

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

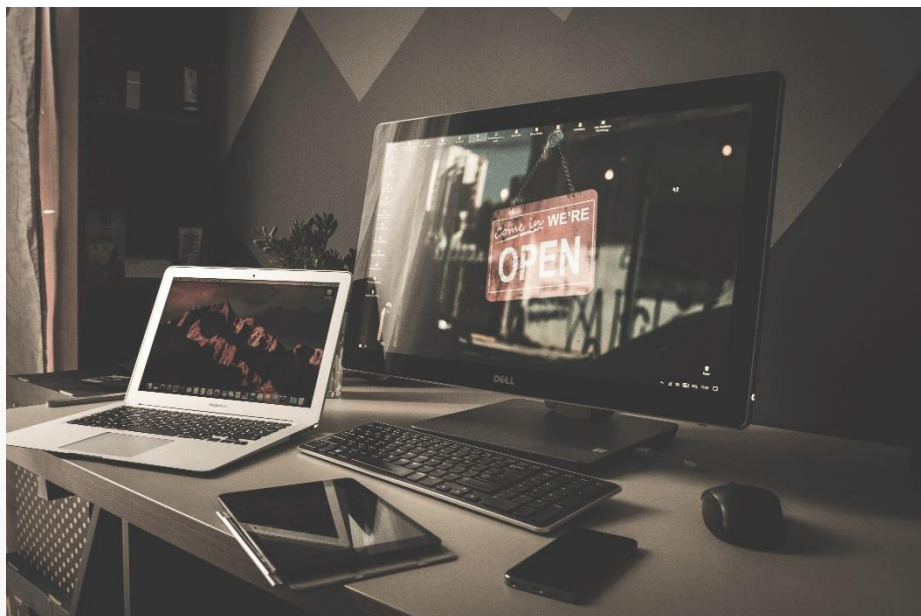


Miksi tämä kurssi?

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 työn 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 dark, and its windows are arranged in a grid pattern. Many windows are illuminated from within, creating a warm, yellowish glow that contrasts with the dark exterior. The perspective is looking down at an angle, showing the building's structure and the repetitive pattern of windows.

Mikä on projekti?

Mikä on projekti? ¹ (3)

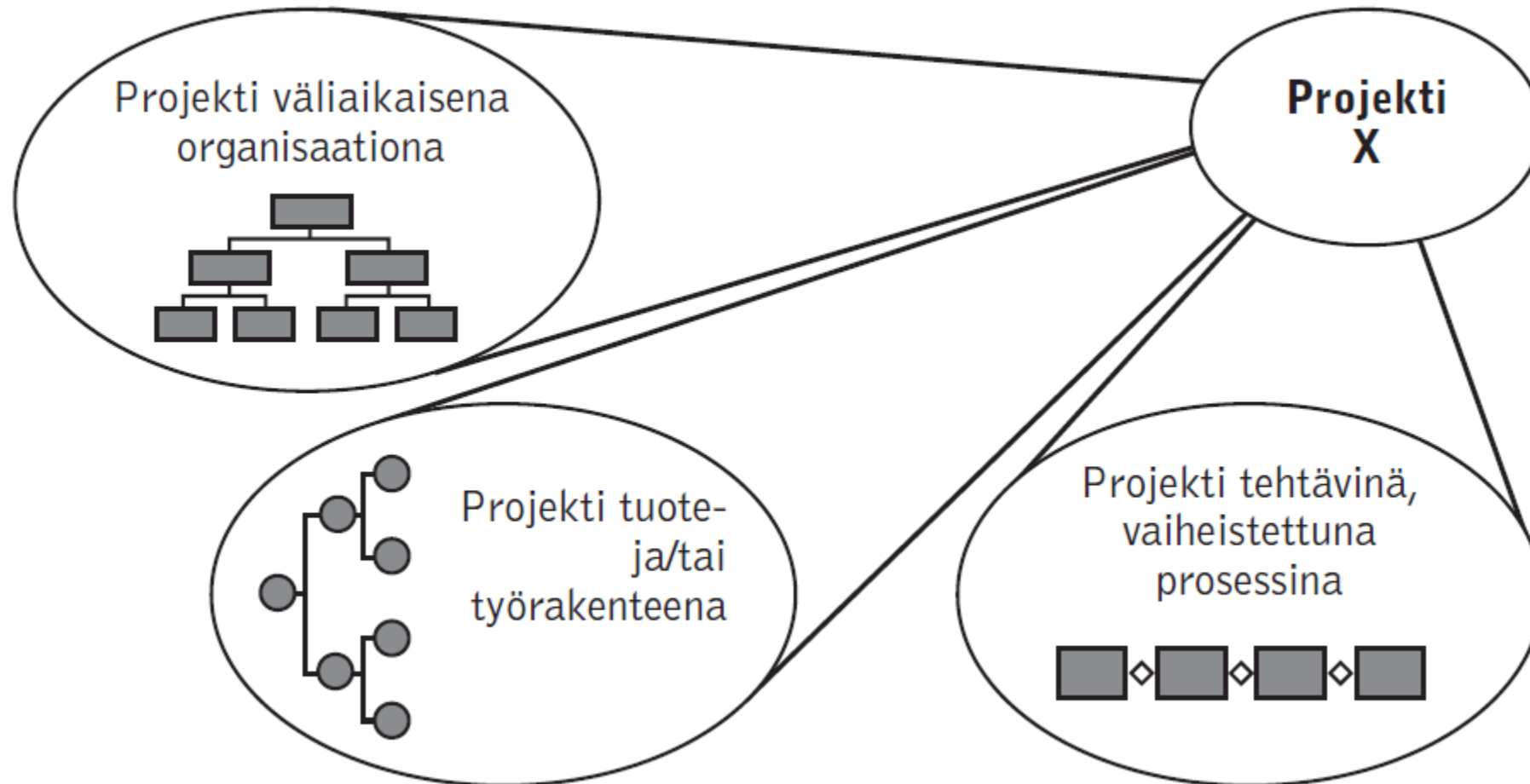
Projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää.

