon eteenpäin ryhmän loppuille jäsenille onnistuneesta projektista ja loppuraportista.

17 Kuinka saada projekti onnistumaan

Tähän lukuun on koottu ne asiat, jotka asiakkaan ja projektiryhmän on hyvä muistaa lähdeittäessä muodostamaan vastaavanlaista projektia, kuin tässä työssä on esitelty. Projektit ovat kaikki erilaisia, mutta asiat, joihin keskitytään pätevät yleisellä tasolla jokaiseen projektiin.

17.1 Mitä projektiryhmän on otettava huomioon

Projektiryhmän varsinainen tehtävä on projektin suorittaminen asiakkaan toiveiden mukaan annetuilla resursseilla. Tämän lisäksi on tärkeää huolehtia ryhmän sisäisestä toiminnasta, jotta projektiryhmästä saadaan kaikki mahdollinen osaaminen käytettyä projektin loppuun saattamiseksi.

Ensimmäisenä huomioitavana asiana toimii asettajan rooli. Ensimmäinen kontakti asiakkaan kanssa on elintärkeä hoitaa niin, että molemmilla osapuolilla on sama käsitys projektista, sen sisällöstä sekä resursseista ja asiakkaan määrittämistä rajoista projektin suhteen. Projektin asettajalla on tärkeä tehtävä siirtää ensitapaamisella ilmenneet asiakkaan toiveet projektiryhmälle sellaisenaan, jotta projektiryhmä saa kaiken tarvittavan tiedon ennen projektin alkua.

Projektiryhmän itsensä vastuulle lankeaa useita eri tehtäviä. Ensimmäiseksi ryhmän on saatava tarpeeksi tietoa projektista asettajalta ennen projektin aloittamista. Asiakkaan toiveet on saatava projektiryhmälle sellaisenaan, sillä mikäli näin ei tapahdu, voi projekti lähteä jo heti ensiaskeleella väärään suuntaan. Projektin asettajan kanssa pidetyn palaverin jälkeen on ryhmän pidettävä varsinaisen asiakkaan kanssa ja varmistaa, että ryhmällä ja asiakkaalla on sama käsitys projektista.

Kun projektiryhmällä on täysi ymmärrys projektin tavoitteista ja resursseista, voidaan projekti aloittaa. Projektin aikana ryhmän vastuulla on tehdä parasta mahdollista työtä ja käyttää taitojaan hyödyksi. Säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen on tärkeää, sillä raportoimalla projektin edistyksestä molemmat osapuolet voivat osaltaan huolehtia siitä, että projekti etenee ja että se etenee oikeaan suuntaan. Ainoastaan asiakkaan kanssa käyty viestintä ei yksin riitä. Ryhmän on myös kyettävä viestimään keskenään niin, että ryhmän jokainen jäsen on ajan tasalla projektin eri vaiheissa.

Ryhmän on myös hyvä tuoda aikaisempi työkokemuksensa esille asiakkaalle, jotta asiakas saa kuvan siitä, millaista pätevyyttä ryhmältä löytyy. Projektiin ei kannata valita henkilöä, joka haluaa päästä mahdollisimman vähällä, sillä projektista riippumatta työtä riittää aina ryhmän jokaiselle jäsenelle ja ryhmän on huolehdittava siitä, että jokainen tekee oman osuutensa. Samalla on otettava huomioon, että mikäli projektin ohella aikoo hoitaa myös muita velvollisuuksia on oma aikataulu rytmittettävä siten, että kaikista vastuista pystyy pitämään huolta.

Ryhmän sisällä on tärkeää, että vastuut jaetaan tasaisesti kaikkien ryhmäläisten kesken. Töille kannattaa myös asettaa selkeä aika, jolloin kyseisen tehtävän on oltava valmis. Näin varmistetaan projektin eteneminen vaihe kerrallaan. Töiden jakaminen on siksikin tärkeää, ettei ryhmän kesken vallitse tilanne, jolloin osa ryhmäläisistä tekee enemmän kuin toiset.

Saatuana deadlineen projektille on ryhmän syytä suunnitella aikataulu, johon sijoitetaan tärkeimmät merkkipaalut ja se, milloin projektin on oltava valmis. Merkkipaalujen saavuttamisen seuraamisella pystytään projektin etenemistä seuraamaan ja samalla pystytään määrittelemään se, onko projektin aikataulussa. Raportin valmistumispäivämäärä kannattaa ajoittaa hieman ennen varsinaista projektin palautusta ja esitystä mahdollisten virheiden ja korjausten varalta.

