



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

YRITYKSEN PROJEKTIPROSESSIN STAN- DARDOINTI

Tero Sulonen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

TERO SULONEN:

Yrityksen projektiprosessin standardointi

Opinnäytetyö 30 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Marraskuu 2015

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli yhtenäistää kohdeyrityksessä kuvattu projektinhallintatapa jonkun tunnetun projektinhallintastandardin kanssa. Osana opinnäytetyön suorittamista oli tutustua PMBOK, ISO 21500:2012 ja PRINCE 2 menetelmiin ja valita näistä se menettely jonka mukaiseksi yrityksen toimintaa tulisi muuttamaan. Samalla oli tarkoitus selvittää yrityksen projektitoiminnassa olevia haasteita ja tapoja joilla näitä haasteita voitaisiin korjata kehittämällä toimintatapaa.

Opinnäytetyön tekemisen aikana selvisi, että yrityksessä ei varsinaisesti toimittu yhteneväisesti projektitoiminnassa eri projektien kesken. Tämän seurauksena lähdettiin yritykselle luomaan sellaista projektinhallinnan toimintamallia, jota kaikki olisivat sitoutuneita noudattamaan. Tutkimuksessa yrityksen projektitoiminnan haasteiksi selvisi muun muassa juurikin yhtenäisten toimintapojen puute.

Haasteiden selvittämisen jälkeen yritykselle luotiin projektinhallintamenettely. Projektiprosessi luotiin yhdessä yrityksen kaikkien projektipäälliköiden kanssa, jotta sitoutuminen sen noudattamiseen olisi varmenpää. Luotu malli pohjautui osaltaan ISO 21500:2012 –standardiin.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-based Business

TERO SULONEN:

Standardization of company's project management process

Master's thesis 30 pages, appendices 0 pages
November 2015

Purpose of this thesis was to transform the project management process of the target company to be similar with some of the standard project management models. Standard models that were studied during this work were PMBOK, ISO 21500:2012 and PRINCE 2. Suitable model for the company was selected among these. The transformation was also used to fix some of the challenges in the project work of the company.

During the thesis it was found that the company didn't have a common method of project management. Also the challenge found in the project operations of the company was mainly the lack of common practises. There were some descriptions but in the actual daily operations these were not used. A common method to which all of the persons in the company would be committed was created.

The creation process was performed with all of the project managers in the company. The objective for this was to ensure the proper commitment of persons to actually take the new method into use. This created method was based on to the ISO 21500:2012 standard.

Key words: project management, process, ISO 21500:2012

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Kehittämistehtävän tavoite ja toteutussuunnitelma	6
1.2	Kohdeyrityksen projektitoiminta	7
2	PROJEKTIHALLINTAMENETELMÄT	8
2.1	PMBOK	9
2.1.1	PMBOK:in historia	9
2.1.2	PMBOK:n pääpiirteet.....	10
2.2	PRINCE 2	10
2.2.1	PRINCE 2:n historia	11
2.2.2	PRINCE 2:n pääpiirteet.....	11
2.3	ISO 21500:2012	14
2.3.1	ISO 21500:2012:n historia	14
2.3.2	ISO 21500:2012:n pääpiirteet	15
2.4	Projektitoiminnan kypsyys	16
2.5	Yrityksessä kuvattu projektinhallintamenetelmä.....	18
3	TUTKIMUS PROJEKTIPROSESSIN TILASTA	19
3.1	Tutkimus kuvatun prosessin haasteista.....	19
3.1.1	Projektiprosessien tuntemus.....	20
3.1.2	Projektitoiminnan haasteet	21
3.1.3	Yksittäisiä huomioita	22
4	PROJEKTIPROSESSIN KEHITYS	24
4.1	Projektiprosessin kehitysprosessi	24
4.1.1	Ensimmäinen versio prosessista.....	25
4.1.2	Päivitetty versio prosessista	26
4.1.3	Kehittämisen jatkaminen.....	28
5	POHDINTA.....	29
	LÄHTEET.....	30

LYHENTEET JA TERMIT

PMI	Project management institute
PMO	Projektitoimisto
PMBOK	Project management book of knowledge
PMM	Project Management Maturity
PRINCE 2	Projects in controlled environments
PPM	Project portfolio management
P3M3	Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model
ISO	International Standards Organization
IPMA	International Project Management Association
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model

