

# Johdanto projektin- hallintaan

## Viestintä ja projektinhallinta

---

A77A00300, FT yliopistonlehtori Marketta Majapuro 2020  
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

# Sisältö

- 1 Miksi tämä kurssi?
- 2 Mikä on projekti?  
Laajuus, aika, kustannus  
Projektin elinkaari
- 3 Erilaisia projekteja
- 4 Miksi projektitoimintaa?
- 5 Projektien johtaminen  
Projektinhallinta
- 6 Projektin suunnittelu ja toteutus  
Laajuus, riskit, sidosryhmät, viestintä
- 7 Projektimalleja

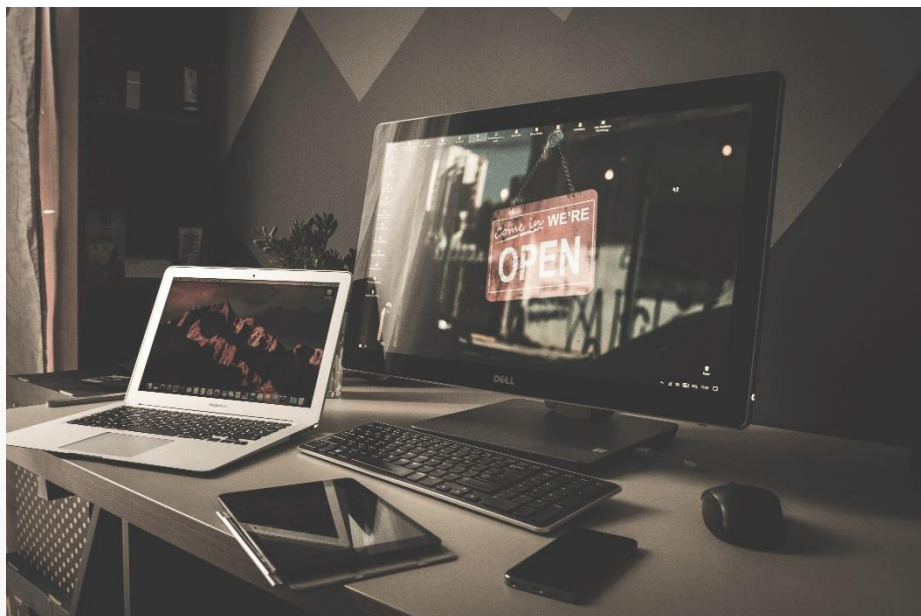


## Miksi tämä kurssi?

Tulevaisuudessa työelämä vaatii yhä enemmän henkilökohtaista vastuun ottamista ja itsensä johtamista. Tarvitaan osaajia, jotka luovalla tavalla yhdistävät eri aloja ja osaamisalueita.

Projektimaiseksi muuttuva työ vaatii kykyä sietää epävarmuutta ja jatkuvia muutoksia. Työskentelemme monimutkaisissa verkostoissa ja tilanteissa, joihin ei ole valmiita menetelmiä.

Digitaaliset työkalut ovat muokanneet yhdessä työskentelyn tapoja ja ovat käytössä useilla aloilla. Teknologia on luonteva osa työnteon arkea, mutta työssä säilyy myös paljon ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta.



An aerial, high-angle photograph of a modern building at night. The building's facade is composed of a grid of dark, rectangular panels. Many of the windows are illuminated from within, creating a pattern of warm, yellowish-orange light against the dark exterior. The perspective is looking down, showing the repetitive architectural elements and the way the light from the windows creates a rhythmic pattern across the building's surface.

**Mikä on projekti?**

# **Mikä on projekti?** <sup>1</sup> (3)

**Projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää.**

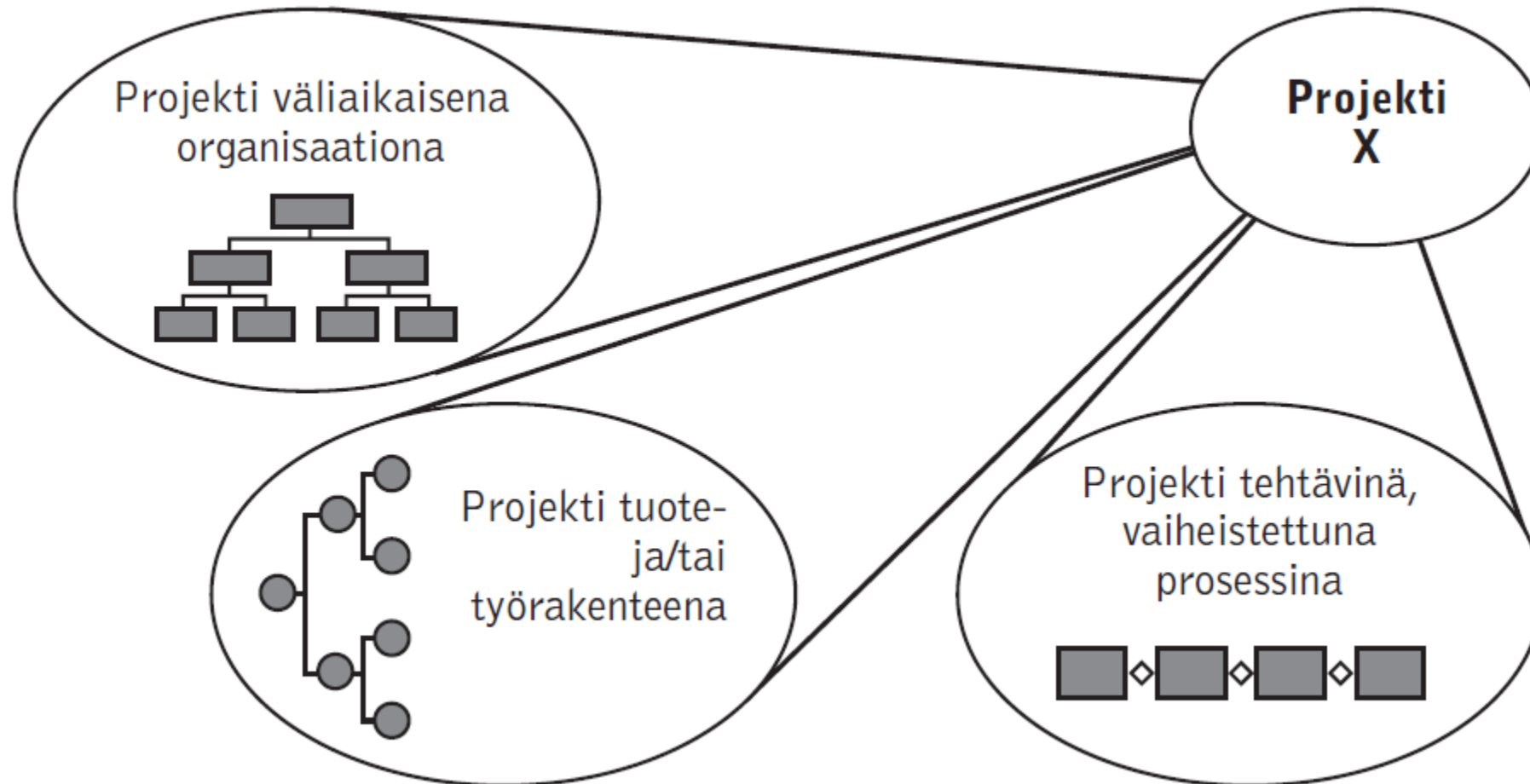
Ruuska (2007)

# **Mikä on projekti?** 2 (3)

**Projektin tuote on ratkaisu, jolla projektin päämäärä saavutetaan.**



# Erilaisia näkökulmia



# Mikä on projekti? 3 (3)

Projektin päämäärä on tulevaisuuden tila, johon projektin toteuttamisella pyritään.

