



## Projekti – Asiakkaan ja toimittajan väliaikaista yhteiselämää

Arja Veijalainen, Konsultointitoimisto Kirjava Kana Oy

Nykyään melkein kaikki muutokset liiketoiminnassa toteutetaan projekteina. Useimmille meistä projektityö on siis tuttua. Varsinkin toimittajan puolella on projektityöhön totuttu, mutta asiakkaan puolelta saattaa löytyä henkilöitä, joille tämän tapainen työskentely on vierasta. Tällöin on usein kysymyksessä asiantuntijaksi käytännön liiketoiminnasta valittu henkilö. Toisaalta eri toimittajilla ja eri toimialoilla – puhumattakaan eri kulttuureista tulevilla henkilöillä - on erilaisia tapoja ja käytäntöjä. Edes toimittajat eivät puhu samaa kieltä keskenään saati sitten asiakkaan kanssa.

### Projektin suunnittelu

Projektia aloitettaessa on kinkkäytävä läpi projektityöskentelymalli ja työtavat. On sovittava, miten työtä tehdään, miten sen edistymistä seurataan, miten tehtävän loppuun suorittamiseksi tarvittavaa aikaa arvioidaan. Projektipäällikkö varmistaa työtapojen noudattamisen henkilökohtaisten keskustelujen avulla työtehtävien jakamisen ja työmääräarvioiden vastaanottamisen yhteydessä.

Projektin alussa kannattaa päättää myös projektin sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen. Projektin sisällä tiedon on kuljettava, jotta tehdään oikeita tehtäviä oikeaan aikaan. On myös tärkeää, että tieto ongelmista

saavuttaa kaikki projektin henkilöt nopeasti. Muuten voi käydä niin, että useat henkilöt taistelevat saman ongelman kimpussa. Paljon tehokkaampaa on, että ongelmia ratkaisevat ne henkilöt, jotka siitä eniten ymmärtävät.

**“On myös tärkeää, että tieto ongelmista saavuttaa kaikki projektin henkilöt nopeasti.”**

Myös ulkoinen tiedottaminen yrityksen sisällä on tärkeää. Useimmiten projektin lopputulokset koskettavat muutakin henkilöistöä kuin projektin työntekijät. Jollei tiedottamista hoideta alun

alkaen taidolla, on muutosvastarintaa odotettavissa runsaasti.

Projektin alussa on tarkoin rajattava projektin tehtävä, tavoitteet ja lopputulos. Useimmiten projektin avulla pyritään saavuttamaan jokin

muutos liiketoiminnassa. Sen vuoksi liiketoiminnan johdon on seurattava projektia alusta loppuun asti varmistuakseen siitä, että projektissa tehdään oikeita asioita. Projektipäällikkö vastaa siitä, että jokainen projektin jäsen on sisäis-

tänyt nämä ja osaa suhteuttaa omat tehtävänsä niihin.

Aloitettaessa projektia on suunniteltava kaikki tarvittavat tehtävät lopputuloksen saavuttamiseksi. Osa tehtävistä on toimittajan vastuulla, osa asiakkaan vastuulla. Tehtävä, jolla ei ole vastuuhenkilöä, jää suorittamatta ja siten estää lopputulokseen pääsyä. Usein vastuut on määritelty jo sopimusvaiheessa.

## “Painetta on helpompi sietää porukassa.”

Hyvään projektin suunnitteluun kuuluu myös sopiminen hyväksymiskäytännöistä. Projektissa asiakas hyväksyy mm. määrittelydokumentteja, suunnitteludokumentteja ja valmiita osia lopputuloksesta. Voidaan hyväksyä valmiita kokonaisuuksia tai niiden osia. Tämä kaikki on syytä sopia jo projektin alussa.