Ruuska (2012, 18)

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

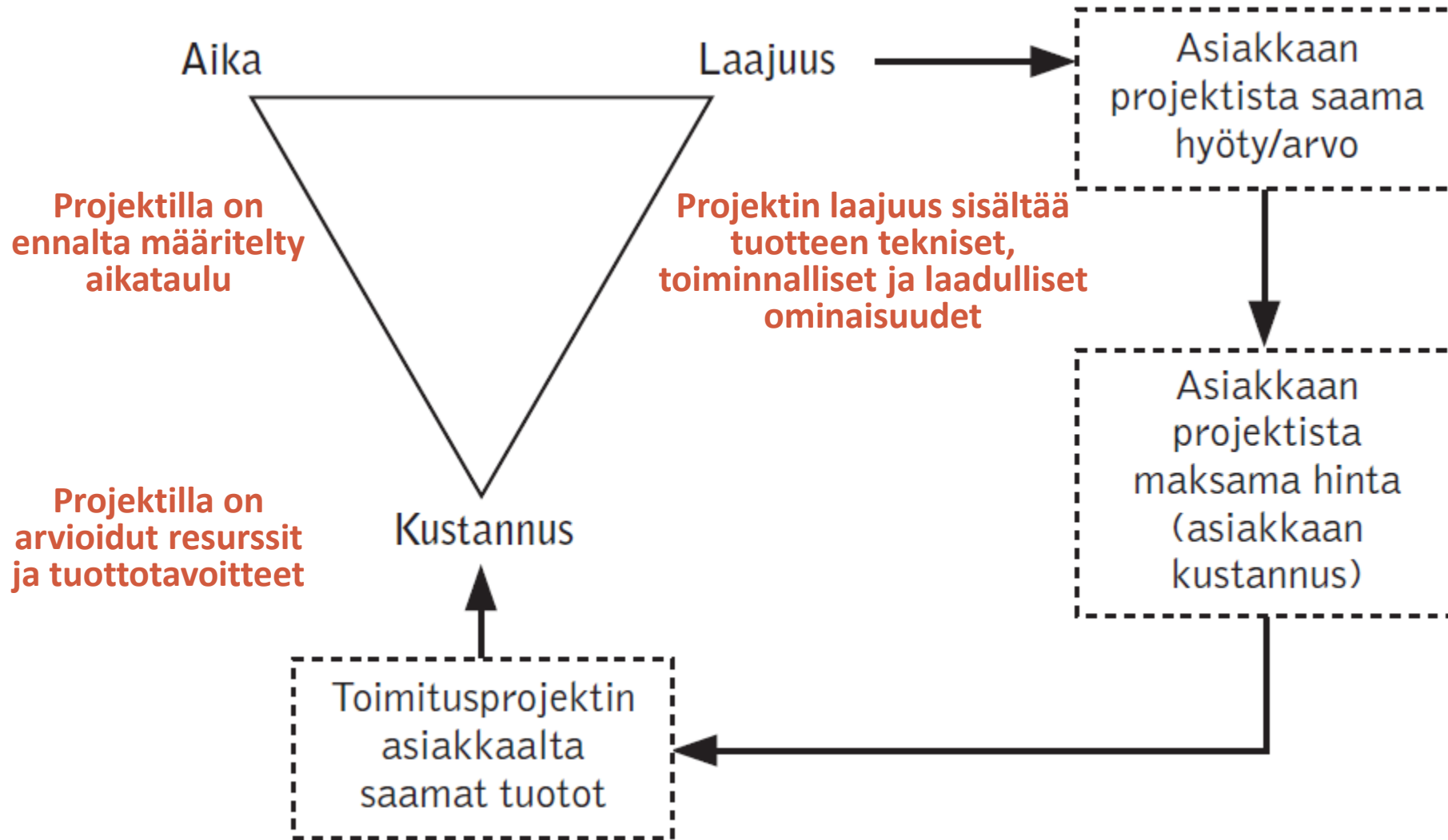
= laajuustavoite

Milloin tehdään

= aikatavoite

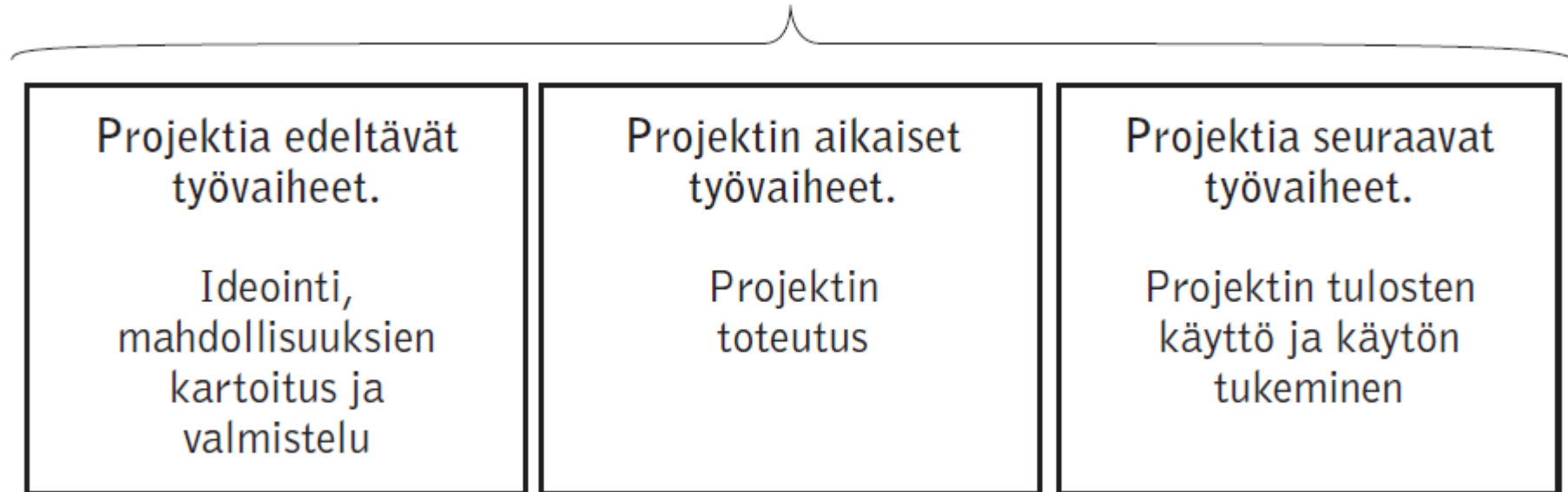
Millaisin kustannuksin/resurssein tehdään
ja kuka tekee

