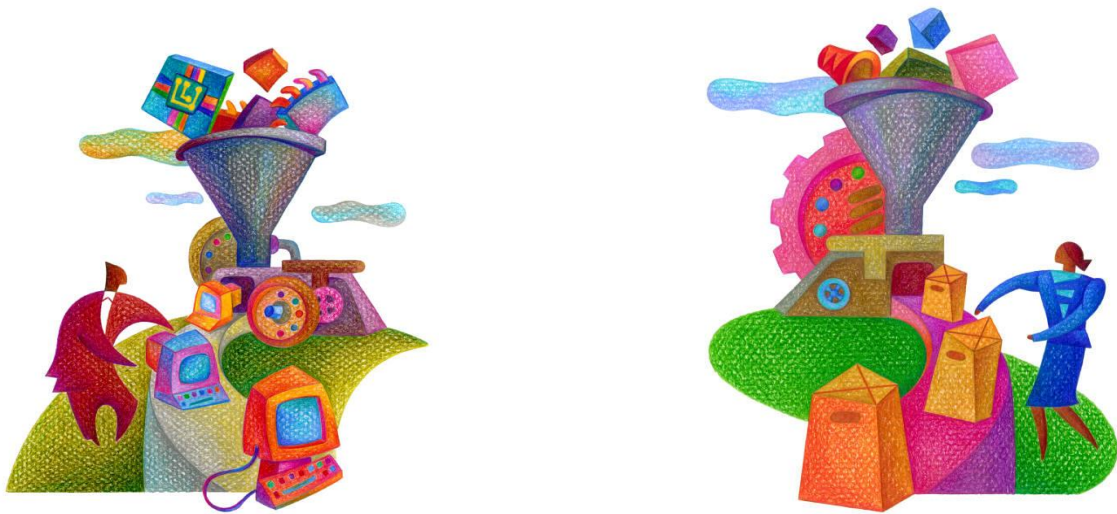


Projekteissa työskentely



Oili Niittynen
Turun aikuiskoulutuskeskus
2011

PROJEKTI EI OLE KAIKKIALLA VELLOVA AMEEBA

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	3
1.1	Projektin määrittelyä	3
1.2	Projektin vaiheet.....	4
1.3	Projektiorganisaatio.....	5
2	Projektin vaiheet	6
2.1	Projektin asettaminen	6
2.2	Projektin suunnittelu.....	7
2.3	Projektin toteutus.....	9
2.4	Projektin seuranta	12
2.5	Projektin päättäminen.....	15
3	Projektissa toimiminen	17
3.1	Projektin asettajan tehtävät.....	18
3.2	Projektin johtoryhmä.....	18
3.3	Projektipäällikkö	19
3.4	Projektisihteeri.....	23
3.5	Projektiryhmän jäsen	24
4	Projektinhallinta.....	25
4.1	Projektisuunnitelman kirjaaminen.....	25
4.2	Projektin käynnistäminen	25
4.3	Projektin seuranta	25
4.4	Projektin päättäminen.....	25

1 Johdanto

1.1 Projektin määrittelyä

Projekti on tarkkaan suunniteltu hanke tietyn päämäärän saavuttamiseksi.

- On olemassa selkeä tavoite
- Tavoite pyritään saavuttamaan projektiksi kutsutulla työllä
- Toimintaa ohjataan johdetusti ja suunnitelmallisesti
- Projektin läpiviennille on tehty suunnitelma
- Projektissa tapahtuu ihmisten välistä yhteistoimintaa
- Aikataulu ja alkamis-/päättymispäivä on määritelty
- Taloudelliset reunaehdot
- Etenemistä ja tuloksia seurataan ja valvotaan
- Projekti on ainutlaatuinen



Projektin kanssa hyvin läheisiä käsitteitä ovat esimerkiksi:

- **hanke** (usein projektin synonyymi, erityisesti julkishallinnossa)
- **urakka** (rakennusteollisuudessa käytettävä ilmaus, usein synonyymi projektille)
- **toimeksianto** (paljon yleisempi ja epämääräisempi käsite kuin projekti)
- **prosessi** on jatkuvien yhteen liittyvien toimintojen sarja tuloksen aikaansaamiseksi

Projektin luonne

Projektin tarkoitus voi olla esim. rakentaminen, järjestäminen, hankkiminen, toimittaminen, kouluttaminen tai kehittäminen. Kehittämisprojektit ovat erilaisia siinä, että aloitettaessa ei ole selkeästi tiedossa mikä tulee olemaan tulos.