1 JOHDANTO

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli yhtenäistää kohdeyrityksen projektiprosessi jonkun tunnetun standardimenettelyn kanssa. Taustana tälle oli muutaman vuoden mittainen pyrkimys yhtenäistää yrityksen työskentelytapoja eri liiketoiminta-alueiden ja eri projekti-päälliköiden kesken. Kohdeyritys on kotimainen keskisuuri yritys, joka tuottaa ratkaisuja ja suunnittelupalveluja, sekä kotimaisille, että ulkomaisille asiakkaille. Yrityksellä on liiketoimintaa useammalla eri liiketoiminta-alueella, kuten puolustusteollisuudessa ja avaruusteollisuudessa.

Yritykselle oli sen historian aikana muodostettu muutama esitys projektiprosessiksi tai tavaksi vetää projekteja, joista yhtä kuvattua menettelyä pidettiin ”tapana toimia” yrityksessä. Tämä kuvattu projektiprosessi perustui yleisiin, hyväksi todettuihin käytäntöihin ja erinäisissä koulutuksissa saatuihin vinkkeihin. Kuvatun prosessin eri vaiheisiin oli lisäksi luotu yksittäisiä työkaluja ja toimintatapoja, jotka tukivat toimintaa ja käytössä olevia järjestelmiä.

Viime vuoden aikana yrityksessä heräsi ajatus tämän projektiprosessin vertaamisesta ja mahdollisesta yhdistämisestä jonkun tunnetun projektinhallintastandardin kanssa. Tämän nähtiin ensisijaisesti helpottavan yrityksen toimintojen kuvaamisesta ulkopuolisille tahoille, jota tapahtuu esimerkiksi kauppasopimusneuvottelujen aikana. Toki myös toiminnan tehostaminen ja kehittäminen nähtiin mahdollisena etuna. Yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla ja varsinkin ulkomaiset toimijat haluavat tietää minkä projektienhallintamenetelmän mukaisesti yrityksessä hallitaan projekteja.

1.1 Kehittämistehtävän tavoite ja toteutussuunnitelma

Kehittämistehtävälle muodostui useampiakin tavoitteita, joista ensimmäinen oli tutustua kolmeen valittuun projektinhallintastandardiin tai -menetelmään ja valita näistä yritykselle soveltuvin tapa toimia. Vertailuun valitut standardit olivat PMBOK, PRINCE2 ja ISO 21500:2012. Toinen tavoite oli luoda toteutussuunnitelma yrityksen nykyisen projektiprosessin yhtenäistämiseksi valitun standardin kanssa.

Suunnitelma kehittämistehtävän toteuttamiseksi oli myös kaksivaiheinen, noudattaen tavoitteita. Ensimmäisessä vaiheessa oli siis tarkoitus tutustua nimettyihin standardeihin ja suorittaa valinta näiden kesken. Standardin valinnassa painokkain kriteeri oli standardin yhteneväisyys yrityksessä kuvattuna olleeseen menetelmään. Tämän taustalla oli ajatus, että valitun standardin mukaan toimimisesta seuraisi mahdollisimman pieni muutos silloiseen toimintaan. Toisessa vaiheessa oli tarkoitus suunnitella ja analysoida vaadittavat muokkaukset yrityksen projektiprosessiin, jotta se saataisiin muokattua yhteneväiseksi valitun standardin kanssa.

1.2 Kohdeyrityksen projektitoiminta

Kohdeyrityksessä, johon kehittämistehtävä tehtiin, on nimetty projektitoimisto eli PMO. PMO kokoonpanossa oli kehittämistehtävän suorittamisen aikana kaikki yrityksen projektipäälliköt, sekä projektitoiminnasta vastaava johtaja. Yleisesti ottaen PMO:n toiminnot ja tehtävät vaihtelevat riippuen keneltä asiaa kysyy. PMO:n yksiselitteinen määrittely lienee mahdotonta. Yleinen käsitys kuitenkin lienee että PMO keskittää koordinoi ja valvoo projektien ja projektisalkkujen hallintaa. (Baker 2007, 25.) Tällaista toimintaa ei yrityksessä oleva PMO kuitenkaan tehnyt. PMO oli lähinnä kokoontuminen, jossa jaettiin keskenään tietoa projekteista ja saatettiin ratkoa akuutteja ongelmia.