Ryhmän on myös huolehdittava siitä, että kaikki data, mitä projektiryhmä saa aikaan tulee dokumentoitua loppuraporttiin. Mikäli loppuraporttia ei kirjoiteta projektin edessä, on sen kirjoittamiseen varattava erikseen aikaa ennen deadlinea. Raportin valmistuttua on se tarkastettava ja lopulta esiteltävä asiakkaalle. Projektin esittelyyn ei ole tarvittavaa varata koko projektiryhmää, mutta siitä on pidettävä huolta, että tulokset esitetään oikealla tavalla, jotta asiakas saa parhaimman lopputuloksen.

Jotta projekti voi onnistua toiveiden mukaan on projektiryhmän oltava avoin ja yhteistyöhaluinen asiakasta kohtaan. Tekemällä yhteistyötä asiakkaan kanssa ja olemalla avoin läpi projektin saa asiakas parhaimman mahdollisen lopputuloksen projektille.

17.2 Mitä asiakkaan on otettava huomioon

Asiakkaan tehtävänä projektissa ja sen aikana on tarjota projektiryhmälle sen tarvitsemat tiedot ja antaa ne resurssit, joita ilman ei projektia voida saattaa päätökseen. Tietojen jakamisen lisäksi asiakkaan vastuulla on pitää huolta siitä, että se tarvittaessa ohjaa projektia haluamaansa suuntaan ja asettaa projektille tietyt rajat joiden sisällä projektiryhmän on toimittava.

Ensimmäisessä tapaamisessa toisen osapuolen kanssa on asiakkaan huolehdittava siitä, että projektin asettaja on tapaamisen lopuksi täysin selvillä siitä, mitä projektilta halutaan ja mitkä sen tavoitteet ovat. Mikäli projektin asettaja ei saa selkeää kuvaa siitä, mitä asiakas haluaa, voi projekti lähteä alkuunsa väärään suuntaan. Lisäksi pitää tehdä selväksi ne resurssit, mitä projektiryhmällä on käytettävissään ja aikataulu, jossa asiakas haluaa projektin valmistuvan.

Heti ensimmäisestä tapaamisesta lähtien on tärkeää olla avoin projektiryhmälle. Ryhmälle kannattaa esittää ideoita, joita asiakkaalle itselleen on mahdollisesti tullut esille

ennen tapaamista. Projektiryhmälle on myös tarjottava ne tiedot, mitä se tarvitsee, jotta projekti voidaan viedä loppuun asti toivotulla tavalla. Asiakas todennäköisesti joutuu jakamaan sellaista tietoa, jota ei halua julkisesti jaettavan. Tällaisessa tapauksessa on mahdollista luoda salassapitosopimus toisen osapuolen kanssa, jolloin tiedot pysyvät projektiryhmän sisällä, eivätkä joudu ulkopuoliseen tarkasteluun.

Asiakkaan on myös mietittävä, millaisia resursseja se aikoo projektiryhmälle antaa ja millaisella aikataululla projektia lähdetään toteuttamaan. Tietoresurssien lisäksi asiakas voi tarjota esimerkiksi työskentelytiloja projektin työstämiseen. Projektin rajaus ja laajuus on myös mietittävä tarkasti. Mikäli asiakkaalla on tiukka aikataulu ja projekti itsessään on suuri, voivat jotkin kohteet jäädä vaille toivottua huomiota. Mikäli kuitenkin asiakas tarjoaa projektiryhmälle suurta projektia tiukalla aikataululla, on asiakkaan hyvä valmistautua siihen, että jokaista kehityskohdetta tullaan käsittelemään hieman, mutta aikataulun tiukkuuden vuoksi ehkä vähemmän kuin asiakas olisi toivonut.

Projektiryhmä on hyvä esitellä kaikille niille osapuolille, jotka tulevat olemaan osallisina mahdollisesti toteutettavaan kehitysprojektiin. Projektiryhmän esittelyllä luodaan ilmapiiri, jossa projektiryhmä voi työskennellä työntekijöiden työskentelyä häiritsemättä. Työntekijöitä on myös hyvä ohjeistaa jakamaan tietoa ja kokemuksia projektiryhmälle. Tästä tiedosta voi olla paljonkin hyötyä projektin onnistumisen kannalta, sillä työntekijöillä on mahdollisesti sellaista tietoa, mitä ei muualta saisi.