1.2 Projektin vaiheet

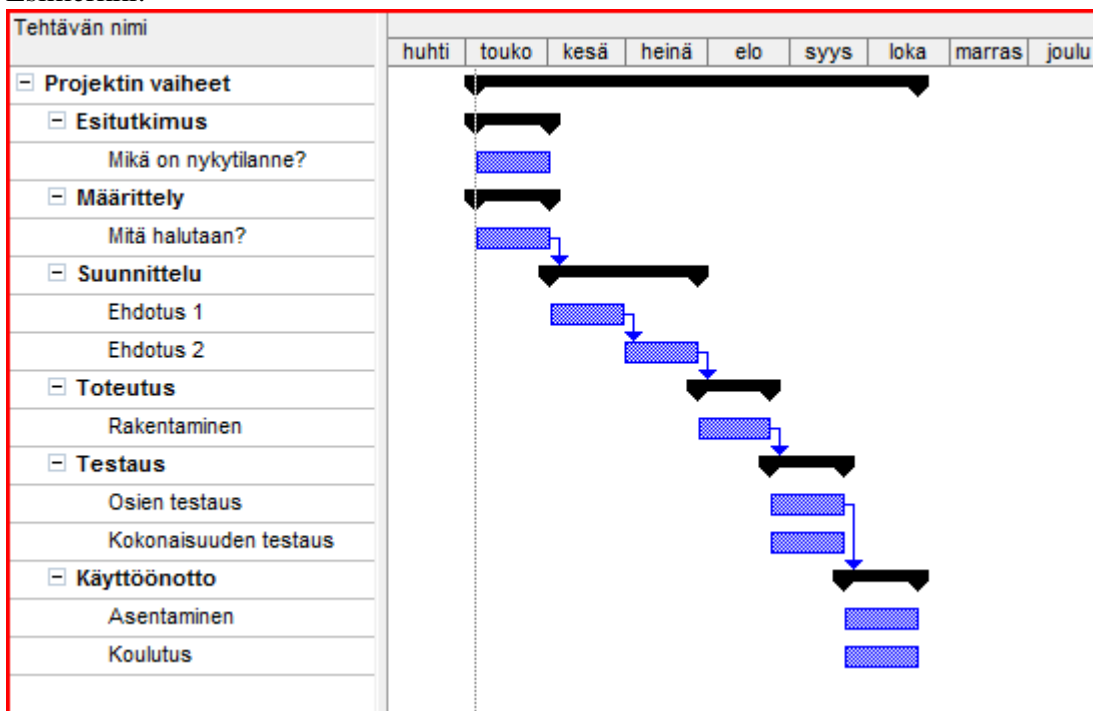
Perinteisesti projektihallinnassa on tiettyjä vaiheita, jotka tehdään aina samassa järjestyksessä:

- projektin asettaminen
- projektin suunnittelu
- projektin toteutus
- projektin seuranta
- projektin päättäminen



Vaiheet voidaan toteuttaa ajallisesti peräkkäin tai niitä voidaan toistaa (palata edelliseen vaiheeseen) tarpeen mukaan.

Esimerkki:



Jokaisesta vaiheesta on oma kuvauksensa tässä edempänä.

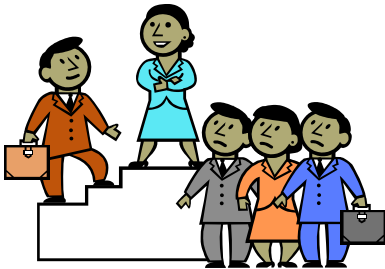
1.3 Projektiorganisaatio

Projektissa on yleensä

- Projektin asettaja
- Johtoryhmä
- Projektipäällikkö
- Projektisihteeri
- Projektin jäsenet

Lisäksi voi olla alihankkijoita ja asiantuntijoita sekä sisäisiä että ulkoisia arvioijia.

Kuvaukset tässä edempänä kohdassa *Projektissa toimiminen*.



Johtoryhmä voi olla nimeltään ohjausryhmä tai johtokunta.

Projektipäällikköä voidaan nimittää myös projektin ohjaajaksi tai projektivastaavaksi.

Projektisihteeri voi olla assistentti.

Jäsenet edustavat eri osaamisaloja.

2 Projektin vaiheet

2.1 Projektin asettaminen

Projekti voidaan asettaa työpaikalla sisäisesti. Se voidaan asettaa työpaikan ja toimittajan tai asiakkaan välisellä sopimuksella. Kehitysprojekteissa asettajana saattaa olla viranomainen, EU tai jokin laitos.

Projektisopimus toimittajan kanssa

- sopimuksen osapuolet
- projektin tavoite ja tulokset, joihin tähdätään
- projektin organisoituminen ja valvonta
- projektin aikataulu ja viivästysseuraamukset
- projektin hinta, maksuehdot ja maksuaikataulu
- projektin raportointikäytännöt
- työn luovuttaminen asiakkaalle ja projektin päättäminen
- mikä on tehdyn työn takuu
- omistusoikeudet ja immateriaalioikeudet
- rekrytointikielto osapuolten välillä
- onko toimittajalla oikeus alihankkijoiden käyttämiseen
- millä ehdoilla projekti voidaan keskeyttää
- kolmansien osapuolien mahdollinen loukkaaminen (luova työ)
- voiko sopimuksen siirtää
- salassapito projektin aikana ilmenevistä asioista
- sovellettava laki ja erimielisyyksien ratkominen
- allekirjoitukset



2.2 Projektin suunnittelu

Projektisuunnittelun vaiheet

- projektin tavoitteiden asettaminen (tekniset tavoitteet, kustannustavoitteet, pääaikataulu)
- projektin organisointi (projektiorganisaatio, toimenkuvaukset)
- projektin osittaminen (projektiositus, tehtäväluettelo)
- aikasuunnittelu (hankinta-aikataulut, aikataulut)
- resurssisuunnittelu (resurssilaskelmat, työsuunnitelmat)
- kustannussuunnittelu (projektibudjetti)
- ohjausjärjestelmän suunnittelu (kokoussuunnitelma, projektiohjeisto, dokumentointiohje, raportointiohjeet, atk-työkalut)

Projektisuunnittelu

- suunnittele työ yksityiskohtaisesti, mikä on projektin missio, mitä töitä projektivision toteuttamiseksi on tehtävä ja mitä tuotteita täytyy toimittaa
- ota oikeat henkilöt suunnittelemaan – ota projektitiimi ja asiakas mukaan suunnitteluun
- arvioi kesto ja kustannukset – tee yksityiskohtainen arvio kehitysprojektin jokaisesta vaiheesta, ennen kuin aloitat kyseisen vaiheen
- osittele työ käyttämättä XX tunnin sääntöä – jaa työ toimituskelpoisiin tuotteisiin, joiden valmiiksi saaminen kestää enintään 10, 20, 30 tai 40 tuntia
- laadi projektistandardi – projektin perustandardit ja niiden käyttäminen ovat avaimia jatkuvasti korkealaatuisten lopputuotteiden toimittamiseen
- luo menettelytavat muutosten varalta
- sovi hyväksymiskriteereistä – määritä etukäteen millainen on hyväksyttävä järjestelmä