= 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



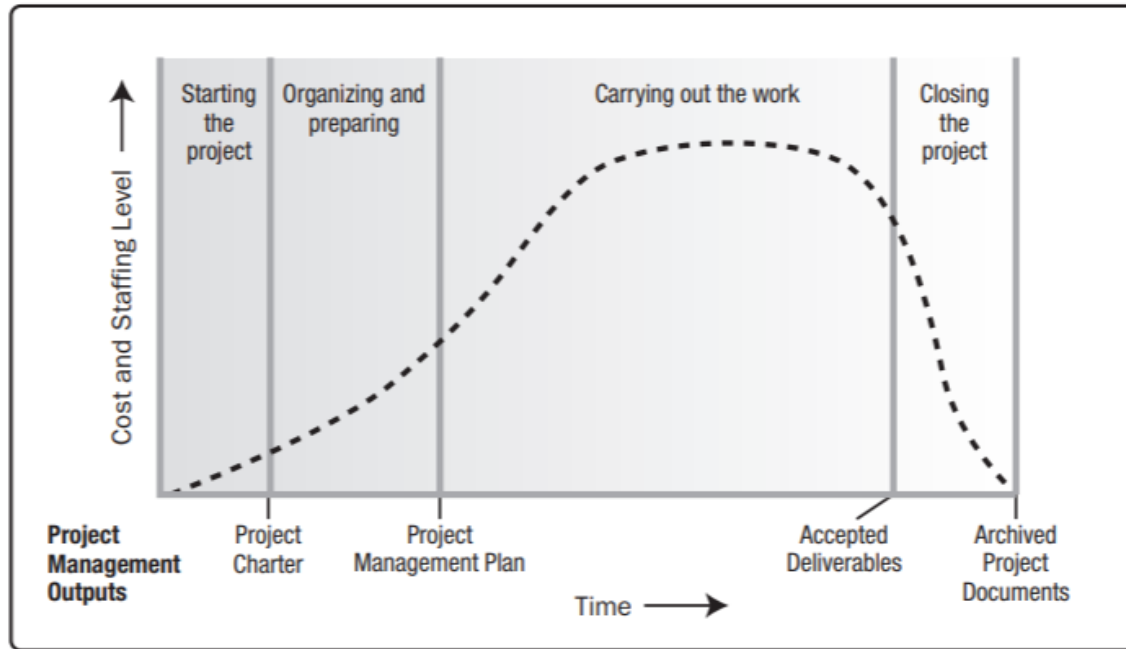
Elinkaaren vaiheet



Alussa on kustannuksia ja henkilöstöä vähemmän

Resurssien tarve lisääntyy toteutusvaiheessa

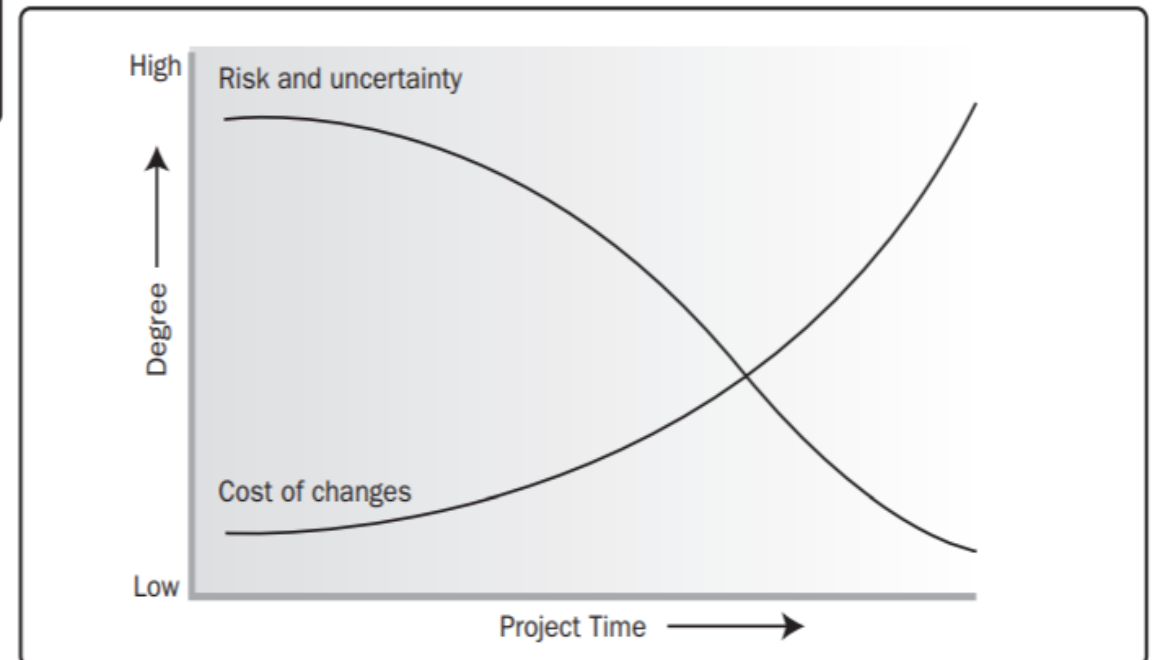
Riskit ja epävarmuus ovat suuria projektin alkuvaiheessa mutta vähenevät projektin edetessä