Projektin edetessä on asiakkaan hyvä seurata projektiryhmän edistymistä ja tarvittaessa pitää huolta siitä, että projekti etenee haluttuun suuntaan. Avoimuus projektiryhmää kohtaan edesauttaa projektin etenemistä ja samalla edesauttaa projektiryhmän ja asiakkaan välistä viestintää.

Avoimuuden lisäksi halu toteuttaa projekti edesauttaa projektin onnistumista. Mikäli asiakas haluaa, että projekti onnistuu, on sen oltava valmis muutoksiin. Tämän lisäksi on oltava valmis auttamaan projektiryhmää aina kun on tarvis. Näin edesautetaan projektin onnistumista ja samalla kehitys, jota asiakas toivoo on helpompi saada konkreettiseen muotoon. Aktiivisuus projektin parissa auttaa projektiryhmää saamaan parhaimman mahdollisen lopputuloksen.

Kun projektiryhmä on saanut projektin valmiiksi ja viimeinen palaveri on sovittu on hyvä varata palaveriin tarpeeksi aikaa. Palaverissa asiakas voi esittää täydentäviä kysymyk-

siä ja tehdä omia ehdotuksiaan. Esityksen päätyttyä on hyvä antaa ryhmälle palautetta onnistuneesta projektista ja myös niistä asioista, joihin asiakas olisi toivonut erilaista lopputulosta. Vaikka palkitseminen ei ole välttämätöntä projektin päätteeksi, jättää se positiivisen tunnelman sekä projektiryhmälle että asiakkaalle.

17.3 Yhteenveto asioista jotka on syytä ottaa huomioon

Seuraavassa käydään lyhyesti läpi ne tärkeimmät asiat, jotka kaikkien osapuolien on otettava huomioon vastaavanlaisissa projekteissa. Kaikki projektit ovat erilaisia, mutta niissä on myös yhtäläisyyksiä ja nämä yhtäläisyydet on koottu tähän kappaleeseen.

17.3.1 Huomiot projektiryhmälle

Tähän lukuun on kerätty ne asiat, jotka projektiryhmän on hyvä ottaa huomioon ennen projektin alkamista ja sen aikana. Käymällä läpi tämän listan voi projektiryhmä pitää silmällä niitä asioita, jotka edesauttavat projektin onnistumista.

- Asettajan oltava tarkkana, jotta projektiryhmälle saadaan oikea kuva projektista.
- Tee projektin aikana parasta mahdollista työtä.
- Hanki mahdollisimman paljon tietoa eri osapuolilta.
- Säännöllinen yhteydenpito ja raportointi asiakkaalle.
- Viestintä ryhmän kesken, ryhmän on itsessään pidettävä yhteyttä toisiinsa.
- Jaa työtehtävät tasaisesti, jokainen tekee oman osuutensa.
- Tuo aikaisempi kokemus esille ja käytä sitä hyödyksi projektissa.
- Älä osallistu projektiin, jos haluat päästä helpolla.
- Suunnittele aikataulu projektille, aseta välitavoitteita, jätä tarpeeksi aikaa projektin loppuun.

- Suunnittele aikataulu siten, että muiden velvollisuuksien hoitaminen onnistuu.
- Dokumentoi kaikki tieto projektiraporttiin, mikäli raporttia ei kirjoiteta projektin aikana on sille jätettävä aikaa projektin loppuun.
- Tarkasta loppuraportti mahdollisten korjaustoimenpiteiden varalta.
- Esittele työ asiakkaalle siten, että kaikki tärkeät kohdat tulevat esitettyä selkeästi.
- Ole avoin ja yhteistyöhaluinen läpi projektin.
- Pyri ylläpitämään mielenkiinto loppuun saakka.

17.3.2 Huomiot asiakkaalle

Tähän lukuun on kerätty ne asiat, jotka asiakkaan on hyvä ottaa huomioon ennen projektin alkamista ja sen aikana. Käymällä läpi nämä asiat asiakas voi tarkkailla niitä asioita, jotka edesauttavat projektia.

