

MIKKO MÄNTYNEVA

HALLITTU PROJEKTI

Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen



KAUPPAKAMARI

HALLITTU PROJEKTI

KAUPPAKAMARI

MIKKO MÄNTYNEVA

HALLITTU PROJEKTI

**Jäntevästä suunnittelusta
menestykselliseen
toteutukseen**

KAUPPAKAMARI

© Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä

ISBN 978-952-418-000-9

ISBN 978-952-418-001-6 (sähkökirja)

ISBN 978-952-418-002-3 (Ammattikirjasto)

3. painos

Kansi, ulkoasun suunnittelu ja taitto: Mikko Puranen

Kannen kuva: Adobe Stock

Painopaikka: Hansaprint Oy 2025

Tämä kirja on saatavilla myös KauppakamariTiedon
Ammattikirjastossa, ammattikirjasto.fi.

SISÄLLYS

1 Projektinhallinnan lähtökohdat	9
Projektitoiminta ja projektinhallinnan tarve	9
Projekteja eri tarpeisiin	11
2 Projektin elinkaari	15
3 Organisoituminen projektiin	19
Projektiorganisaatio	19
Toimenkuvat projektiorganisaatiossa	20
Projektiorganisaation rakentaminen	22
Projektiryhmän muodostaminen	24
Projektiryhmän kokoaminen ja työskentely	26
Virtuaalitiimien johtaminen projektissa	28
Organisaation tuntemus ja vastuunjako	29
<i>Vastuumatriisi</i>	30
4 Projektipäällikkö – projektin keskeinen toimija	33
Projektipäällikkö projektiryhmän vetäjänä	34
Projektipäällikkö ja asioiden delegointi	36
Esihenkilötyö osana projektipäällikön työnkuvaa	39
Projektipäällikön vastuut ja tehtävät	40
5 Suunnittelu	43
Projektin suunnittelun vaiheet	44
Projektin tavoitteiden selkeyttäminen ja rajaus	46
Projektsuunnitelman tekeminen	48
Projektsuunnitelman sisältö	50
6 Resursointi ja hankinnat	55
Alihankkijat projektin resursseina	57
Hankintojen hallinta	58

7 Aikatauluttaminen	61
Projektin vaiheet ja osittaminen	61
Projektin aikatauluttaminen	65
Aloitus- ja päättämisaikankohdan perustuva aikatauluttaminen	73
Projektin kriittinen polku	74
Projektin kuvaaminen toimintaverkkona	75
Janakaavioiden hyödyntäminen projektin aikataulun havainnollistamisessa	77
8 Budjetointi	79
Erilaisten kustannusten huomiointi budjetoinnissa	81
Projektin kustannusten arviointi	82
Projektin työmäärien arviointi	83
Projektin kustannuksiin vaikuttavia tekijöitä	84
9 Käynnistäminen	89
Projektin näyttävä aloitustapahtuma (kick off)	90
10 Etenemisen, talouden ja laadun ohjaus	93
Projektin etenemisen seuranta	97
Miten pitää projekti aikataulussa?	99
Projektin talouden seuranta	101
Laadun seuranta	103
11 Muutoshallinta	109
Muutokseen liittyvä päätöksenteko	110
Muutoshallinta prosessina	112
Tehtyjen muutosten dokumentointi	113
12 Projektiviestintä	115
Projektiviestintään liittyviä tyypillisiä ongelmia ja esteitä	117
Tehokkaat ja tulokselliset projektikokoukset	118
Vinkkejä parempaan projektiviestintään	121
Miten toimia, kun pitää viestiä projektiin liittyviä huonoja uutisia?	125
13 Projektin sidosryhmien johtaminen	127
Sidosryhmien tunnistaminen	127
Sidosryhmien vaikutusvallan ja intressien ryhmittely	129

Sidosryhmien osallistaminen	131
Projektin sidosryhmien sitouttaminen	133
Sidosryhmäsuhteiden hoito projektin päätyttyä	133
14 Riskienhallinta	135
Riskien tarkistuslista	137
Riskien luokittelu ja analysointi	139
Riskin välttäminen tai todennäköisyyden minimointi	140
Riskeihin varautuminen	141
Tyypillisiä virheitä projektin riskienhallinnassa	142
Miten tehostaa projektiin liittyvää riskienhallintaa?	144
15 Projektin päättäminen	147
Projektin dokumentointi	148
Projektin päätöstilaisuus	149
16 miten kehittää projektitoimintaa organisaatiossa?	151
Miksi projektit tyypillisesti epäonnistuvat, ja miten siihen voi varautua?	151
Projektiosaamisen kehittäminen organisaatiossa	156
Vinkkejä projektinhallintaan ja sen kehittämiseen	158
Lähteet	161
Kirjoittaja	163

1 PROJEKTIHALLINNAN LÄHTÖKOHDAT

Projektitoiminta ja projektinhallinnan tarve

Projektimaisesti organisoitu toiminta lisääntyy monilla aloilla, ja järkevän projektinhallinnan tarve korostuu yhä enemmän organisaatioiden arjessa. Organisoimalla tietty tehtäväkokonaisuus projektiksi saavutetaan monia etuja. Projektien avulla voidaan muun muassa parantaa toiminnan ohjattavuutta ja mitattavuutta. Yksi syy projektitoiminnan lisääntymiseen on, että projektit ovat selkeän tulossuuntautuneita. Tämä helpottaa osaltaan asioiden keskinäistä priorisointia. Kun projektiorganisaatiolla on yhteisiä tavoitteita, niitä tukeva päätöksenteko on myös helpompaa.