Projektin kolme tavoitetta ovat

Mitä tehdään

= laajuustavoite

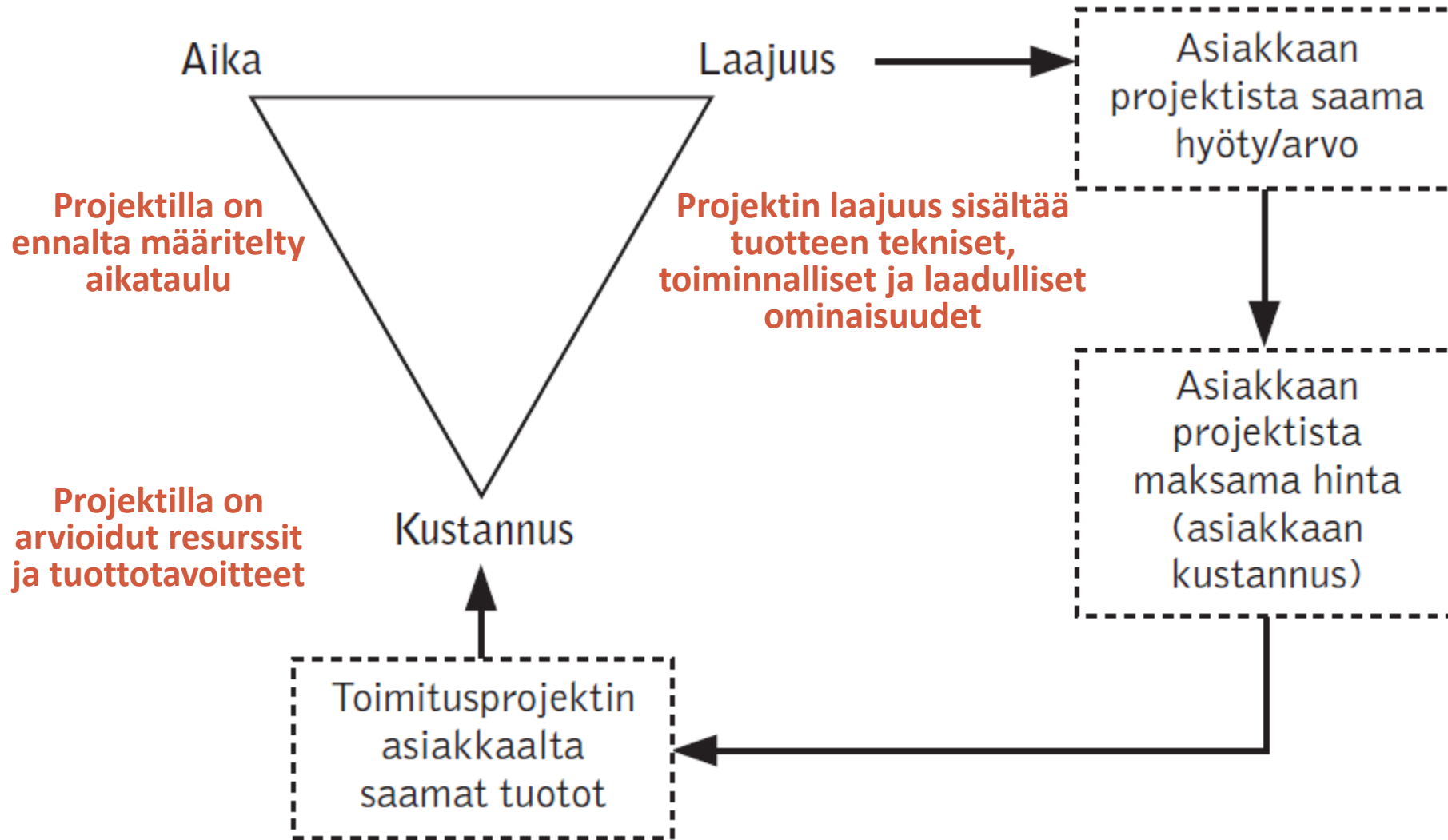
Milloin tehdään

= aikatavoite

Millaisin kustannuksin/resurssein tehdään  
ja kuka tekee

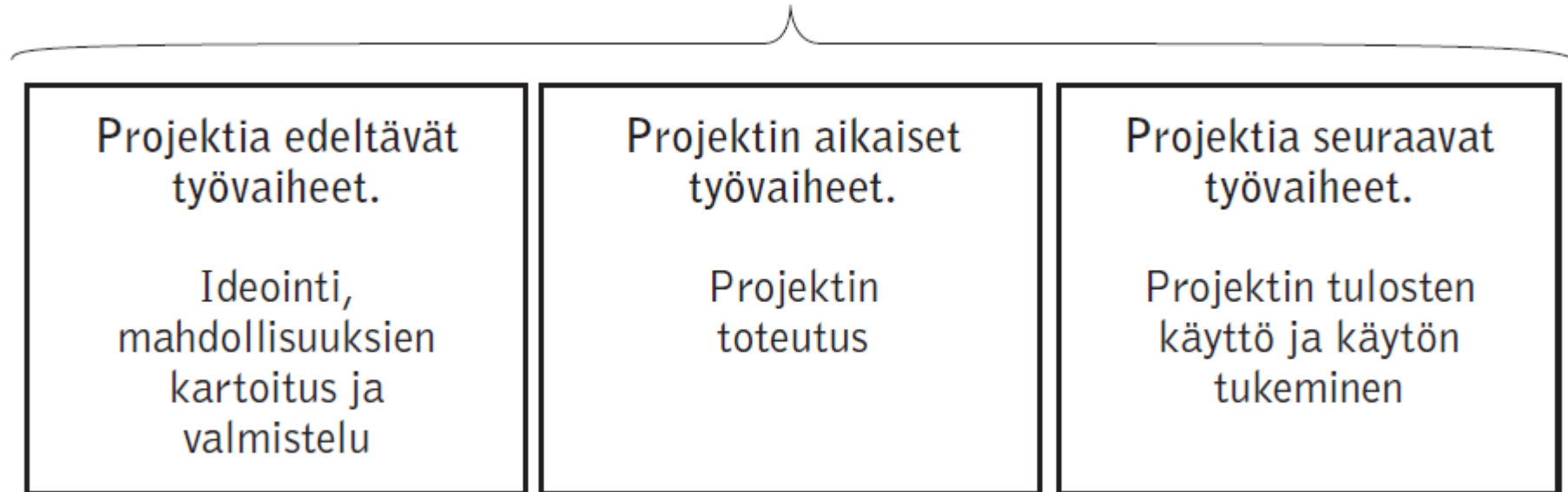
= kustannustavoite





*Projektin elinkaarella* tarkoitetaan vaiheiden ketjua, jossa ideat ja projektiin kohdistuvat odotukset ja mahdollisuudet tunnistetaan, projekti toteutetaan, ja sen tuloksia ja käyttöä tuetaan.