Projektiehdotuksen testaus

- vastaako projekti sidosryhmien asettamiin vaatimuksiin?
- onko projektin tavoite mitattavissa (yksilöity, mitattava, saavutettavissa, relevantti, aikaan sidottu)?
- tukeeko projektiehdotus organisaation ja yksilön olemassaolon tarpeita, visiota ja arvoja?
- parantaako projekti organisaation avaintuloksia?
- pystyykö projekti täyttämään sille priorisoidut suorituskykyvaatimukset?
- onko projektin kriittisten pisteiden riskitaso hyväksyttävissä ja ohjattavissa?
- saadaanko projektin tarvitsemat resurssit ajoissa?
- ovatko projektin tuottamat hyödyt suuremmat kuin projektin kustannukset?

Heikon projektisuunnittelun merkkejä

- projektit myöhästelevät sopimusajoista
- projekteissa on jatkuvasti kiire, ylitöitä
- projekteja priorisoidaan, mille tänään annetaan resursseja
- projektit toimitetaan asiakkaille keskeneräisinä
- tarvittavia resursseja ei ole käytettävissä oikeaan aikaan
- aikatauluja joudutaan tiheään muuttamaan
- törmätään ongelmiin, jotka olisi voitu ennakoida jo projektin suunnittelussa

Projektisuunnitelman sisältö voi olla seuraavanlainen:

- Määrittelyt
 - Johdanto ja tausta
 - Projektin tulostavoitteet
 - Rajaus ja liittymät
 - Vahvistettu toimeksianto, esim. projektin asettamiskirje
 - Projektissa käytettävät standardit
 - Sanasto ja termit

- Organisaatio
 - Projektiryhmä
 - Johtoryhmä
 - Yhteyshenkilöt
 - Projektin organisaatiokaavio

- Toteutussuunnitelma
 - Ositus ja toteutusvaiheet
 - Työsuunnitelma ja työpaketit
 - Aikataulu
 - Tehtäväluettelo
 - Välietapit
 - Resurssisuunnitelma
 - Riskien kartoitus ja lieventämissuunnitelma

- Budjetti
 - Projektibudjetti
 - Kustannusseuranta

- Ohjaussuunnitelma
 - Kokoussuunnitelma
 - Tiedottaminen, viestintäsuunnitelma
 - Valvonta
 - Hyväksymiskriteerit eri työpaketeille
 - Raportointi (Riskiraportit, laaturaportit, projektin loppuraportti)
 - Koulutussuunnitelma
 - Laadunvarmistus, laatusuunnitelma
 - Ongelma- ja muutospöytäkirjat (muutospyynnöt ja määräykset, ongelmien arviointilomakkeet)
 - Projektinhallintasuunnitelma



2.3 Projektin toteutus

Toteutusvaiheessa edetään suunnitelmien mukaisesti kohti tavoitetta. Työtä tehdään, aikaa kuluu ja kustannuksia syntyy. Tehdään tulosta.

Toteutusta uhkaavat monenlaiset riskit.

Projektien riskejä

- Ulkoiset riskit

- markkinoiden tapahtumat
- ulkopuolisten hankintojen ja toimittajiin liittyvät riskit
- viranomaisvaatimusten muutokset
- uudet standardit ja tuoteversiot
- lakiasiat
- fuusiot ja yritysostot
- muutostekijät
- asiakkaiden lisävaatimukset
- yritysstrategian ja prioriteettien muutokset
- ympäristötekijöihin ja luonnonolosuhteisiin liittyvät riskit
- onnettomuudet kuten tulipalot, tulvat ym
- ulkoisista sähkölähteistä johtuvat häiriöt
- lämmitys-, tuuletus-, ilmastointihäiriöt
- sabotaaetit, hakkerointi, turvallisuusrikkomukset
- viestintäjärjestelmien ja turvalaitteiden toimintahäiriöt
- tietokonevirukset
- viestintäyhteyksien häiriöt
- viennissä kohdemaahan liittyvät riskit



- Taloudelliset eli kustannusriskit

- projektitiimien, alihankkijoiden ym. kustannusten ylitykset
- tuotteen ja projektin laajuuden muutokset, hallitsematon kasvu
- huono kustannusarviointi
- budjetin ja aikataulun ylitykset
- asiakkaisiin liittyvät maksuvaikkeudet

- Aikatauluriskit

- epätarkat aikatauluarviot
- lisääntyneiden teknisten, toiminnan ja ulkoisten ongelmien ratkaisemiseen käytetty työ
- resurssivajaukset
- odottamattomat resurssimenetykset

- Tekniikkariskit
 - epäkypsän tekniikan aiheuttamat ongelmat
 - väärin työkalujen käyttö
 - testaamattomat ohjelmistot tai sopimattomalla tavalla toimivat ohjelmistot
 - vaatimusmuutokset ilman muutostenhallintaa
 - tuotteen monimutkaisuutta ei ole ymmärretty tai selitetty
 - integraatio-ongelmat
 - ohjelmiston tai laitteiston suorituskyvyn ongelmat, heikot vasteajat, viat ja virheet