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**

Kriteerit, ks. muun muassa
Joslin & Müller (2016); Williams (2015)

IT-projektit, ks. muun muassa
Millhollan, C. & Kaarst-Brown (2016);
Müller & Martinsuo (2015)



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, 18–19)



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

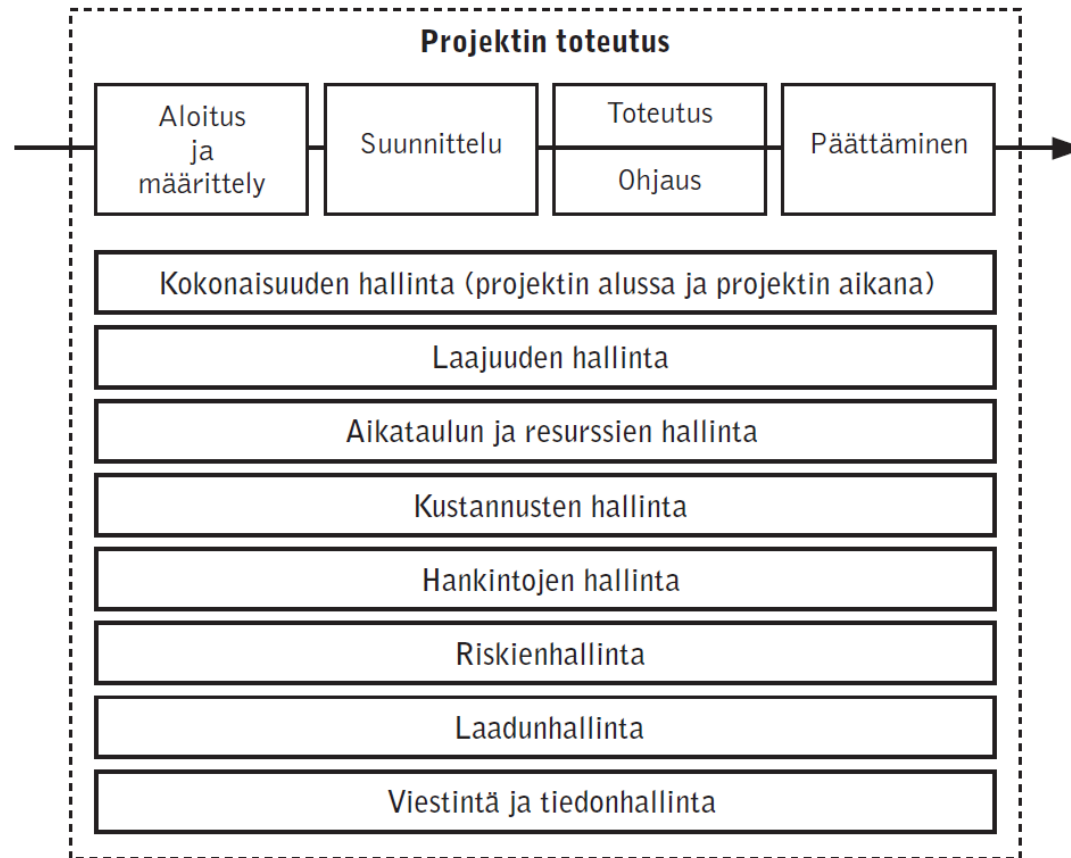
yksilöiden, lähinnä projektipäälliköiden **osaamisina ja ominaisuuksina**, jotka on havaittu tärkeiksi projektin onnistumisen kannalta

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

Projektinhallinnan kehittyminen

Vuosikymmen	Ajankohtaiset teemat
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, 100)

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 toteutuksen haasteet koottu eri lähteistä, muun muassa HS)