### Projektin elinkaari



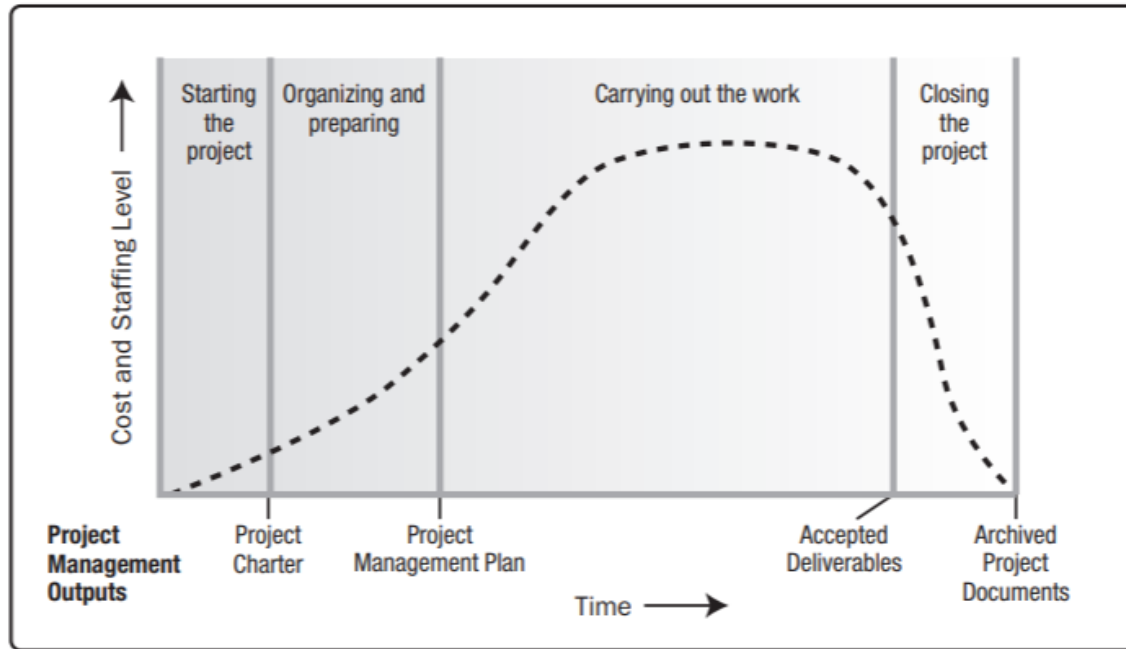
# Elinkaaren vaiheet



Alussa on kustannuksia ja henkilöstöä vähemmän

Resurssien tarve lisääntyy toteutusvaiheessa

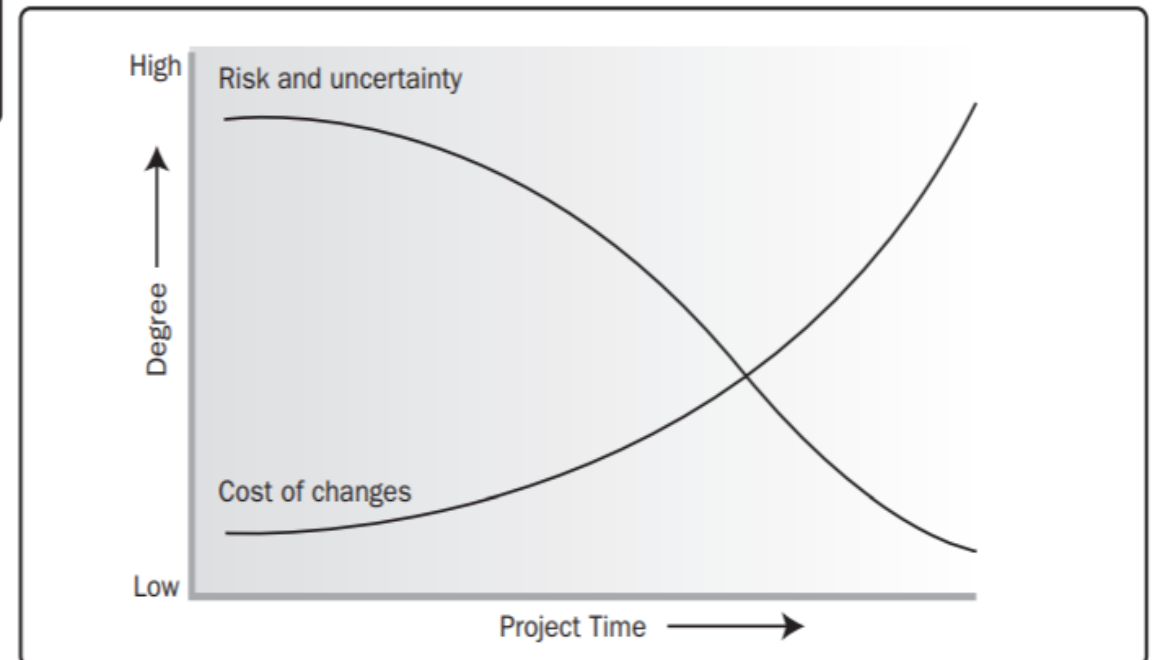
Riskit ja epävarmuus ovat suuria projektin alkuvaiheessa mutta vähenevät projektin edetessä



Geneerinen projektin elinkaarimalli

PMBOK Guide (2013)

## Muutost kustannukset ja virheiden korjaus



# Onnistunut projekti

Projekti saavuttaa ajalliset, laadulliset ja kustannustavoitteet

Asiakas on tyytyväinen projektin lopputulokseen

Projekti saavuttaa asetetun päämäärän

**Projektin onnistumista ei aina helppo mitata**





**Erlaisia projekteja?**

# Erilaisia projekteja 1 (2)

Uusien tuotteiden  
tai palveluiden  
kehittäminen

Uuden  
liiketoimintamallin  
suunnittelu ja  
käyttöönotto

Organisaation  
rakenteen muutos

Organisaation  
kulttuurin muutos

Tietojärjestelmän  
kehittäminen

Kampanjan tai  
tapahtuman  
toteuttaminen

Rakennusprojekti



# Erilaisia projekteja 2 (2)



A high-angle, close-up photograph of a group of people in a meeting. They are gathered around a wooden table with several laptops and documents. The lighting is warm and soft, creating a professional yet collaborative atmosphere. The focus is on the hands and forearms of the participants as they interact with the devices and papers.