- Toiminnan riskit
 - puutteellinen ristiriitojen ratkaiseminen
 - ei ole toimivaa asioiden priorisointimenettelyä
 - avainhenkilöiden riittämättömät valtuudet
 - organisaatio-, henkilöstö- ja tiedonkulun riskit
 - heikko asiantuntemus
 - sopimukseen liittyvät riskit
 - riittämätön viestintä

Riskien hallinta

- projektisuunnitelman systemaattinen analysointi ja riskien tunnistaminen
- riskien luokittelu
- riskien torjunnan suunnittelu
- riskien poisto
- todennäköisyyden pienentäminen
- riskien siirto
- projektisuunnitelman muuttaminen
- riskin hyväksyntä
- riskiin varautuminen
- riskien valvonta
- vastuiden määrittely
- hälytin
- varasuunnitelma
- korjaustoimenpiteet



Alihankinnan hallinta

- Alihankkija valitaan alihankintatarjoukset tehneistä yrityksistä yritysten kyvykkyydestä tehtyjen arviointien perusteella. Arviointi tapahtuu ennalta suunnitellun menettelyn mukaan
- Alihankkijan tehtäväksi annettava työ määritellään ja suunnitellaan dokumentoidun, ennalta sovitun menettelyn, työ kuvauksen ja projektisuunnitelman mukaisesti
- Pää- ja alihankkijan välistä sopimusta käytetään alihankinnan hallinnan pohjana
- Päähankkija tarkastaa ja hyväksyy säännöllisesti alihankkijan tekemän dokumentoidun projektisuunnitelman
- Alihankkijan dokumentoitua ja hyväksyttyä projektisuunnitelmaa käytetään ohjelmistotehtävien seuraamisessa ja projektin edistymisen raportoinnissa
- Alihankkijan työ kuvauksen, alihankintasopimuksen ehtoihin ja muihin velvoitteisiin tehtävät muutokset käsitellään ennalta sovitun ja dokumentoidun menettelyn mukaisesti tai tarvittaessa välimiesmenettelyn kautta
- Päähankkijan johto suorittaa yhdessä alihankkijan johdon kanssa määräajoin projektin edistymis- ja koordinaatiokatselmuksia ja auditointeja
- Alihankkijan kanssa pidetään säännöllisiä teknisiä katselmuksia ja palavereja
- Alihankkijan aikaansaamia tuotteita ja tuloksia katselmoidaan valituissa välietapeissa dokumentoidun ja ennalta sovitun menettelyn mukaisesti
- Päähankkijan laadunvarmistusryhmä seuraa alihankkijan laadunvarmistustoimia dokumentoidun ja ennalta sovitun menettelyn mukaisesti
- Päähankkijan kokoonpanonhallintaryhmä seuraa alihankkijan kokoonpanonhallinnan toimia dokumentoidun ja ennalta sovitun menettelyn mukaisesti
- Päähankkija suorittaa hyväksymistestauksen osana alihankkijan valmistamien ohjelmistotuotteiden toimitusta dokumentoidun ja ennalta sovitun menettelyn mukaisesti
- Alihankkijan suorituksia arvioidaan määräajoin, ja arvioinnin tulokset käydään läpi alihankkijan kanssa



2.4 Projektin seuranta

Projektin 4 suurta haastetta

- kustannusten ylittäminen
- aikataulujen ylittäminen
- asiakkaiden tyytymättömyys
- henkilöstön vaihtuvuus ja alhainen työmoraaali



Projektin viestinnän, ohjauksen ja valvonnan avainasioita

- tiimeillä on selkeät visiot ja tavoitteet
- projektin ositus osaprojekteiksi ja töiksi osoittaa selkeästi yksityiskohtaiset työt, vastuut ja aikataulut
- projektin katselmuksot ovat todellisia katselmuksia, joissa tarkastellaan
 - mitä on tehty?
 - mitä on vielä tehtävä?
 - mitä hankaluuksia, selvitettäviä kysymyksiä on noussut esille?
 - Miten ne ratkotaan?
- sähköisen tiedonsiirron apujen lisäksi kasvoista kasvoihin projektipalaverit ovat olennaisen tärkeitä

Projektien mittaamista edistävät piirteet

- projekti koostuu osaprosesseista, joista monet ovat mitattavissa
- monissa projekteissa projektin lopputuloksella on kytkeä organisaation myynnin, tuotannon tai kannattavuuden kehittämiseen
- projektien yksittäiset tehtävät ovat yksilöityjä, mitattavia ja aikaan sidottuja
- projekteilla on budjetti, josta projektipäällikkö on vastuussa

Projektien mittariston puuttuminen aiheuttaa

- taloudellisten resurssien tuhlausta
- ajan hukkaa avainresurssien kannalta
- demoralisoi henkilöstön työskentelyä, "hällä väliä"-asenne kasvaa
- yksilöiden työurakehityksen lamaantumista

Miksi projektien työmääräarviot pettävät?