Projektin suunnittelu ja toteutus

Laajuuden hallinta ¹ (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

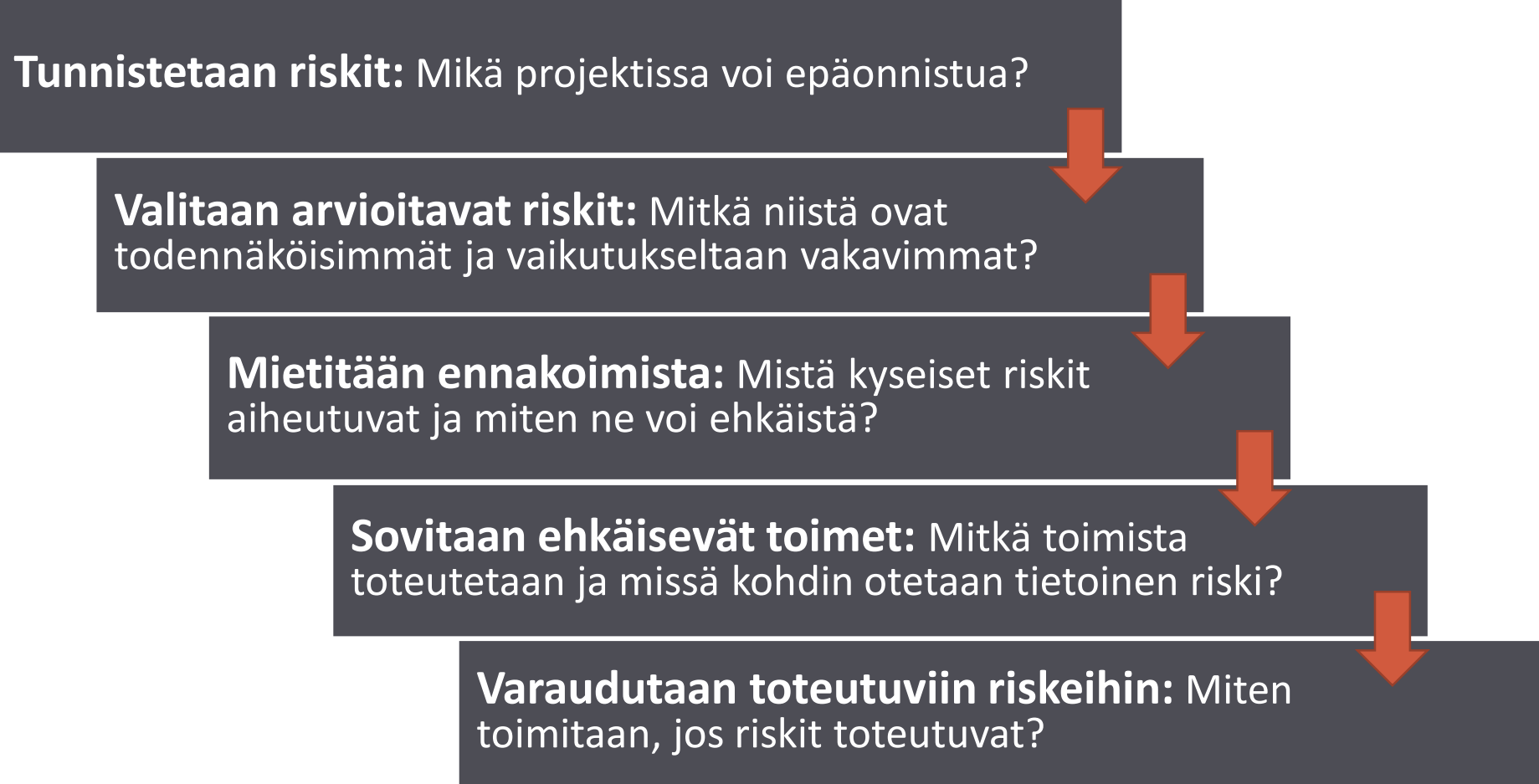
Osakokonaisuudet jäsennetään niin, että ne edistävät

- 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

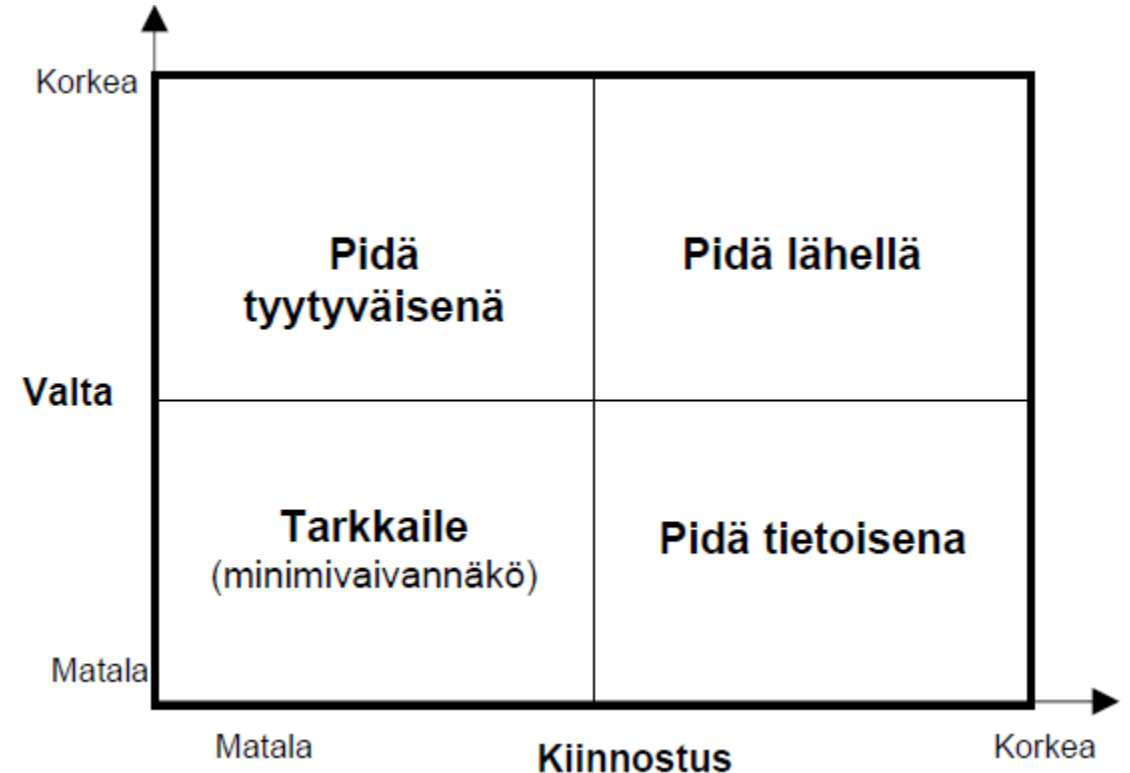
Sidosryhmällä suuri kiinnostus mutta vain vähän valtaa