- Huolehdi, että projektiryhmällä on täysi ymmärrys, mitä projektilta odotetaan ja missä rajoissa sen on toteuduttava.
- Kerro selkeästi käytettävissä olevat resurssit ja aikataulu.
- Tuo esille omia ideoita projektin toteuttamiseksi.
- Ole avoin projektiryhmälle, anna käyttöön ne tiedot, joita ryhmä tarvitsee.
- Tee tarvittaessa salassapitosopimus.
- Mieti, mitä resursseja aiot antaa projektiryhmälle.
- Mieti aikataulun ja projektin koon suhdetta, voiko mittava projekti onnistua vaatimalla laajuudella tiukassa aikataulussa.

- Esittele projektiryhmä niille, joita kehitysprosessi koskee.
- Ohjeista työntekijöitä jakamaan tietoa projektiryhmän kanssa.
- Halu toteuttaa projekti ja muutosvalmius edesauttavat projektin onnistumista.
- Seuraa projektin kehitystä.
- Varaa tarpeeksi aikaa projektille.
- Varaa tarpeeksi aikaa viimeiseen tapaamiseen.
- Anna ryhmälle palautetta.

18 Kehitysprojektin mahdollisuudet ja sudenkuopat

Yhteistyö projektiryhmän kanssa kehitysprojektin muodossa voi avata asiakkaalle monia mahdollisuuksia ja hyötyjä. Pelkästään projektissa itsessään asiakas saa kehitysmahdollisuuksia niihin aiheisiin, joihin on projektissa keskitytty. Näiden aiheiden lisäksi voi projektiryhmällä nousta esiin ideoita, jotka koskevat projektin ulkopuolisia asioita. Projektiryhmä voi nähdä asiakkaan toiminnan aivan uudella tavalla, mikä tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden katsoa toimintaansa uudesta näkökulmasta. Projektista voi alkaa kehitysketju, jonka seurauksena asiakkaan kaikkia toimintoja aletaan kehittää.

Pelkästään uusien ideoiden lisäksi voi kehitysprojektista olla yritykselle muutakin hyötyä. Konsultin palkkaamisen sijaan asiakas voi kääntyä ammattikorkeakoulun puoleen ja näin säästää konsultin palkkakustannuksissa. Varsinaisen kehittämisen seurauksena jokin asiakkaan toiminnoista saadaan toimimaan entistä tehokkaammin, mikä puolestaan muodostaa säästöjä asiakkaalle.

Projektista on hyötyä myös varsinaiselle projektiryhmälle. Projektista saadun kokemuksen lisäksi voi ryhmän yhden tai useamman jäsenen yhteistyö jatkua asiakkaan kanssa projektin jälkeenkin. Osallistuessaan vastaavanlaiseen projektiin saa ryhmän jäsen kokemusta, jota voi hyödyntää tulevilla projekteilla. Tämä puolestaan voi avata uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Vaikka kehitysprojektista on kaikille osapuolille hyötyä, on projektissa monia tekijöitä, joihin projektin eteneminen voi pysähtyä ja projektin onnistuminen näin muuttua mahdottomaksi. Heti alusta alkaen on varmistuttava siitä, että tietyt toimenpiteet suoritetaan ja näin pidetään huolta projektin onnistumisesta.

Projektin alkuvaiheessa prosessi voi epäonnistua, mikäli molemmat osapuolet eivät pidä huolta siitä, että kaikilla on sama käsitys siitä mitä projektilta vaaditaan ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Koko projekti voi alusta alkaen mennä väärään suuntaan, mikäli yhteistä ymmärrystä projektista ei ole. Projektin alkuvaiheessa on myös mietittävä projektin laajuutta ja sille varatun ajan suhdetta. Projekti voi kaatua, mikäli siihen ei varata tarpeeksi resursseja.

Lähdettäessä vastaavanlaiseen projektiin on huolehdittava siitä, että molemmat osapuolet ovat sitoutuneita projektiin ja kaikilla on halu saattaa projekti onnistuneesti päätökseen. Ilman molempien osapuolien panosta projektille voi projekti kuihtua ja jäädä päättämättä. Molempien osapuolien on huolehdittava siitä, että projektiin käytetään yhtä paljon resursseja sen alusta loppuun. Projekti on saatava suoritettua aikataulun mukaisesti.