- projektin sisällön laajentuminen
- muutokset määrittelyissä
- heikosti määritelty projektin tavoite ja sisältö
- organisaatio muuttuu, lait ja määräykset muuttuvat
- arvioiden tekijöiden kokemattomuus
- arviointi on tehty liian suurina kokonaisuuksina
- käytettävissä ei ole ollut kokemusaineistoa aikaisemmista töistä
- henkilöstön vaihtuvuus
- ylhäältä sanellut arviot
- lepsu projektin johtaminen

Projektiakataulun hallinta

- työt tehdään oikeassa järjestyksessä
- kriittiset tehtävät varmistetaan
- pyritään jättämään pelivaroja
- aloitetaan ajoissa
- käytetään aikataulutekniikoita ajattelun apuna
- tiedetään missä ollaan ja mitä tehdään jatkossa
- suunnitelmallisuus ja ohjaus

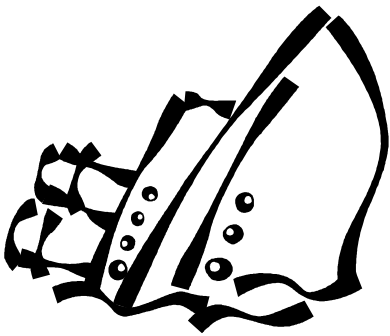
Projektien ansoja

- puutteellinen suunnittelu
- projektiryhmän sisäisen yhteishengen luomiseen ei laitettu riittävästi aikaa
- projekti on liian sekava
- projekti etenee ilman että ohjausryhmä tarkistaa mennäänkö projektisuunnitelman mukaan
- projektipäällikkö ei pysty innostamaan eikä motivoimaan projektiryhmää
- projektia ei ole rajattu tai se on rajattu liian löysästi
- projektipäällikön on vaikea sanoa ei
- projektiryhmässä on liian samanlaisia ihmisiä
- projekti on liian iso



Katastrofiprojektin piirteitä

- projekti on kokoluokaltaan hyvin iso
- työmääräarviot ovat menneet totaalisesti pieleen, 2-3x alkuperäinen...
- työmääräarviot tehtiin mutu-pohjalta perehtymättä projektin luonteeseen
- toimintaympäristö ymmärrettiin väärin
- projektin laajuus käsitettiin väärin
- toimintaympäristöä ei ymmärretty riittävän syvältä
- teknologian kypsyttä ei osattu arvioida
- ei tunnettu käytettävää teknologiaa
- budjetti on moninkertaistunut hankkeen aikana
- projektipäälliköllä ei ole käsitystä mitä eri osaprojekteille kuuluu ja missä ne menevät
- eri toimittajat syyttelevät toisiaan ja pallottelevat vastuuta
- projektissa on paljon ulkopuolisia tahoja. Niiden väliset suhteet voivat tulehtua
- sisäiset henkilösuhteet ovat tulehtuneet



Projektien epäonnistumisen syitä

- selkeä projektin päämäärä tai visio puuttui
- projektin tavoitteita muutettiin kesken projektin
- ristiriidat projektin priorisoinneissa
- epärealistiset odotukset
- resurssit eivät riittäneet
- viestintä oli heikkoa
- asiakasvaatimusten täyttämättä jääminen
- heikko projektin suunnittelu
- projektista puuttui selkeä metodiikka
- ei tiedetty kuka teki ja mitä ja mihin hintaan
- projektien rajausta muutettiin
- sidosryhmien tukea ei hankittu
- projektin johto oli heikko
- projektia ei ole osattu osittaa oikein
- projektin seuranta ei osattu



2.5 Projektin päättäminen



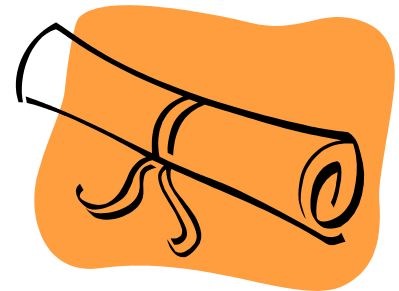
Projektin viimeistelyvaiheessa projektin työntekijöitä kaipaillaan jo uusiin projekteihin. Toisaalta projektissa on monia kohtia joita ”pitäisi” vielä ehdottomasti parantaa. Projekti on kuitenkin päätettävä aikataulussaan, sillä budjetti perustuu aikataulun noudattamiseen.

Projektin lopussa on varmistettava, että asiakkaalle on toimitettu kaikki projektin luvut tulokset. Projektille on hankittava asiakkaan hyväksyntä. Myös esimerkiksi takuu-aika on huomioitava. Hyväksynnän jälkeen projekti laskutetaan asiakkaalla.

Oleellinen asia on projektin lopputuotteen **lopullinen dokumentointi**.

Projektin toteuttamisen vaiheiden dokumentointi:

- vertailukohtana projektin alkuperäinen suunnitelma
- pohjana projektin tuleville versioille
- apuna uusien projektien suunnittelussa ja arvioissa sekä projektikoulutuksessa
- lähtökohtana projektin työntekijöiden arvioinnissa



Projektin päätöskatselmuksen toteuttaminen

Päätöskatselmuksen tarkoituksena on saatujen kokemusten kerääminen, tallentaminen ja siirtäminen eteenpäin. Tavoitteena on ongelmatilanteiden ja niiden ratkaisujen, parannusehdotusten ja jatkosuunnitelmien kerääminen tulevaisuutta varten. Tästä on hyötyä nimenomaan myöhemmille projekteille eli siten organisaatiolle kokonaisuudessaan.

Projektin muodollinen päättäminen

Projekti pitää päättää myös muodollisesti ja hallinnollisesti. Tällöin projektille ei saa enää kertyä lisää kustannuksia, vaan mahdollisia jatkokuvioita varten pitää perustaa uusi, itsenäinen projekti, jolla on oma hyväksytty suunnitelmansa.

Projektin päättämisen juhlistaminen

Vaikka projektin alussa työntekijöiden sitouttaminen saattaa kestää, projektin päättyessä työntekijöille voi olla vaikeaa päästää projektista irti. Tällöin projektin päättämisen juhlistaminen toimii selkeänä viestinä, että nyt on aika siirtyä eteenpäin. Kyseessä on siis eräänlainen irtipäästämisriitti. Toisaalta on tärkeää myös juhlistaa onnistunutta projektia ja näin palkita osalliset hyvin tehdystä työstä.