Yrityksen liiketoiminta on pääsääntöisesti kehittää uusia teknisiä ratkaisuja ja tuotteita asiakkaille. Projektiluontoinen toiminta on ollut kiinteä osa yrityksen liiketoimintaa. Tässä tapauksessa voitaneen jopa käyttää termiä projektiliiketoiminta. Arto, Martinsuo ja Kujala kuvaavat Projektiliiketoiminta kirjassaan, että projektiliiketoiminta on pelkästään projektien suunnittelua ja suorittamista laajempi kokonaisuus. Tämä kokonaisuus sisältää mm. projektin elinkaaren hallintaa, asiakassuhteiden pitkäaikaista hallintaa ja projektiliiketoiminnan strategista johtamista. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 17.) Näin asioissa on toimittu myös kohdeyrityksessä, jossa projekteja ei käsitellä pelkästään yksittäisinä kokonaisuuksina, vaan osana isompaa liiketoimintakuviota ja asiakassuhteita.

2 PROJEKTINHALLINTAMENETELMÄT

Projektienhallintamenettelyllä tässä yhteydessä tarkoitetaan kokonaisuutta, jolla projekti johdetaan menestyksekkäästi tavoitteeseen. Ruth Court kuvaa onnistuneesti projektinhallintamenettelyä ruokareseptinä, joka kertoo mitä tarvitaan ja miten raaka-aineet yhdistetään täydellisen aterian luomiseksi. Hän lisäksi listaa, että menetelmä koostuu seuraavista osista:

- Asiakirjat, kuten projektin käynnistys- ja tavoite asiakirjat.
- Tekniikka, joukko projektinhallinta tekniikoita, joita tarvitaan projektin suunnitteluun ja ohjaamiseen. (Kriittisen polun analyysi, riskien hallinta proseduurit, jne)
- Sekvenssi, eli missä järjestyksessä vaiheet suoritetaan.
- Kokonaiskuva siitä miten asiakirjat ja tekniikat yhdistyvät.

(Court 2006, 2.)

Projektinhallintamenetelmiä on olemassa lukuisia. Näiden joukossa on kansainvälisiä standardeja kuten PMBOK ja ISO 201500:2012 ja tarkkaan kuvattuja menetelmiä kuten PRINCE 2. Lisäksi on olemassa laaja joukko yritysten ja organisaatioiden omia menetelmiä ja spesifisiä menetelmiä eri ammattiryhmille, kuten ohjelmistokehitykseen tai rakennusteollisuuteen.

Tärkeintä antia näillä kuvatuilla menetelmillä ja standardeilla on se, että niiden avulla voidaan muodostaa projektinhallinta-ammattikunnan yhteinen kielioppi ja jakaa tietoa tehokkaista ja hyvistä toimintatavoista. Tämä mahdollistaa henkilöiden toimimisen tehokkaasti projektitoiminnassa, jopa eri organisaatioiden välillä. Toki valmiiksi koetellut menetelmät auttavat myös toiminnan parantamisessa, kun voidaan ottaa käyttöön tunnistetusti tehokkaita toimintatapoja ja käytäntöjä.

Projektinhallintamenetelmien lisäksi organisaatioiden tasolla puhutaan projektitoiminnan kypsyydestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuinka tehokkaasti koko organisaatio tukee projektitoimintaa ja projektien hallintaa kokonaisuutena.

2.1 PMBOK

PMBOK:lla tarkoitetaan Project Management Institute:n (PMI) julkaisemassa kirjassa ”A Guide to the Project Management Body of Knowledge” esitettyä standardia projektinhallintaan. PMBOK kattaa normit, metodit, prosessit ja menetelmät formaalilla tavalla esitettynä. (PMI 2008, 3.)