Projektiryhmää muodostettaessa on varmistuttava siitä, että ryhmästä tulee motivoitunut ja ammattitaitoinen. On pidettävä huolta siitä, että projektiin osallistuneet pysyvät projektin parissa niin pitkään kuin heidän työpanostaan tarvitaan. Jokainen osa-alue on saatava päätökseen, sillä mikäli kaikkia projektin osia ei saada valmiiksi jää koko projekti suorittamatta loppuun.

Koko projektin ajan on tärkeää, että kaikki osapuolet tekevät yhteistyötä ja ovat toisilleen avoimia näin edesauttaen projektin suorittamista. Kaikkien tehdessä yhteistyötä eliminoidaan mahdollisuus projektin epäonnistumiseen.

19 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli antaa mahdollisimman kattava kuvaus projektista ja sen sisällöstä sekä eri vaiheista. Työstä käy ilmi, että projekti on itsessään laaja kokonaisuus ja sen hallintaan vaaditaan suurien kokonaisuuksien ymmärrystä. Projekti koskettaa suurta ihmisjoukkoa ja jokaisen osapuolen on annettava oma panoksensa

projektin loppuun saattamiseksi. Vaikka projekti voi keskittyä vain yhteen tiettyyn kohteeseen, voi sen pohjalta muodostua uusia ideoita ja jopa tulevia projekteja.

Työssä kuvataan myös vaihe vaiheelta Metropolia ammattikorkeakoulun logistiikan opiskelijoiden suorittama kehitysprojekti. Projektista annetaan kattava kuvaus ja se tarjoaa tietoa vastaavanlaisesta projekteista kiinnostuneille. Kuvauksesta käy ilmi, että projektin jokaisella osapuolella on monia vastuita ja ilman näiden vastuiden kantamista voi projektin loppuun saattaminen olla vaikeaa ja jopa mahdotonta. Yhteistyön tekeminen on projektin elinehto. Kaikilta tahoilta vaaditaan avoimuutta ja halua sekä mielenkiintoa projektia kohtaan sen saattamiseksi haluttuun lopputulokseen. Sekä asiakkaalle että projektiryhmälle on työhön koottu tärkeimmät asiat, jotka on otettava huomioon lähdettäessä projektiin.

Työhön on koottu kuvaus siitä, mitä odottaa kehitysprojektilta ja siihen liittyvältä yhteistyöltä. Vastaavanlaisesta yhteistyöstä kiinnostuneiden on mahdollista saada selville tästä työstä, mitä odottaa, mikäli kehitysprojektille on tarvetta ja sellainen ollaan aloittamassa. Tämän opinnäytetyön luettuaan lukijalla pitäisi olla hallussaan tieto, mitä tarvitaan vastaavanlaisen projektin suorittamiseksi. Jokainen projekti on erilainen, mutta niistä kaikista löytyy yhteneviä kohtia, joihin tämän työn sisältöä voidaan soveltaa.

Lähteet

- 1 Hokkanen, Simo. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- 2 Ruuska, Kai. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- 3 Kettunen, Sami. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.
- 4 Koskela, Lasse, Koskinen, Jari & Lankinen, Pasi. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki: WSOY.
- 5 Projektijohtamisen sanastoa. Verkkodokumentti. Projekti instituutti. <http://www.projekti-instituutti.fi/osaamisen_kehittaminen/projektijohtamisen_sanastoa>. Luettu 23.4.2015.
- 6 Kunow, Ilonka & Hans-D. Litke. 2004. Projektinhallinta. Helsinki: Oy Rastor AB.
- 7 Löow, Monica. 2002. Onnistunut projekti projektijohtamisen ja –suunnittelun käsi-kirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- 8 Paasivaara, Leena, Suhonen, Marjo & Nikkilä, Juhani. 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Kyselylomake projektin osapuolille

1. Mikä on roolisi projektissa
2. Mitä odotit projektilta
3. Mitä tietoa jaoit projektissa, vastasivatko tiedot oletuksiasi
4. Vastasiko projektin lopputulos odotuksiasi
5. Millaista tiedonkulku mielestäsi oli projektin osapuolien välillä projektin eri vaiheissa
6. Saitko tarpeeksi tietoa projektista ja sen kulusta ennen varsinaisen projektin alkamista
7. Olivatko projektin tavoitteet tiedossa heti ensimmäisestä tapaamisesta lähtien
8. Tuliko projektissa vastaan jotain odottamatonta
9. Mitkä asiat vaikuttivat projektin lopputulokseen