# **Miksi projekti- toimintaa?**

# Miksi projektitoimintaa? 1 (2)

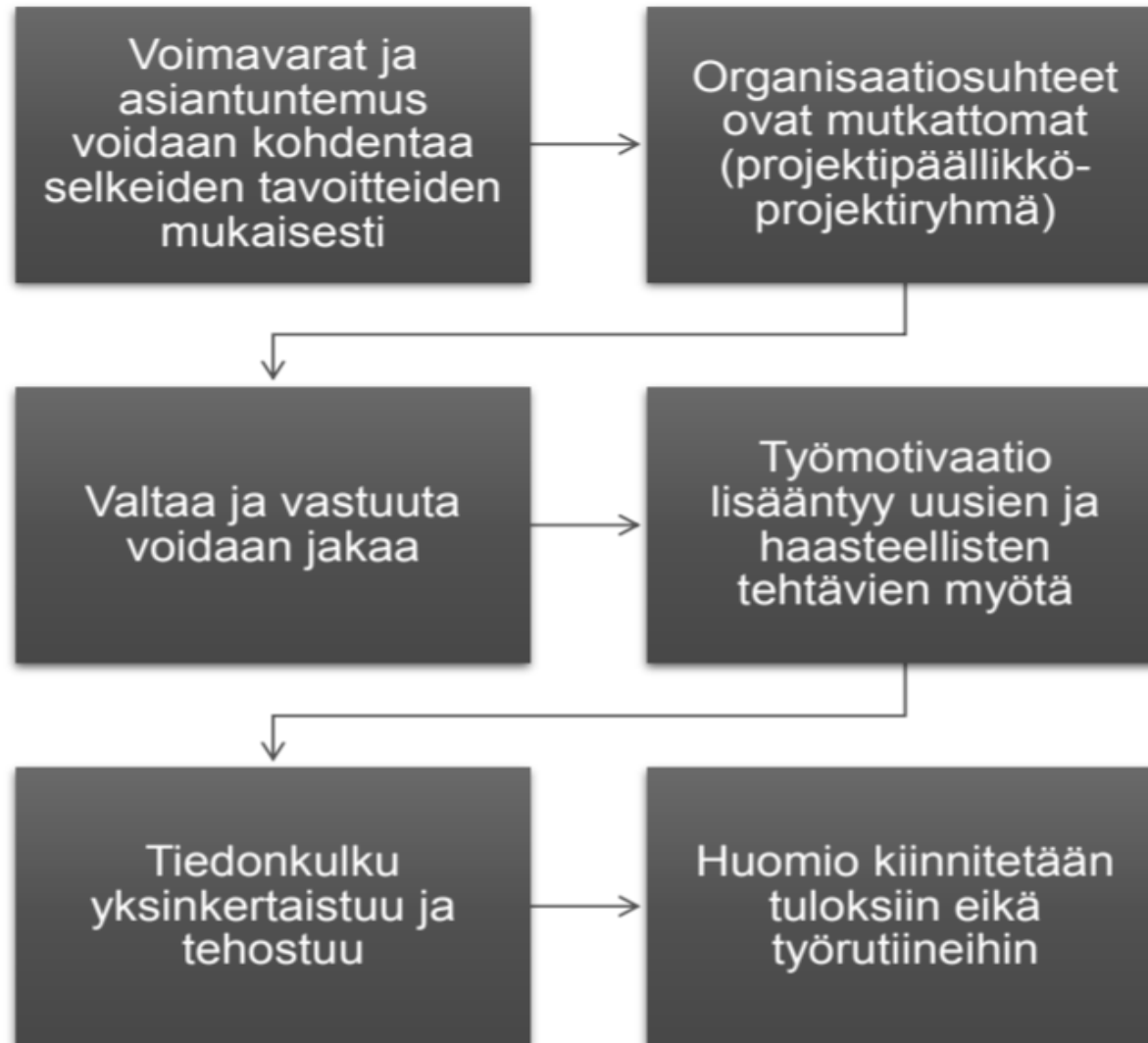
Projektimaisesti organisoitu toiminta on lisääntynyt monilla aloilla

Projektien avulla voidaan parantaa toiminnan ohjautuvuutta ja mitattavuutta

Projektit ovat selkeän tulossuuntautuneita

Projekteja hyödynnetään organisaatioiden kehittämisessä kustannusten alentaminen, laadunvarmistus, uudet tuotteet ja palvelut, kannattavuuden parantaminen

# Miksi projektitoimintaa? 2 (2)



# Projektiliiketoiminta

Projektiliiketoiminta ratkaisujen  
toimittamista asiakkaalle

Projektiliiketoiminta oman  
liiketoiminnan ratkaisujen kehittämistä

Artto ym. (2008)





# Projektien johtaminen

**Projektinhallinta on sekä asioiden  
että ihmisten johtamista.**



# Projektinhallinta

Suunnittelua

Päätöksentekoa

Toimeenpanoa

Ohjausta

Koordinointia

Valvontaa

Suunnan näyttämistä

Ihmisten johtamista



# Projektinhallintaa voidaan tarkastella

projektit läpitunkevinä **tietoalueina ja prosesseina**, jotka koskevat projektien menestyksen kannalta tärkeiksi tunnistettuja asioita ja käytäntöjä

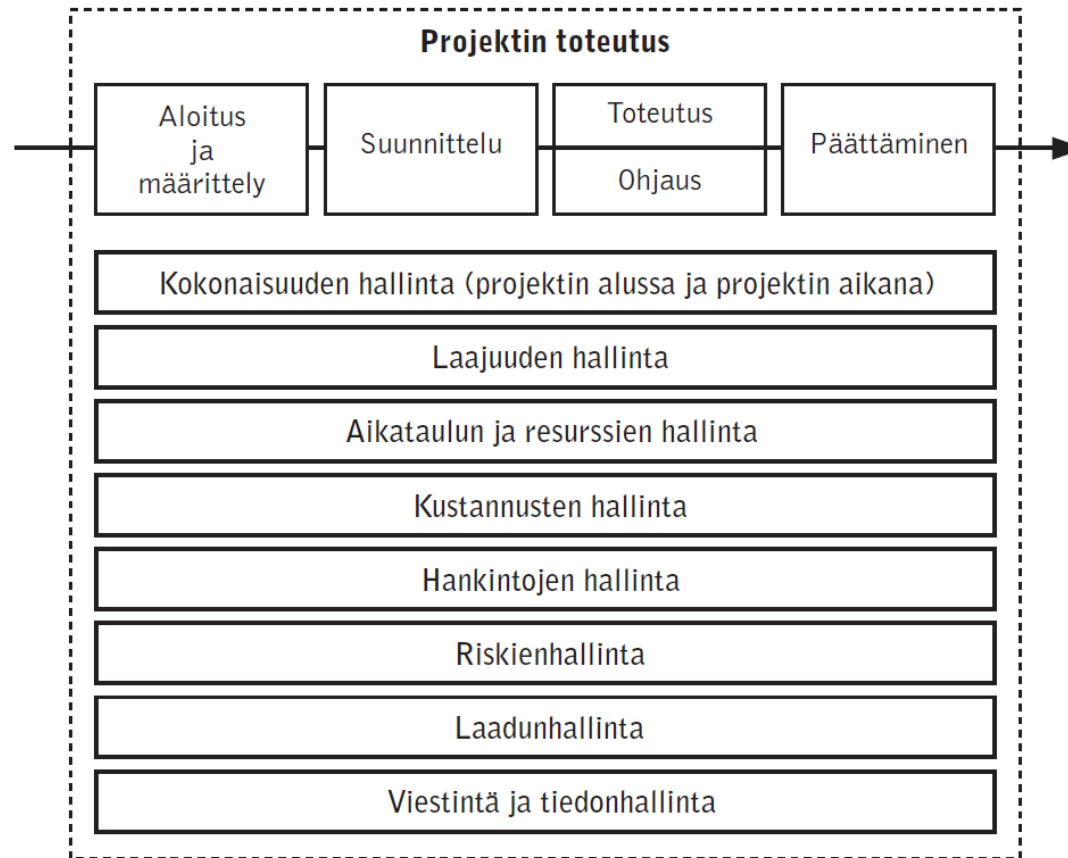
yksilöiden, lähinnä projektipäälliköiden **osaamisina ja ominaisuuksina**, jotka on havaittu tärkeiksi projektin onnistumisen kannalta

**ohjeina, työvälineinä tai dokumentaationa**, joihin on rakennettu projektien toteuttamisen kannalta oleellisia asioita

# Projektinhallinnan kehittyminen

| <b>Vuosikymmen</b> | <b>Ajankohtaiset teemat</b>  |
|--------------------|--|
| 1950               | Hallinto, ostot, suunnittelu   |
| 1960               | Aikataulun hallinta, projektinhallinnan järjestelmät                                   |
| 1970               | Organisointi, johtajuus, tiimit  |
| 1980               | Mallit ja tietotekniset sovellukset, laatu   |
| 1990               | Prosessit, tieto- ja viestintäteknologia, verkostoituminen                             |
| 2000               | Yhteistyömallit, virtuaaliset organisaatiot, luovuus, oppiminen, projektiliiketoiminta |

# Projekti kokonaisuutena



Sidosryhmäsuhteet!