Projektitoiminnan keinoin on mahdollista kehittää organisaation nykytilaa kohti strategista tavoitetilaa. Tämä muutos ei tyypillisesti tapahdu itsestään vaan vaatii selkeästi tavoitteistettua projektointia. Organisaation johdolla on oltava projektitoiminnan suuntaamiseen, ohjaamiseen ja seurantaan liittyvät käytännöt ja riittävä osaaminen. Kehittämistä painottavissa organisaatioissa kehittämistyö on osa jatkuvaa toimintaa, jota toteutetaan suunnitelmallisesti. Projektit liittyvät enenevässä määrin organisaatioiden toimintaan. Monissa tapauksissa niitä hyödynnetään organisaation toimintojen kehittämisessä sekä erilaisissa organisaation strategisista tavoitteista johdettujen kehittämistarpeiden ja -kohteiden edistämässä. Projektinhallinnan keinoin pyritään esimerkiksi alentamaan toiminnan kustannuksia, varmistamaan laatua, tuomaan uusia tuotteita ja palveluita markkinoille, parantamaan kannattavuutta ja niin edelleen. Menestyksellisesti toteutetussa projektissa projektin tavoitteet ja perustehtävä pysyvät selkeinä koko projektin ajan.

Projektiryhmä ja projektin keskeiset sidosryhmät tukevat omalla panoksellaan projektin toteutusta. Kehittämishanke tuottaa myönteisiä ja tavoiteltuja muutoksia kehitettävälle toiminnalle ja organisaatiolle.

Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus tukee organisaation kehittämistyötä.

Kehittämishakuinen organisaatio tarvitsee uudet kehittämiseen ja nykyhetken säilyttämiseen liittyvät kehittämiskäytännöt. Läheskään kaikilla organisaatioilla ei ole systemaattista lähestymistapaa projektien johtamiseen ja hallintaan. Menestyksellisessä projektitoiminnassa korostuu se, että kaikkien organisaation projektitoiminnan parissa työskentelevien on ymmärrettävä ja sisäistettävä keskeiset projektinhallinnan periaatteet.

Projektimainen työskentelytapa soveltuu erityisesti sellaisiin tilanteisiin ja ympäristöihin, joissa organisaation pitää vastata tiettyyn kehittämishaasteeseen. Projektiin liittyvät tehtävät ovat sisällöltään sellaisia, joita organisaatio ei omassa arjen toiminnassaan tee. Toisaalta projektiin liittyvät tehtävät voivat ulottua myös organisaation ulkopuolelle tai organisaation sisällä toimintojen tai prosessien yli. Projekteja voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa normaali organisaation toiminta sellaisenaan ei edistä tavoitteen toteutumista, vaan se tarvitsee erillisen tämän tavoitteen saavuttamiseen keskittyneen projektin. Projektiliiketoiminta on alati kasvava liiketoiminta-alue, jossa myydään menestyksellisiä projektituotoksia tavoitteena vastata tilaajan asettamiin tarpeisiin.

Työyhteisön sinänsä rajalliset voimavarat voidaan keskittää tärkeimpiin tehtäviin. Linjaorganisaatiossa organisaation eri osien välillä on usein erilaisia keinotekoisia rajoja, jotka osaltaan vaikeuttavat tehokasta toimintaa. Projektioorganisaatio mahdollistaa myös voimavarojen joustavamman ja tehokkaamman hyödyntämisen kuin perusorganisaatio. Projektin tehtävät yleensä vastuutetaan tietylle henkilölle tai taholle. Tämä lisää osaltaan

projektissa työskentelevien henkilöiden motivaatiota ja tehostaa projektin tavoitteita tukevaa viestintää.

Projekti-käsitettä käytetään välillä kovinkin väljästi. Toisaalta kaikki työtehtävät eivät ole tulkittavissa projekteiksi. Projekti määritellään projektikirjallisuudessa monin eri tavoin. Tässä kirjassa projekti määritellään ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi, joka on rajattu ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan. Projektin ainutkertaisuutta kuvaa se, että täysin vastaavaa kokonaisuutta ei ole aiemmin toteutettu.