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

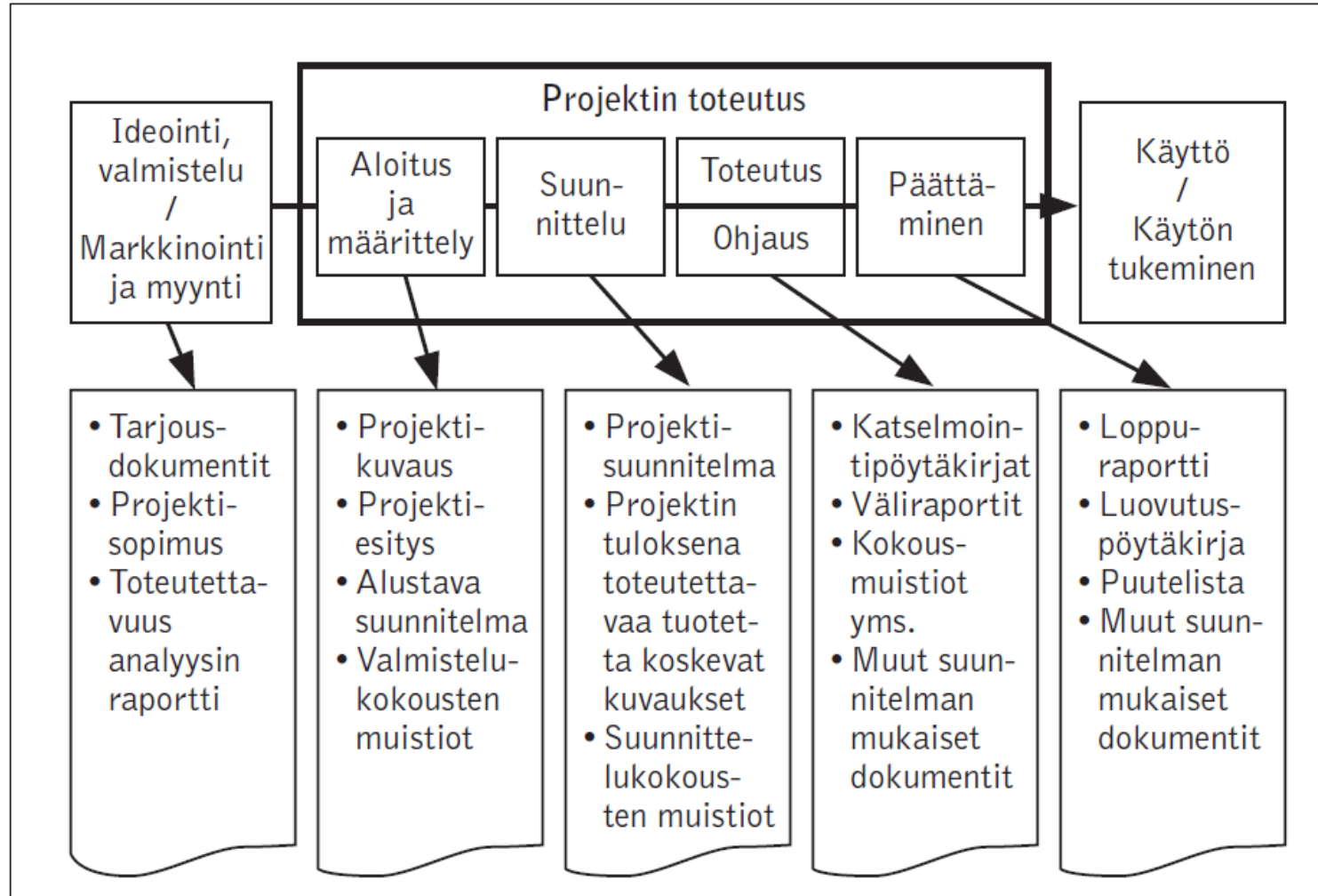
yritys, jota saattaa edustaa nimetty henkilö tai jokin tietty ryhmä

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

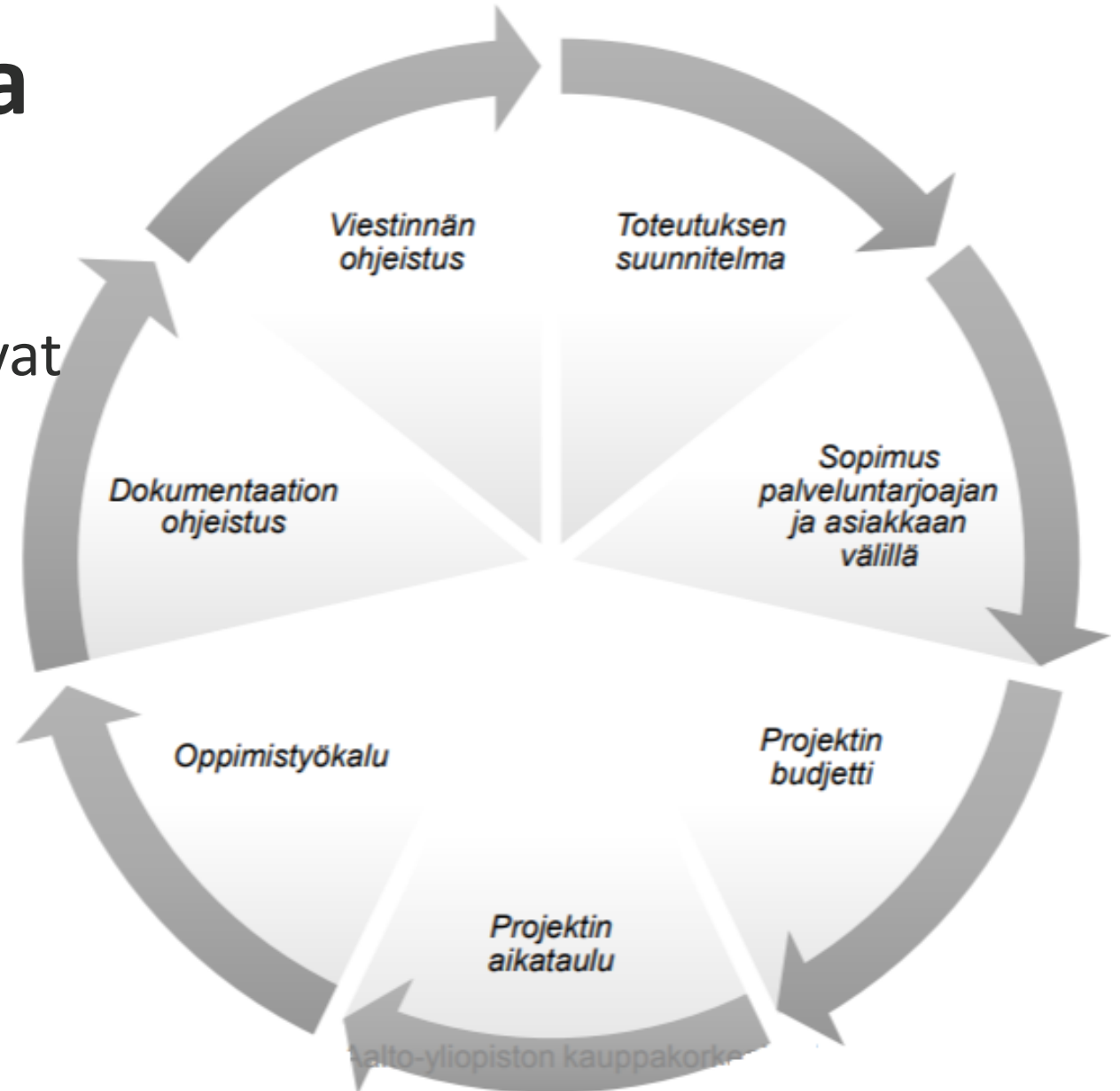
Projektisuunnitelmassa määritellään:

Mitä projektin on saatava aikaan ja missä aikataulussa?

Paljonko rahaa, henkilöitä ja muita resursseja on käytettävissä?

Mitä tiedonvälitys- ja dokumentointiperiaatteita projektissa noudatetaan?

Ruuska (2012), Sivula (2019)





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

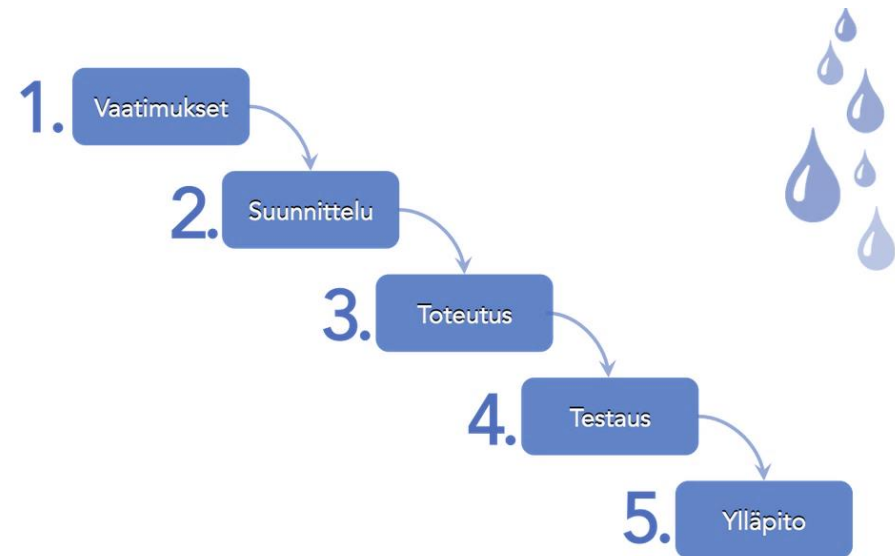
Riskejä

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

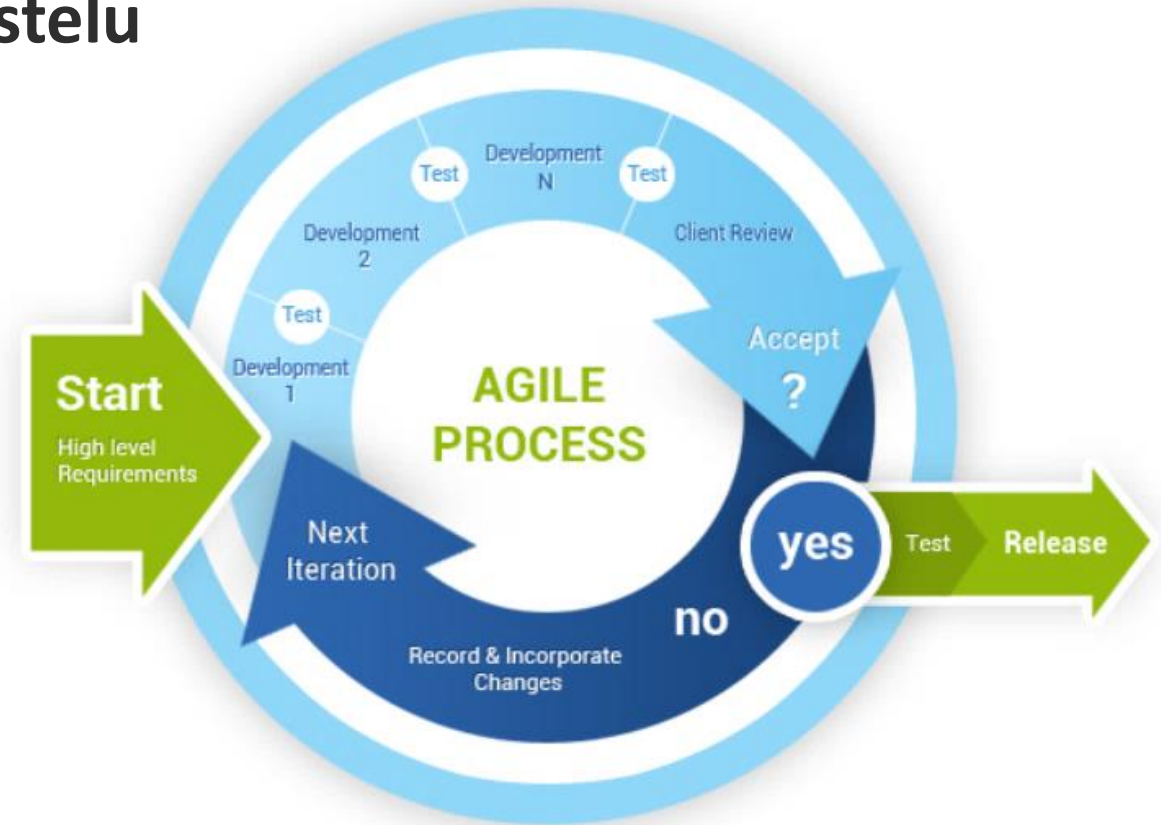
Hyviä puolia

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

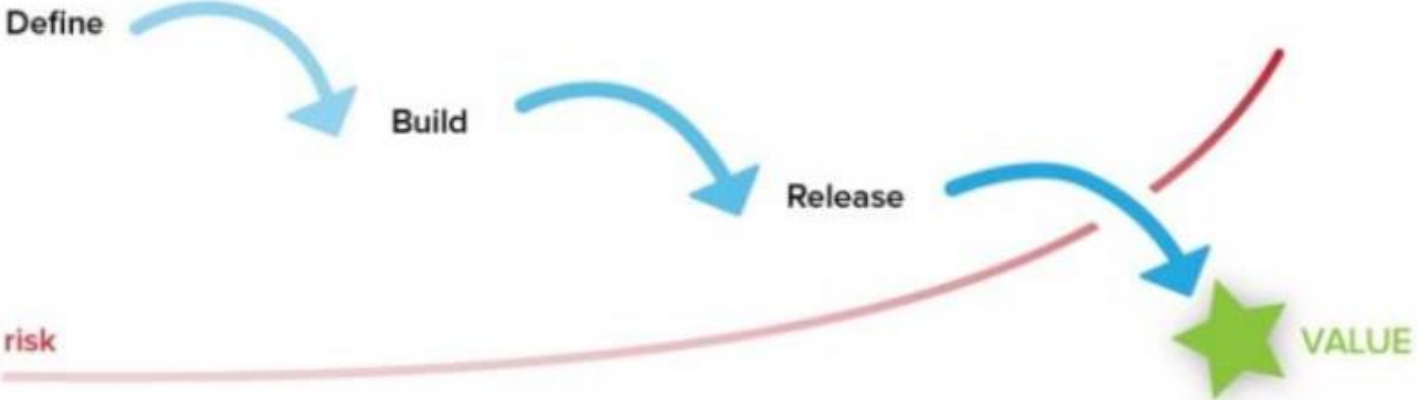
Kehitetään tuotetta tai palvelua nopeissa sykleissä tai "sprinteissä"

Tehdään yhteistyötä asiakkaan tai kuluttajan kanssa

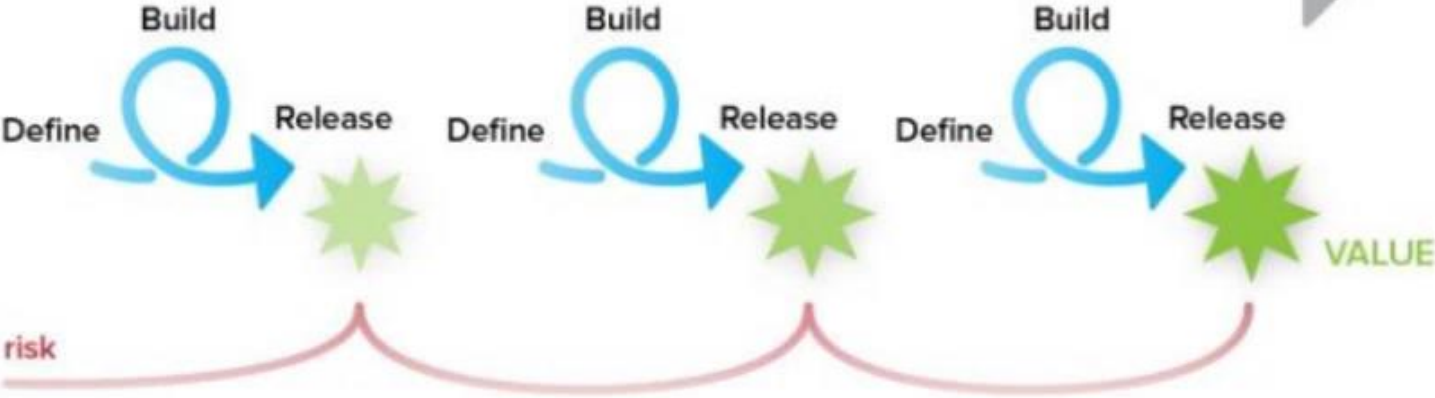
Reagoidaan nopeasti muutoksiin

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.

Joslin, R. & Müller, R. 2016. The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2). 364–388.

Loneragan, K. (2015). Example Project risks – good and bad practice. <https://www.pmis-consulting.com/example-project-risks-good-and-bad-practice/>, 1.8.2020.

Millhollan, C. & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT Project Manager Efficacy: A Review of the Literature Associated with Project Success. *Project Management Journal*, 47(5), 89–106.

Müller, R. & Martinsuo, M. (2015) The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1). 154–176.

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, 28.7.2020.

Ruuska, K. (2012). *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. 7. painos. 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.

Williams, T. (2015). Identifying Success Factors in Construction Projects: A Case Study. *Project Management Journal*, 47(1), 97–112.