Projektin päättämisen ongelmia

- henkilöt siirtyvät uuteen projektiin vaikka entinen on vielä kesken
- dokumenttien saattaminen lopputuloksen tasalle
- projektin vastaanotto vaikeaa, kuka hyväksyy
- ei palkita hyvistä suorituksista
- ei tiedoteta päättämisestä eikä tuloksista
- projekti loppuu kun rahat loppuvat
- henkilöstön kotiuttaminen takaisin linjaorganisaatioon
- käyttöönotto keskeneräisenä
- päättymistä ei ole rajattu selkeästi
- siirrytään ilman päättämistä ylläpitoon

Projektin arviointi

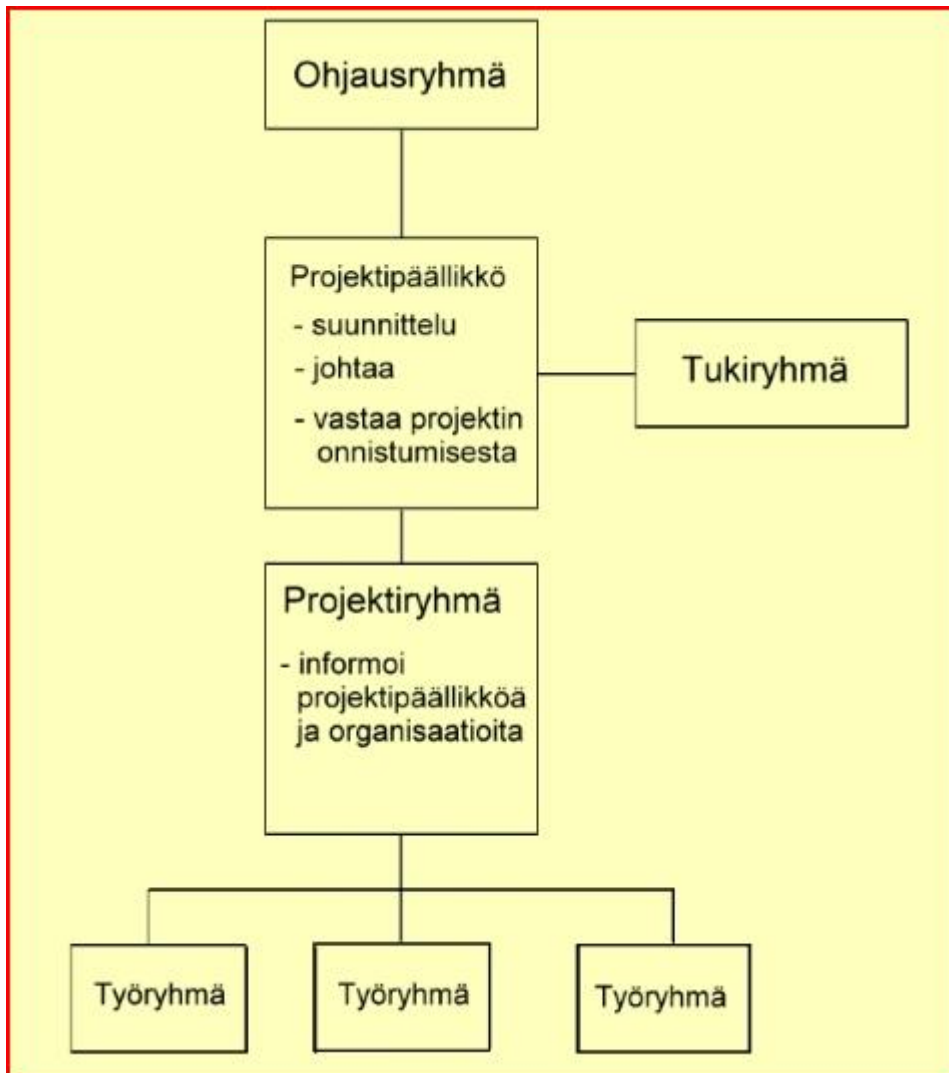
- saavutimme tavoitteet?
- mitä teimme hyvin ja mitä huonommin?
- olisiko miehityksen pitänyt olla toisenlainen?
- olisiko projektissa tarvittu toisenlaista osaamista?
- pitivätkö aikataulut?
- pitikö etappijako?
- oliko dokumentaatio riittävän hyvä?
- mitä hallinnollisia ohjauskeinoja projektissa käytettiin?
- miten tiedottaminen eri sidosryhmille sujui?
- miten tiedottamista pitää kehittää?
- mikä oli budjetin ja toteutuneiden kustannusten välinen suhde?
- miten yhteistyö sujui projektin sisällä ja ulkopuolella?
- olivatko projektikokoukset, ohjausryhmän kokoukset ja muut tapaamiset sopivan mittaisia? Tarpeeksi tehokkaita? Riittävän usein? Olisimmeko voineet toimia toisin?
- millainen toimeksianto meillä oli? Riittävän selkeä?
- täytimmeko toimeksiantajan vaatimukset?
- tiedotettiin projektista riittävän hyvin?
- teimmeko realistisia ehdotuksia?
- toimivatko projektin ohjauskeinot?
- olimmeko varautuneet ennakolta tilanteisiin, joissa suunnitelmat eivät olisi toteutuneet?
- mikä oli lyhyen ja pitkän aikavälin tulos?
- missä vaiheessa loppukäyttäjät otettiin projektiin mukaan? Tapahtuiko se tarpeeksi varhain?

3 Projektissa toimiminen

Projektin organisaatiokaavio rakennetaan selventämään hierarkiaa ja asemaa.