Artto ym. (2008)

# Onnistunut projekti?



Länsimetro Oy:n hallituksen osaamisen vähäisyys

Hitaat päätökset

Puutteellinen riskinhallinta

Aikataulujen pitämättömyys

Budjetin paisuminen

tekeminen politiikkaa ja vallan käyttöä

konsulttien, urakoitsijoiden ja alihankkijoiden laskutus kaikesta työstä ja lisätyöstä

Ajantasaisen tiedon puuttuminen eri toimijoiden väliltä

tiedonkulku konsulttien kautta

Julkisuuden hallinnan ongelmat





# **Projektin suunnittelu ja toteutus**



# Laajuuden hallinta <sup>1</sup> (2)

Projektin laajuus on sama kuin projektin tuloksena toteutettava tuote

Laajuus käsittää tuotteen vaatimusmäärittelyn, ominaisuudet, toiminnallisuudet ja suorituskyvyn

Laajuus on suorassa yhteydessä hyötyyn, jota asiakas tai toimittaja tavoittelee projektilla

Projektin laajuuden hallinnalla varmistetaan, että tuote täyttää sille asetetut vaatimukset ja että se toteutetaan tehokkaasti, ilman ylimääräistä tai tarpeetonta työtä

# Laajuuden hallinta 2 (2)

Projekti kannattaa jakaa pienempiin ja paremmin hallittaviin osakokonaisuuksiin

- tehtäväkokonaisuuksiin
- tehtäväkokonaisuudet pienemmiksi osiksi ja tehtäviksi


Osakokonaisuudet jäsennetään niin, että ne edistävät

- työn suunnittelua
- toteutuksen seuranta
- kustannusseuranta
- projektiryhmän johtamisen tavoitteita



# Riskien hallinta

**Tunnistetaan riskit:** Mikä projektissa voi epäonnistua?



**Valitaan arvioitavat riskit:** Mitkä niistä ovat todennäköisimmät ja vaikutukseltaan vakavimmat?



**Mietitään ennakoimista:** Mistä kyseiset riskit aiheutuvat ja miten ne voi ehkäistä?



**Sovitetaan ehkäisevät toimet:** Mitkä toimista toteutetaan ja missä kohdin otetaan tietoinen riski?



**Varaudutaan toteutuviin riskeihin:** Miten toimitaan, jos riskit toteutuvat?

**Sidosryhmät ovat yksilöitä,  
ryhmiä tai organisaatioita, joihin  
projekti voi vaikuttaa tai jotka  
voivat vaikuttaa projektiin.**

## Sisäiset sidosryhmät

Projektipäällikkö  
Projektioorganisaatio tai –tiimi  
Projektin omistaja  
Asiakas  
Tilaaja  
Tuotteen tai palvelun toimittaja  
Tukiorganisaatio  
Sponsori – rahoitus, muu tuki



## Ulkoiset sidosryhmät

Loppukäyttäjä  
Viranomainen  
Muu yhteistyökumppani  
Kilpailija  
Teollisuus ja kauppa  
Media  
Yhteiskunta  
Muu intressiryhmä

**Yhteiskehittäminen**  
**Co-creation**

# Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on tuotteen tai palvelun kehittämistä yhdessä asiakkaan ja loppukäyttäjän kanssa.

Yhteiskehittäminen on nykyajan trendi, jossa sitoutetaan projektin kannalta tärkeät sidosryhmät toimimaan dialogissa projektin elinkaaren eri vaiheissa.

Yhteiskehittämisen näkökulmasta asiakas tai kuluttaja ei ole vain loppukäyttäjän roolissa vaan aktiivinen toimija tuotteen tai palvelun suunnittelussa.

Asiakkaan tai kuluttajan kokemusten ja arvioiden jakamisella on tärkeä merkitys kehitysprosessissa.

Yritykset eivät luo lopullista arvoa asiakkaalle, vaan niiden tarjoamat palvelut ovat osatekijä asiakkaan omassa toiminnassa, josta muodostuu arvoa asiakkaalle



# Sidosryhmien analyysi

## Tarkkaile

Sidosryhmällä on melko vähän valtaa ja kiinnostusta

## Pidä tietoisena

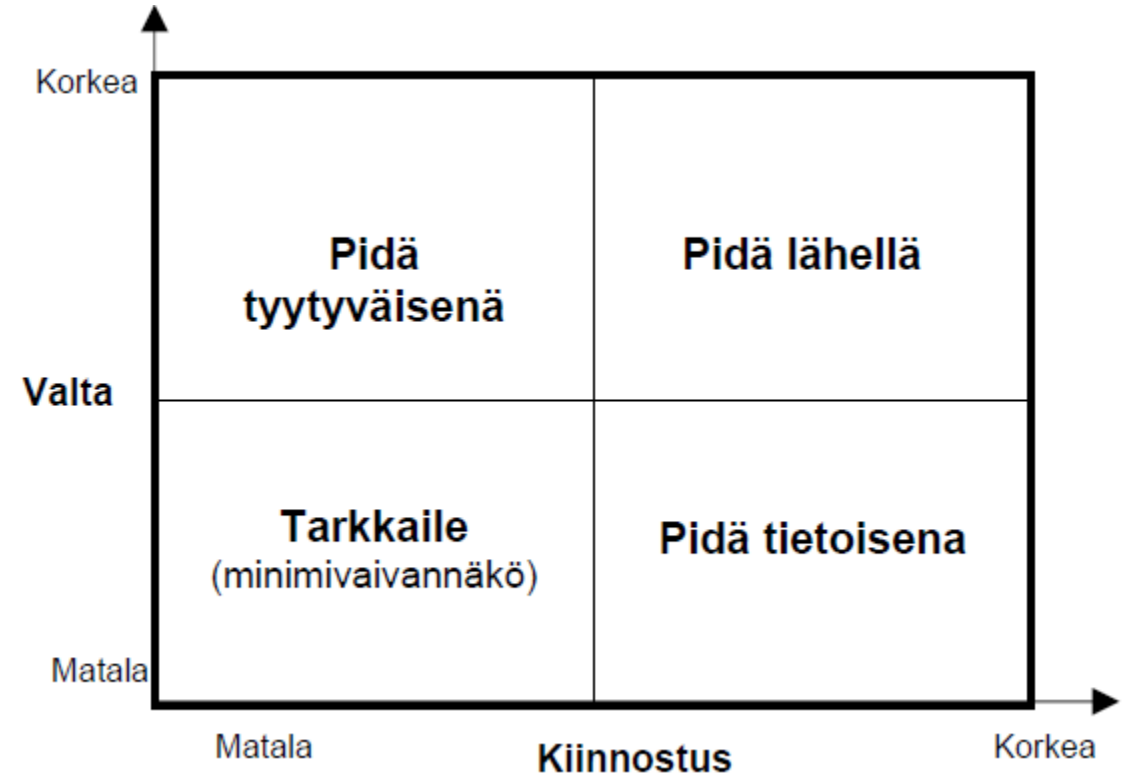
Sidosryhmällä suuri kiinnostus mutta vain vähän valtaa

## Pidä tyytyväisenä

Sidosryhmällä on paljon valtaa mutta vähäinen kiinnostus

## Pidä lähellä

Tärkeimmillä sidosryhmillä on paljon sekä kiinnostusta että valtaa





# Asiakas

## Projektilla on aina asiakas

Asiakas ja asiakkaan tarve on usein syy koko projektin harkinnalle ja toteutumiselle