Projektisuunnitelmaa tehdessä arvioidaan tehtävien suorittamiseen kuluva aika. Tehtävät jaetaan tekijöilleen, jotka ovat joko toimittajan tai asiakkaan henkilöitä. Projektisuunnitelman valmistuttua voivat sekä toimittaja että asiakas todeta kuinka paljon aikaa kukin työntekijäkäyttää projektinjaryhtyä työmäärän aiheuttamiin toimenpiteisiin. Valitettavan usein asiakkaan puolella ajatellaan projektin tehtävien hoituvan päivittäisten työtehtävien ohessa. Näin ei todellisuudessa ole. Jos tällaista yritetään, kuormitetaan työntekijöitä liikaa. Useimmiten ne työntekijät, jotka parhaiten osaavat työnsä,

ovat juuri niitä työntekijöitä, jotka valitaan projektiin. Eikä syyttä, heillähän on paras asiantuntemus toimialalta. Heitä tarvitaan siis sekä projektissa että päivittäisessä työssä. Kaksinkertaisen työtaakan alla työntekijät palavat loppuun ja sen vuoksi usein levittävät negatiivista informaatiota projektista, ja näin projektin onnistuminen vaarantuu. Pitäisikin tehdä päätös, mitä päivittäisiä työtehtäviä voidaan projektihenkilöiltä siirtää

pois muille henkilöille projektin ajaksi. Rutiinitehtävien teettäminen vaikkapa toimialapalvelulla saattaa tulla halvemmaksi kuin projektin vaarantaminen työntekijöiden liiallisella kuormittamisella. Tämä on yrityksen ja esimiesten vastuulla, mutta projektipäällikön velvollisuutena on hakea tarvittavat päätökset johdolta.

### Projektin aikana

Projektin kestäessä huolehditaan suunnitellussa aikataulussa ja kustannuksissa pysymisestä. Tämä ei ole mahdollista ilman tarkkaa seuranta. Huolellisesti valmisteltu projektisuunnitelma helpottaa seurannan toteuttamista. Kun tiedetään, paljonko tehtäville on suunniteltu työmäärää, voidaan seurata, paljonko työtä on tehty ja paljonko sitä vielä tarvitaan, jotta tehtävän lopputulos on valmis. Jo käytettyyn työmäärään lisätään arvioitu vielä tarvittava työmäärä. Lopputulokseksi saadaan arvio todellisesta tehtävään tarvittavasta

työmäärästä. Tämä arvio ei välttämättä ole sama kuin alun perin suunniteltu työmäärä.

Projektin työtä ohjaa johtoryhmä. Projektipäällikkö esittelee projektin tilanteen johtoryhmälle. Johtoryhmän tehtävänä on seurata tilannetta aktiivisesti, tehdä tarvittavat päätökset ja tukea projektipäällikköä projektin eteenpäin viemisessä. Erityisen tarkkaan johtoryhmän on seurattava sitä, miten liiketoiminnan tarpeet toteutuvat projektin tuloksissa. Johtoryhmän kokoonpanon onkin oltava oikea. Siellä on oltava kaikki ne henkilöt, jotka ovat vastuussa siitä liiketoiminnasta, jonka alueella muutoksia on tarkoitus tehdä.

Projektityö on usein henkisesti kovin raskasta koko projektille. Hyvä ilmapiiri takaa parhaat tulokset. Painetta on helpompi sietää mukavassa porukassa. Miten hyvä ilmapiiri sitten saavutetaan? Projektin yhteiset illanvietot ovat hyvä asia, mutta eivät yksin riitä. Tärkein hengen kohottaja on selvä käsitys projektin tavoitteista, niiden käsittely ja edistymisen arviointi tavoitteiden suuntaan!

Tehokkaat säännölliset projektikokoukset auttavat tiedonvälityksessä, joka omalta osaltaan parantaa yhteistyötä. Kokouksessa voi tulla esiin myös hyviä ideoita jonkin tehtävän suorittamiseksi. Koko projektin, sekä asiakkaan että toimittajan henkilöiden on hyvä työskennellä yhtenäisessä tilassa, jos se suinkin vain on mahdollista. Yhteisiä kahvitaukoja kannattaa pitää säännöllisesti, ne ovat oivia paikkoja tiedon välitykseen ja

ideoiden syntymiseen. Niissä myös ihmiset tutustuvat toisiinsa, mikä on omiaan luomaan hyvää ilmapöytä.

## Tuloksen käyttöönotto

Projektin lopputuloksen hyödyntämistä edellyttää käyttöönotto. Useissa projekteissa tämä jää lähes kokonaan asiakkaan vastuulle. Toimittajan kokemus voisi olla hyväksi avuksi. Käyttöönoton suunnittelu on vaativa tehtävä, olipa vastuu kenen hyvänsä. Kyseessä ei ole pelkästään järjestelmän tekninen käyttöönotto. Käyttöönottohetki on sovitettava sopivaksi liiketoimintaan, ja liiketoiminnan tarpeet ja mahdolliset riskit on koko ajan huomioitava. Useimmiten käyttöönottoa edeltää henkilökunnan koulutus, mahdollisesti myös laitehankintoja ja uusia työtapoja.