Kaavioissa voidaan ottaa näkyviin myös sidosryhmät.

Eräs esimerkki:



3.1 Projektin asettajan tehtävät

- päättää projektin aloittamisesta, keskeyttämisestä ja päättämisestä
- nimeää projektin johtoryhmän
- vastaa viimekädessä siitä, että projektilla on käytettävissään tarvittavat resurssit
- ratkaisee mahdolliset projekti- ja linjaorganisaation ristiriidat

3.2 Projektin johtoryhmä

Projektin asettajaa edustaa johtoryhmä, joka valvoo projektin toimintaa. Pienissä projekteissa johtoryhmän työn hoitaa yksi henkilö, joka on projektin valvoja. Johtoryhmä on projektin korkein päättävä alin.

Johtoryhmän tehtävät


- määrittää projektin ajalliset, tekniset ja kustannukselliset tavoitteet
- nimeää projektipäällikön
- hyväksyy projektipäällikön laatiman projektisuunnitelman
- antaa projektille sen tarvitsemat henkilö- ja muut resurssit
- tekee projektin kannalta keskeiset päätökset
- hyväksyy projektin tuloksen
- päättää projektin lopettamisesta

Projektin ohjauksen tärkeimmät kriteerit

- ohjausinformaation on oltava luotettavaa
- ohjauskierroksen tulee sujua lyhyessä ajassa
- raportoinnin vaatima työmäärä on pidettävä minimissä
- ohjauksen tuotava ongelmat selkeästi esille
- ohjausjärjestelmään tulee sisältyä päätöksentekojärjestelmä, jolla ongelmat ratkaistaan

3.3 Projektipäällikkö

Projektipäällikön tehtävät

- laatii projektin taloudelliset perustelut ja vaatimukset ja seuraa niiden toteutumista varmistaakseen, että asiakas saa tarvitsemansa
 - käynnistää ja suunnittelee projektin määrittelemällä sen muodon, suunnan ja perusmenetelmät siten, että niissä otetaan huomioon varianssin mittaaminen ja muutosten valvonta
- 
- luo kumppanuussuhteen loppukäyttäjien kanssa sekä tekee yhteistyötä projektin tukijoiden ja muun johdon kanssa, joille projektin edistyminen osoitetaan päämäärien toteutumisella, tavoitteisiin pääsemisellä, ongelmien ratkaisemisella ja riskien lieventämisellä
 - hallitsee tekniikkaa, ihmisiä ja muutosta päämäärien toteuttamiseksi, tavoitteisiin pääsemiseksi sekä projektin päättämiseksi aikataulun ja budjetin rajoissa
 - johtaa projektin henkilöstöä luomalle sellaisen työympäristön, joka mahdollistaa uuden sovelluksen toimittamisen kustannustehokkaimmalla tavalla
 - kykenee hallitsemaan epävarmuutta, nopeaa muutosta, epäselvyyttä, yllätyksiä ja epävakaita ympäristöä
 - hallitsee asiakassuhdetta käyttämällä riittävästi suoranaista mutta kattavaa ja virallista raportointitapaa, joka kunnioittaa arvostettua ja tuottavaa suhdetta
 - johtaa projektia omalla esimerkillään ja motivoi kaikkia osallistumaan, kunnes projektin tavoite on saavutettu
 - laatii projektisuunnitelman tai johtaa sen laatimista
 - käynnistää projektityöskentelyn ja ohjaa projektiryhmää
 - johtaa projektin toimeenpanoa ja tehtävien antoa sekä valvoo työn etenemistä
 - varustaa projektiryhmän tarvittavilla tiedoilla ja koulutuksella
 - huolehtii projektin dokumentoinnista ja arkistoinnista
 - laatii projektin loppuraportin ja päättää projektin

Projektipäällikön tuloshakuisuuden arviointi

- onko projektipäällikölläsi tuloksia aiemmista projekteista?
- uskaltaako projektipäällikkösi antaa takuun projektille aiotuista tuloksista?
- onko projektipäällikkösi määritellyt huolellisesti projektin vaatimukset?
- onko hankkeessa selkeä tulosten korostaminen jo projektiehdotuksesta alkaen?
- onko projektissa arvioitu niin projektin vaikutukset organisaationne taloudelliseen tulokseen kuin yksilöiden työnkuviin?
- ennustetaanko projektissa siinä käytettyjen pääomien tuottoa?
- onko projektin tavoitteet jalkautettu pienempiin osiinsa?



- onko projektille laadittu projektijohtamisen arviointitapaa?
- onko projektissa selvitetty kaikkien avainsidosryhmien odotukset?
- onko projektissa toimiva palautteen hankinta- ja hyödyntämismenettely?
- onko projektipäälliköllä taitoja luoda projektille oma projektimittaristo?
- pystyykö projektipäällikkö erittelemään projektin eri osaratkaisujen vaikutukset projektille asetettuihin avaintulostavoitteisiin? Syy – seurausvaikutukset?
- onko projektissa mahdollista seurata projektin pitkän tähtäimen vaikutusten kehittymistä?