2.1.1 PMBOK:in historia

PMBOK:n historia alkaa jo 1970-luvulta jolloin PMI:ssä käytiin keskustelua projektinhallinnan ammatillistamisesta. Vuonna 1983 julkaistiin erikoisartikkeli ”Project Management Quarterly” -lehdessä, jota voidaan pitää alustavana versiona PMBOK:sta. Tässä esiteltiin kuusi projektinhallinnan toimintoa jotka olivat:

- Kustannusten hallinta
- Ajan hallinta
- Laadun hallinta
- Sisällön hallinta
- Ihmisresurssit
- Kommunikaatio.

Ensimmäisessä painetussa versiossa, joka julkaistiin 1986, oli näihin toimintoihin vielä lisätty sopimusten hallinta. (Stretton 1993, 12, 13)

Myöhemmissä painoksissa projektinhallinnan toimintoja on PMBOK:ssa kutsuttu tietämysalueiksi ja näihin on tullut muutama lisää. PMBOK:n neljännessä painoksessa on seuraavat tietämysalueet:

- Integraation hallinta
- Kustannusten hallinta
- Laajuuden hallinta
- Laadun hallinta
- Henkilöstön hallinta
- Viestinnän hallinta
- Ajankäytön hallinta
- Riskien hallinta
- Hankintojen hallinta.

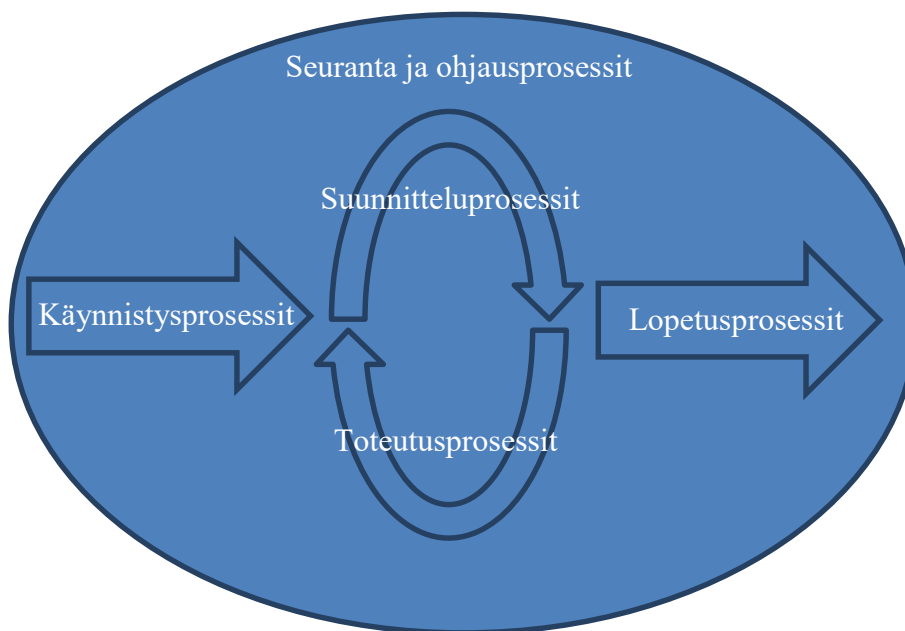
(PMI 2008, 43)

2.1.2 PMBOK:n pääpiirteet

PMBOK:ssa esitetty standardi sisältää paljon yksityiskohtaista tietoa ja yleisesti tunnistettuja tehokkaita käytäntöjä. PMBOK:ssa on esitetty erilaisia prosesseja ja näiden keskinäistä vuorovaikutusta, jotka hallitsemalla pyritään saavuttamaan projektin tavoitteet. Standardissa on esitetty jokaisen prosessin syötteen, tehtävät ja tuotokset. PMBOK:n neljännessä painoksessa on prosesseja esitetty yhteensä 42 kappaletta. Prosessit ovat jaoteltuna ryhmiin, jotka ovat:

- Käynnistysprosessien ryhmä
- Suunnitteluprosessien ryhmä
- Toteutusprosessien ryhmä
- Seuranta- ja ohjausprosessien ryhmä
- Lopetusprosessien ryhmä.

Osa käytettävistä prosesseista riippuu projektin vaiheesta ja osaa prosesseista toistetaan usein koko projektin keston ajan. Seuraavassa kuviossa on karkeasti esitetty prosessiryhmien keskinäinen ryhmittely.