Asiakas voi olla

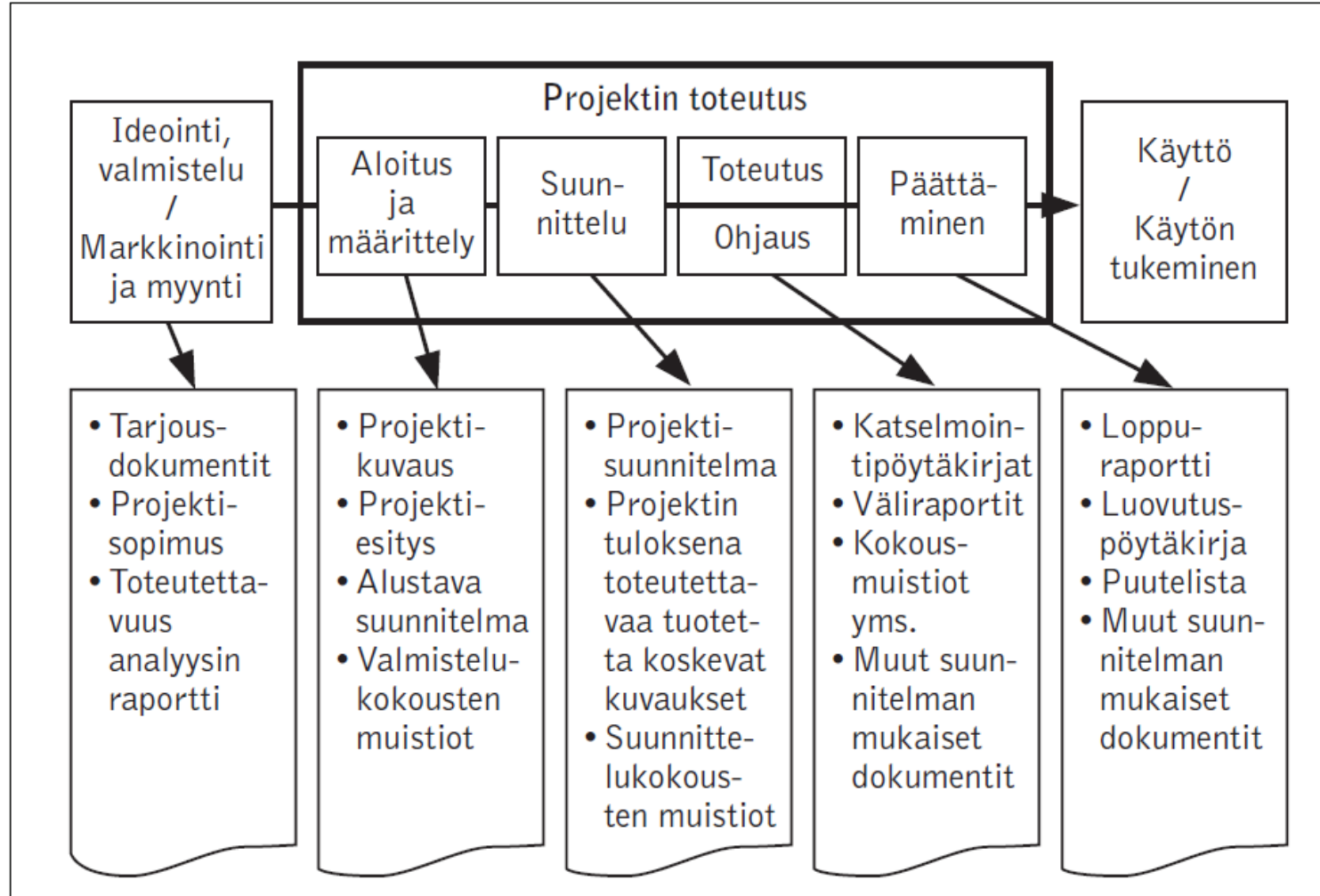
yritys, jota saattaa edustaa nimetty henkilö tai jokin tietty ryhmä

tilaaja ulkoisessa toimitusprojektissa

projektin sponsori tai omistaja oman yrityksen sisäisessä investointiprojektissa



# Viestintä projekteissa



## Muista myös

projektinhallinnan yhteistyön välineet, ohjelmistot ja sovellukset

Slack, Trello, Kanban, Gantt-kaavio, S-käyrä, SWOT...



# Hurja ennuste: näistä töistä tekoäly haukkaa jopa 80%

Käynnissä on projektinhallinnan vallankumous

Tutkimusjohtaja **Daniel Stangin** mukaan kyse on lähinnä siitä, että tekoäly ja automatiikka ottavat haltuunsa projektinhallinnan (ppm, program and portfolio management) tylsimmät rutiinitehtävät, jolloin ihmisille jää enemmän aikaa ja tilaa hoitaa hommansa paremmin ja luovemmin.

"Meneillään on vallankumous sen suhteen, miten projektinjohtajat käyttävät teknologiaa yritysten bisnespäämäärien saavuttamiseksi. Digitalisaation etenemisen ja uusien teknologioiden myötä heillä on jo valittavanaan runsaasti työkaluja projektinhallinnan automaatiassa", Stang sanoo.

Kuten yleensä tekoälyyn liittyvissä hankkeissa, myös projektinhallinnassa painopiste asettuu asiakkaiden eli käyttäjien kokemuksille. Ja tässä tapauksessa näitä loppukäyttäjiä ovat tietenkin firmojen projekteista vastaavat it-pomot, jotka kykenevät tekoälyn avulla johtamaan hankkeitaan entistä tarkemmin kohti valittuja päämääriä.

# Projektisuunnitelma

Projektinhallinta ja projektin onnistumisen arviointi perustuvat projektisuunnitelmaan