Projektipäällikön kymmenen käskyä

- Suunnittele projekti huolellisesti
- Dokumentoi kaikki sovitut asiat ja keskustelut. Jakele dokumentit tarvitseville. Kirjaa muutokset huolellisesti ja hanki muutoksille hyväksyntä. Muista muutosten kustannukset
- Valvo projektin etenemistä ja huolehdi, että sinulle raportoidaan säännöllisesti
- Ole rehellinen ja avoin projektin omistajalle
- Tartu ongelmiin heti kun ne ilmenevät
- Jaa tehtäviä ja vaadi raportointia
- Uskalla kieltäytyä ja vaadi perusteluja
- Huolehdi projektiryhmän jaksamisesta ja hengestä
- Tee projektista riskianalyysi. Ennakoi miten riskit saattavat realisoitua
- Priorisoi töitä. Keskity oleellisiin



Projektipäällikön taitoja

- esimerkillä johtaminen – rehellinen, suora, avoin, asiantunteva, paiskii töitä, mutta osaa pitää hauskaa
- positiivinen asenne – suhtautuu asioihin positiivisesti silloinkin kun vaikeuksia kasaantuu
- odotusten määrittäminen – selkeä määrittely mitä tiimin jäseniltä odotetaan
- huomaavaisuus – huomaavainen ja kunnioittava, ihmisten ponnistusten arvostaminen
- suoruus – suora ja avoin ja valmis puuttumaan kaikenlaisiin ongelmiin
- lupaa varoen, toteuta yli odotusten

Projektipäällikön johtamistaidot

- projektin suunnittelu, käynnistäminen ja organisointi
- henkilöstön rekrytointi ja sitouttaminen
- tehokas neuvottelutaito
- projektinhallinnan ohjelmistotyökalut
- tarkka kustannusarviointi ja –valvonta
- projektin toteutus ja valvonta
- ihmisten ja projektin johtaminen
- riskienhallinta ja päätöksenteko
- tehokas ongelmien hallinta
- suorituskyvyn hallinta
- organisaation sisäisten projektien hallinta
- projektinhallinnan ammattilaisten sertifiointitutkintoon valmentautuminen
- tehokkaan tiimin kokoaminen ja ylläpitäminen



Menestyksekkään projektipäällikön ominaisuuksia



- tehokkuussuuntautuneisuus
- toiminnallisuus
- diagnostiset kyvyt
- kyky johtaa ja vaikuttaa
- itseluottamus
- suullinen esitystaito
- loogisuus
- kokonaisvaltaisuus
- sosiaalisen vallan käyttö
- myönteinen ihmiskäsitys
- ryhmäprosessien hallinta
- realistinen minäkuva

3.4 Projektisihteeri

Projektisihteeri koordinoi työryhmätyöskentelyä yhteistyössä puheenjohtajan kanssa.

Sihteeri hoitaa tiedottamista, asiakirjahallintoa ja arkistointia.

Projektisihteeriltä toivotaan tehtävään soveltuvaa koulutusta sekä kotimaisten kielten taidon lisäksi hyvää projektissa käytettävän kielen suullista ja kirjallista taitoa.



Projektisihteeri vastaa taloushallinnon toimivuudesta ja raportoinnista, jonka vuoksi tehtävässä tarvitaan tarkkuutta.

Tehtävä edellyttää myös hyvää yhteistyökykyä, monipuolisia viestintätaitoja ja hyvää tietotekniikan hallintaa.

Kokemus projektinhallinnasta ja taloushallinnosta katsotaan eduksi.

” projektisihteeri on projektin ohjausryhmän sihteeri ja käytännössä hoitaa järjestelyt ohjausryhmän kokouksia varten, huolehtii projektin dokumentoinnista sekä valmistelee projektin seurantaraportit. ”

” Projektisihteerin toimenkuva on aika laaja ja projektikohtainen. Työtä sovelletaan yhdessä työnantajan kanssa. Yleensä toimenkuvaan kuuluu esim. toimistotyöt, kehittämis-, tuotanto-, ohjaus- ja suunnittelutehtävät ja niiden toteutus erilaisissa tapahtumissa, projekteissa ym. ”

” hienoja nimityksiä, jotka eivät loppujenlopuksi ole mitään. Saa tehdä kaikki hanttihommat. Mutta hienoa olla esim. proj.siht...”

3.5 Projektiryhmän jäsen

Projektiryhmän jäsenten tehtävät

- osallistuu projektisuunnitelman laatimiseen omalta tehtäväalueeltaan
- huolehtii projektipäällikön määrittelemien tehtävien suorittamisesta laadullisesti hyvin
- raportoi työnsä edistymisestä projektipäällikölle
- dokumentoi työnsä tulokset
- noudattaa annettuja teknisiä standardeja
- kehittää omaa ammattitaitoaan ja projektin puitteissa työmenetelmiä



4 Projektinhallinta

Projektin hallitsemista varten on tarjolla projektinhallintaohjelmistoja. Ne ovat työkaluja sekä projektin suunnittelussa, toteutuksessa että seurannassa ja raportoinnissa.

4.1 Projektisuunnitelman kirjaaminen

- Nimeä projekti ja määrittele sen aloitusajankohta ja perustiedot.
- Muokkaa projektinhallintaohjelmiston asetukset vastaamaan projektin vaatimuksia.
- Määrittele käytettävä kalenteri.
- Kirjaa henkilöresurssit tietoisin.
- Kirjaa muut resurssit, kuten tilat ja tarvikkeet.
- Luettele projektissa tehtävät työt hierarkisesti (päätehtävät ja alatehtävät).
- Asettele töiden järjestys.
- Liitä jokaiseen tehtävään siihen kuuluvat resurssit.
- Merkitse projektin tarkastuspisteet.



4.2 Projektin käynnistäminen

- Tallenna pohjasuunnitelma.

4.3 Projektin seuranta

- Päivitä tehtävien suorituksia.
- Korjaa muuttuneet kustannustiedot.
- Korjaa muuttuneet suunnitelmat.
- Tulosta raportteja.

4.4 Projektin päättäminen

- Tulosta loppuraportit.
- Arkistoi projektin tiedot.