Käyttöönottoon liittyvät tapahtumat on aikataulutettava tarkasti ja mietittävä, miten toimitaan, jos jokin vaihe ei sujukaan suunnitelmien mukaisesti. Viisas liiketoimintajohto miettii etukäteen liiketoiminnan turvaamisen sen varalta että käyttöönotossa epäonnistutaan. Tiedonkulku on erittäin tärkeä käyttöönoton eri vaiheiden läpiviennissä.

## Jälkiseuranta

Projektin päättymisen jälkeen on tärkeää seurata, miten projektin tulos toimii käytännössä. Jotkut asiat eivät ehkä toimikaan käytännössä siten kuin on suunniteltu. Niitä pitää ehkä korjata. Tärkeää on se, että henkilöstön toiminta on

muuttunut uudistusta vastaavaksi, näin saadaan uudistuksesta paras mahdollinen hyöty.

## Projektikulttuuri

Projektikulttuuri yrityksessä on yrityksen tapa tehdä projektityötä. Monessa yrityksessä on kuvattu toimintamalli, jonka mukaisesti projektit on tarkoitus viedä läpi. Malli on tulostettu kansioihin ja löytyy yrityksen sisäisestä tietoverkosta. Käytännössä mallia ei välttämättä noudateta. Se tapa, jonka mukaisesti todellisuudessa toimitaan, muodostaa yrityksessä vallitsevan projektikulttuurin.

Projektikulttuurin muuttaminen on vaativa tehtävä eikä se onnistu hetkessä. Ei riitä, että yksi projekti toteutetaan onnistuneesti ja hyvien tapojen mukaisesti. Onnistuneet ratkaisut on vyörytettävä edelleen seuraaviin projekteihin. Toimintamallin merkitystä ei ole syytä väheksyä, mutta mallin on oltava elävä. Paperinmakuista mallia ei kukaan halua käyttää. Malli voi kehittyä toimivaksi menetelmien laatijoiden ja käytännön tekijöiden yhteistyöllä.

Projektikulttuurin muutos on tiimityöskentelyä. Tiimiin tarvitaan mallin kehittäjät ja projektipäälliköitä. Myös yrityksen johdon näkökulma ja sitoutuminen projektikulttuurin kehittämiseen on tärkeä. Yleisiä oppeja projektityöskentelystä on paljon, mutta talon sisäisen projektikulttuurin kehittämiseen tarvitaan muutakin. Yhdessä tehden saadaan kehitettyä malli, joka tuntuu omalta ja jota halutaan käyttää. Tämä malli syntyy

pilottiprojekteissa, ja se vyörytetään sitten seuraaviin projekteihin. Vyöryttäminen tapahtuu parhaiten käytännön työssä kouliinnuttamalla siten, että projekteissa on aina sekä mestari että oppipoika. Mestarin tehtävänä on opastaa kädestä pitäen parhaita käytäntöjä sekä olla tukena tiukoissa tilanteissa.

## Projektin onnistumisen tekijät

- Konkreettiset liiketoimintatavoitteet
- Tavoitteiden sisäistäminen projektiryhmässä
- Projektin ohjaus liiketoimintatavoitteiden suuntaan
- Ongelmien ja riskien hallinta
- Tiedottaminen
- Projektin ohjauskäytännöt
- Projektin henki

## Projektityökulttuuri

- vuosien määrätietoisen työn tulos
- mallit, pelisäännöt, standardit ja toimintatavat
- muutosveturit
- pilottiprojektit
- vyörytys- ja määrätietoinen kouliinnuttaminen
- ”mestari – oppipoika” -käytäntö
- johdon osallistuminen ja sitoutuminen

Arja Veijalainen työskentelee konsulttina omassa yrityksessään, konsultointitoimisto Kirjava kana Oy:ssä.

Vuonna 1990 perustetun Kirjava kanan tärkeimmät toimeksiannot liittyvät projektien hallintaan ja projektityöskentelyn koulutus- ja tukitehtäviin.