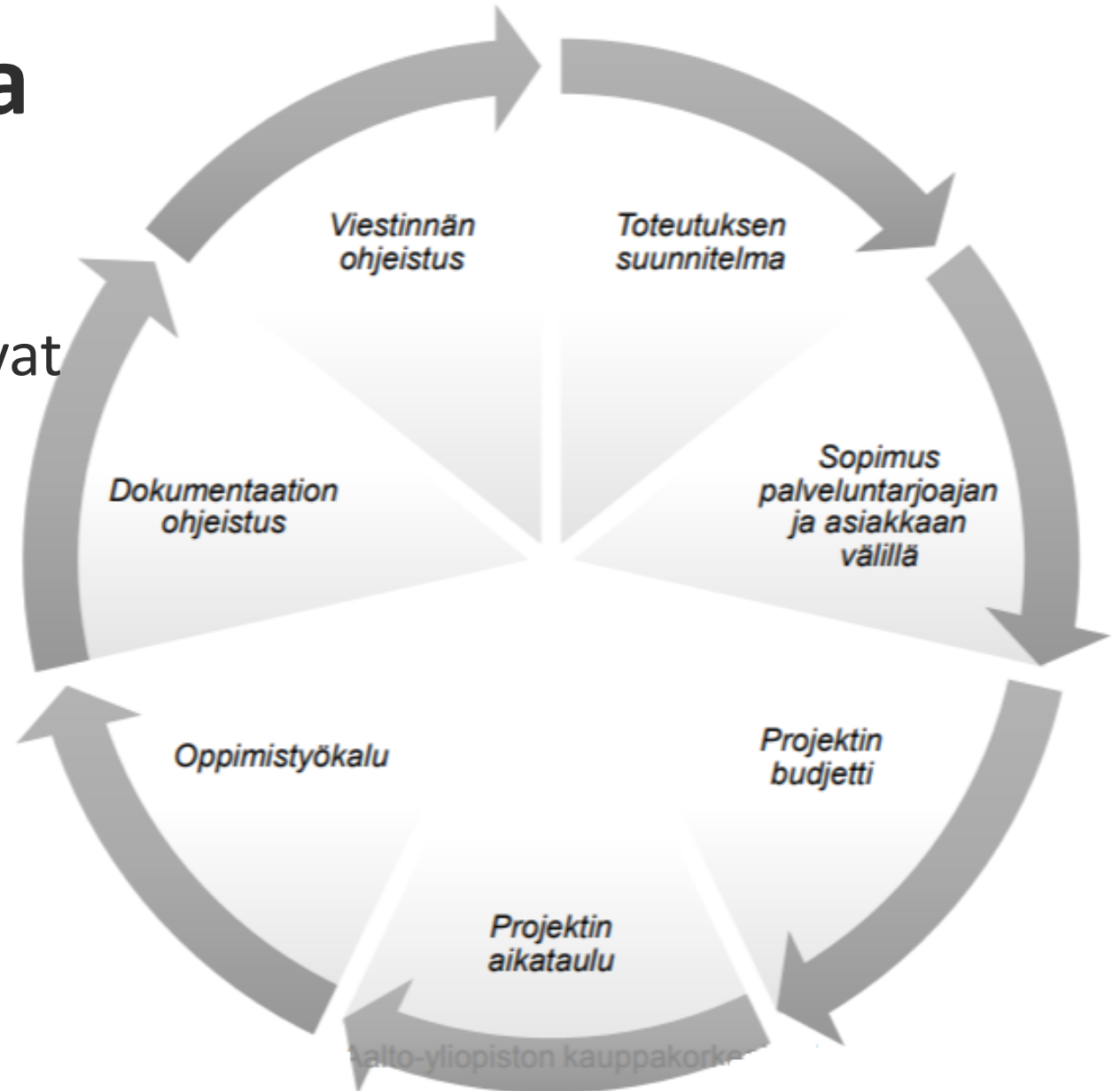
Projektisuunnitelmassa määritellään:

Mitä projektin on saatava aikaan ja missä aikataulussa?

Paljonko rahaa, henkilöitä ja muita resursseja on käytettävissä?

Mitä tiedonvälitys- ja dokumentointiperiaatteita projektissa noudatetaan?

Ruuska (2007), Sivula (2018)







# Projektimalleja



Projektimallit

=

Projektinhallinta-  
menetelmät

**Projektimalli on yhdessä sovittu tapa johtaa organisaation projekteja ja niiden muodostamia kokonaisuuksia**

kuvataan käytännöt projektitoiminnan johtamiseen ja päätöksentekoon

johdetaan projektia yhtenäisellä tavalla alusta loppuun

esitetään projektin elinkaaren vaiheet

määritellään eri toimijoiden vastuut ja tehtävät

## Taloudellinen näkökulma

Projektien kestot lyhenevät, hyödyt nopeammin käyttöön

Projektien onnistumisaste kasvaa

Kustannukset pienenevät

Turhat riskit vähenevät

## Sisäisten prosessien näkökulma

Ihmiset ymmärtävät paremmin toisiaan, kun toimintamallit ovat selkeät

Organisaatiossa syntyy vähemmän resurssikonflikteja

Kommunikaatio on tehokkaampaa

**Mitä hyötyä projektimalleista?**

## Asiakasnäkökulma

Asiakas saa selkeän näkökulman prosessista ja kehitystyöstä

Asiakasohjautuvuus kasvaa

Asiakastyytyväisyys kasvaa, kilpailuasema paranee

Asiakas tunnistaa omat vastuunsa

## Oppimisenäkökulma

Projektitiimin jäsenet jaksavat paremmin

Kyky reagoida muutokseen kasvaa

Projektiosaaminen kehittyy

# Vesiputous

## Vaiheittainen suunnitteluprosessi

### Pienet projektit - selkeät vaatimukset

Yksi asia kerrallaan valmiiksi

Suunnitellaan, toteutetaan, testataan ja toimitetaan

### Tarkat ja yksityiskohtaiset suunnitelmat

Ei vaatimuksien tarkennuksia eikä muita muutoksia prosessin eri vaiheissa

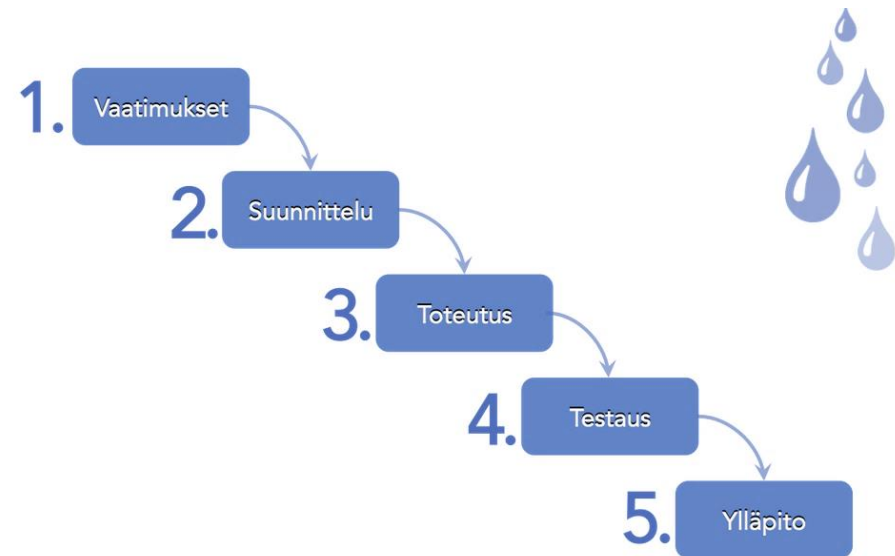
### Riskejä

Keskittyminen lopputulokseen

Tulokset loppuvaiheessa

Joustamattomuus muuttuvissa olosuhteissa

Vaikea korjata erehdyksiä ja virheitä



Kuvakaappaus

<https://thinkingportfolio.com/projektien-vesiputousmalli-ja-sen-viisi-heikkoutta/>