Projektille on tunnusomaista:

- Projekti koostuu väliaikaisista aktiviteeteista, jotka on ajoitettu.
- Projektilla on selkeä tavoite.
- Projektin aktiviteetit edistävät projektin tavoitetta.
- Projektissa on käytössä rajalliset resurssit.
- Projektipäällikkö koordinoi projektin eri aktiviteetteja.
- Projektin lopputuotoksen saavuttamiseen liittyy riski.

Projekteja eri tarpeisiin

Lähtökohtaisesti projektin käynnistämisen taustalla on se, että sen tuotokselle on tietty tarve. Toisaalta taustalla voi olla markkinoilla tunnistettu mahdollisuus, yrityksen toimintaa uhkaava kriisi tai tavoiteltu myönteinen muutos. Joillakin toimialoilla projektit ovat tyypillinen tapa vastata asiakastarpeeseen. Toisaalta projektit voivat liittyä esimerkiksi toiminnan tai sitä tukevan infrastruktuurin kehittämiseen.

Erilaisia projekteja voidaan luokitella niiden toiminnan luonteen mukaisesti esimerkiksi seuraavasti: tuotekehitysprojekti, tutkimusprojekti, tietojärjestelmäprojekti, toiminnan kehittämisprojekti, toimitusprojekti ja investointiprojekti. Myös projektissa tehtävä työ voi toimia erilaisten projektien jaottelukriteerinä.

Esimerkkejä tällaisista projekteista ovat suunnittelu-, rakennus-, asennus-, markkinointi- ja käyttöönottoprojektit.

Tuotekehitysprojehtissa pyritään joko parantamaan olemassa olevaa tuotetta tai luomaan kokonaan uusi tuote. Yhä useammin tuotekehitysprojehtit kohdistuvat palveluihin, jolloin voidaan puhua palvelukehitysprojehtista. Tuotekehitysprojehti tulee yleensä omaan tarpeeseen, eli sen tekee ongelmalliseksi projektikustannusten takaisinmaksu ja sen ajoittuminen. Tämän takia tuotekehitysprojehtit ovat suhteellisen riskipitoisia ja jättevää aika-arviota tuotteen valmistumisesta ja sitä seuraavasta kaupallistamisesta on suhteellisen vaikea tehdä. Näin on erityisesti kokonaan uusien tuotteiden kohdalla.

Tutkimusprojehti on luonteeltaan kartoittava ja uutta etsivä. Tutkimusprojehtille on tyypillistä, että sille on määritelty selkeä tutkimusongelma, johon etsitään ratkaisua. Tutkimusprojehtit voivat olla luonteeltaan itsenäisiä tai ne edeltävät jonkun toisen projektin päätöksentekoa. Niiden avulla voidaan esimerkiksi pyrkiä hahmotamaan toimintaedellytykset tulevalle toiminnalle tai tuotteelle. Itsenäisemmät tutkimusprojehtit tavoittelevat hyötyjä pidemmällä aikavälillä ja palvelevat organisaation strategisia tavoitteita.

Toiminnan kehittämisprojekteja tehdään oman organisaation sisällä, mutta asiantuntijapalveluiden osalta myös muille organisaatioille. Näiden projektien tavoitteena on parantaa organisaation toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta. Toiminnan kehittämisprojektit voivat keskittyä esimerkiksi uusien toiminta- ja työtapojen kehittämiseen, organisaation uudistamiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Muutoksenhallinta ja johtaminen ovat usein keskeinen osa toiminnan kehittämisprojektien toimintaympäristöä. Pelkkä projektin menestyksellinen toteutus ei riitä, vaan sen tulokset pitää saada juurtumaan organisaatioon, mikä tukee muutosta kohti tavoitetilaa.

Toimitusprojehti on asiakkaalle toimeksiannosta toteutettava kertaluonteinen tuotteen, palvelun tai ratkaisun toimitus. Usein

toimitusprojektit liittyvät tietojärjestelmän, tuotantolinjan tai vastaavan käyttöönottoon. Toimitusprojektilla on selkeä asiakas, jolle on tärkeää, että toimitusprojekti onnistuu oikeassa aikataulussa ja laadukkaana.

Investointiprojektit ovat projektin tilaajan näkökulmasta usein toimitusprojekteja. Yleensä nämä ovat tilaajalle taloudellisesti merkityksellisiä panostuksia, joten toimituksen onnistumisella on vaikutuksensa myös investoinnin onnistumiseen. Esimerkkejä investointiprojekteista voivat olla rakennus, voimalaitos, tuotantolinja tai vastaava. Investointiprojektin kannattavuus arvioidaan jo etukäteen investointilaskelmin, ja samassa yhteydessä tehdään oletuksia myös projektin tuotoista. On tyypillistä, että investointiprojektit koostuvat useista osaprojekteista, joilla voi olla useita toimittajia. Investointiprojekteissa myös projektin aikana tehtävillä hankinnoilla on suuri merkitys projektin talouden näkökulmasta, sillä materiaali- ja laitehankintojen osuus kokonaiskustannuksista voi olla merkittävä.