# Ketterät mallit 1 (2)

## Koko projektin elinkaaren tarkastelu

### Vaihtoehto perinteisille malleille

#### Asiakasyhteistyö

Asiakasarvo ja -tyytyväisyys

#### Muutokseen reagointi

Muutostarpeita eri vaiheissa – myös projektin loppupuolella

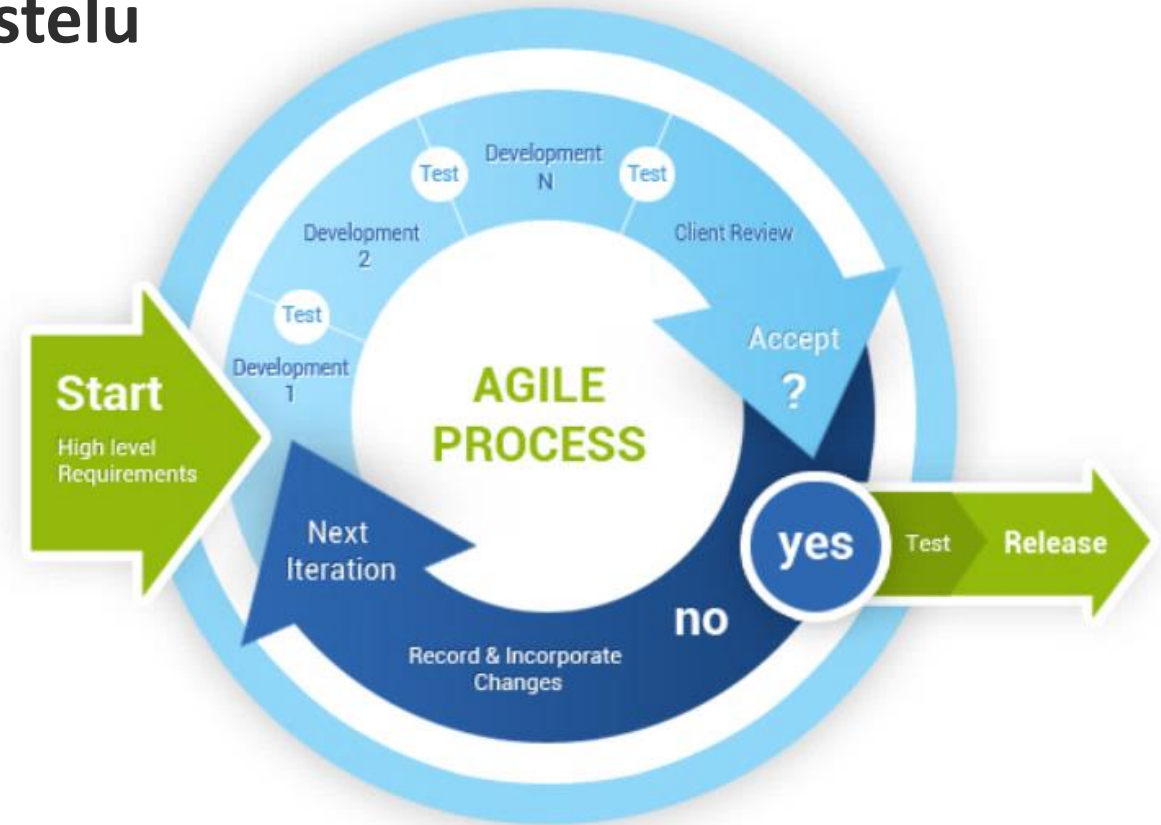
#### Hyviä puolia

Laadun varmistus projektin aikana

Priorisointi ja ennakointi

Yksinkertaisuus ja itseohjautuvuus

Käyttäjätarinoiden merkitys



Kuvakaappaus

<http://www.massinnovations.net/services/software-development/>

# Ketterät mallit 2 (2)



Keskitytään yksilöihin ja vuorovaikutukseen prosessien ja välineiden sijaan

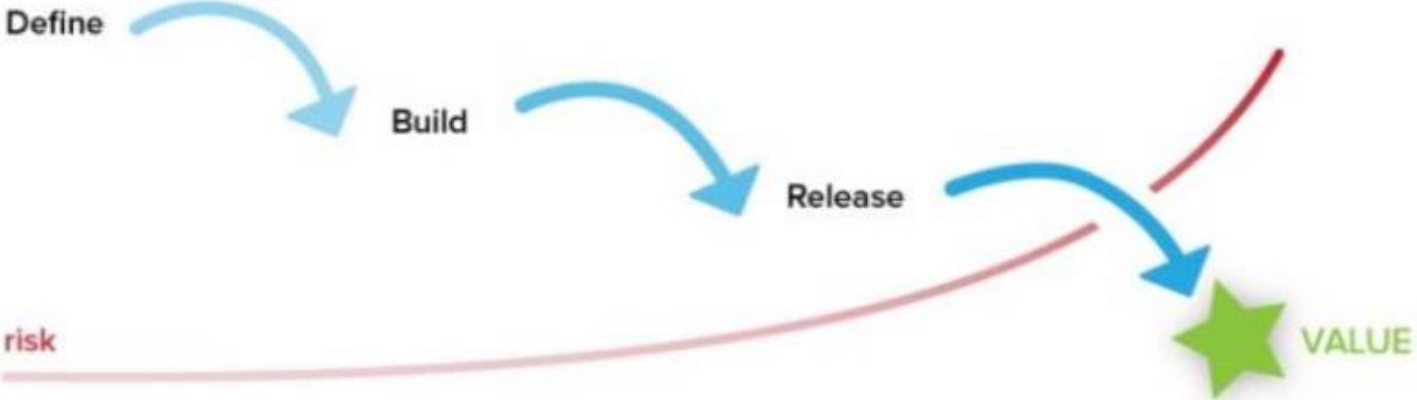
Kehitetään tuotetta tai palvelua nopeissa sykleissä tai "sprinteissä"

Tehdään yhteistyötä asiakkaan tai kuluttajan kanssa

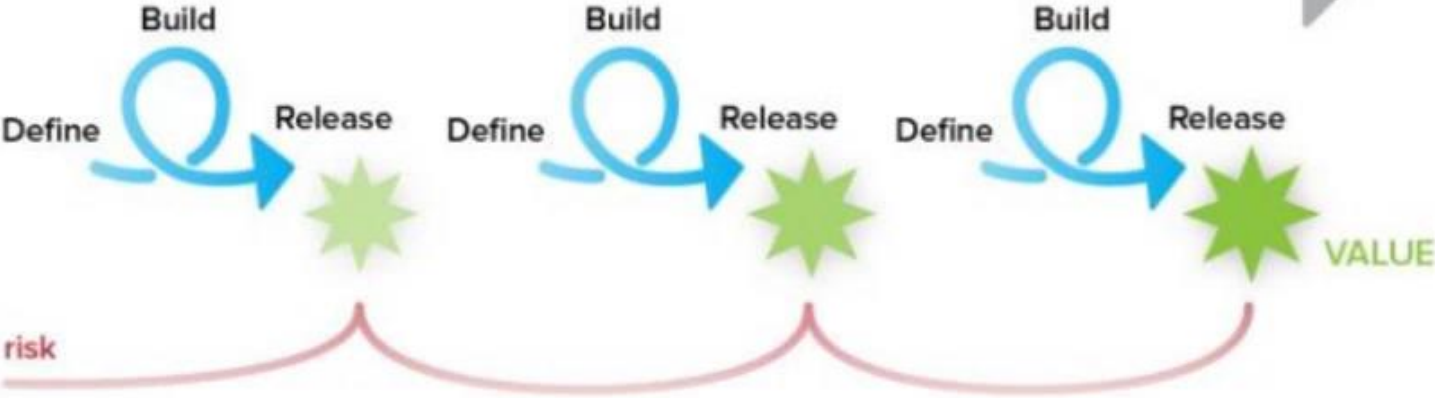
Reagoidaan nopeasti muutoksiin

Lean-ajattelu – ei hukkatyötä  
Scrum – Ei aloitettu, työn alla, tehty

# WATERFALL



TIME



# AGILE



**Onnistunutta  
kurssia!**





# Lähteet

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2008). *Projektiliiketoiminta*. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. (2016). *Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen*. Helsinki: Helsingin kauppakamari.

PMBOK Guide (2013). *A guide to the project management body of knowledge*. 5. painos. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.

Projekti-Instituutti (2015). 7 oikein: projektimallista ja projektistandardeista.

[https://www.projekti-instituutti.fi/blogi/7\\_oikein\\_projektimallista\\_ja\\_projektistandardeista.1656.blog](https://www.projekti-instituutti.fi/blogi/7_oikein_projektimallista_ja_projektistandardeista.1656.blog), 5.4.2020.

Ruuska, K. (2007). *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.

Sivula, L. (2019). *Projektinhallinta ja ketterät menetelmät*. Luento kurssilla Viestintä ja projektinhallinta. Espoo: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Sivula, L. (2019). *Projektisuunnitelma*. Luento kurssilla Viestintä ja projektinhallinta. Espoo: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.