KUVIO 1. PMBOK prosessiryhmät.

2.2 PRINCE 2

PRINCE 2 on alun perin Ison Britannian valtionvallan kehittämä projektienhallintamenetelmä, joka on seuraaja aiemmin kehitetylle PRINCE menetelmälle. Nykyisin PRINCE

2 menettelyn oikeudet omistaa ja sitä hallinnoi yritys nimeltä Axelos Ltd. Menettelystä on tullut osittain de-facto standardi eurooppalaisessa projektitoiminnassa ja sitä vaaditaan noudatettavan Ison Britannian valtiolle tehtävissä projekteissa. PRINCE 2 -menetelmä esitellään kirjassa jonka nimi on ”Managing Successful Projects with PRINCE2”. Kirjasta on tullut muutamia päivitettyjä painoksia, joista viimeisin vuonna 2009.

2.2.1 PRINCE 2:n historia

Ison Britannian valtionvalta kehitti PRINCE -menetelmän, jotta he pystyisivät paremmin hallitsemaan suuria IT projekteja. IT projekteilla kun on taipumus karata pois hallinnasta. PRINCE -menettelyn pohjana toimi Prompt, joka oli Simfact Systems nimisen yrityksen kehittämä projektienhallinta menetelmä. (Langley 2003,50)

Vuonna 1996 konsortio, jossa oli 150 yksityisen ja julkisen alan organisaatiota loi PRINCE 2:n. Tällä oli paljon laajemmat sovellutukset, koska sitä ei ollut suunnattu puhtaasti IT-projekteihin ja sitä saattoi räätälöidä erilaisiin tarpeisiin. (Langley 2003,50)

2.2.2 PRINCE 2:n pääpiirteet

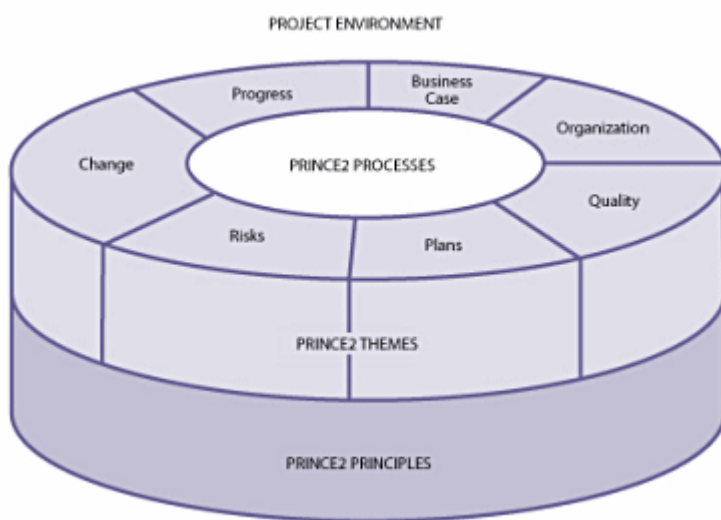
PRINCE2 on strukturoitu projektinhallintamenetelmä, joka koostuu prosesseista teemoista ja nämä yhdistävästä rungosta. Näiden avulla on tarkoitus hallita kuutta näkökulmaa projektien tehokkuuteen. Nämä kuusi tehokkuusnäkökulmaa PRINCE2:n mukaan ovat:

- Kustannukset. Moni seikka projektin aikana saattaa johtaa budjetin ylittämiseen, mutta myös mahdollisuuksia kustannusten leikkaamiseenkin saattaa tapahtua.
- Aikataulu. Usein projektipäällikölle esitetty kysymys kuuluu: ”Koska se on valmis?”
- Laatu. Aikataulussa ja budjetissa valmistuneella tuotoksella ei tee mitään jos se ei kuitenkaan toimi.
- Laajuus. Mitä projektin on tarkalleen ottaen toimitettava? Jos tämä ei ole tiedossa niin projektin sidosryhmät saattavat usein puhua tästä ristiriitaisesti.
- Riskit. Kaikki projektit sisältävät riskejä, mutta kuinka suuren riskin voi sietää?

- Hyödyt. Ehkä useimmin ylenkatsottu kysymys kuuluu: ”Miksi me teemme tätä?”. Projektipäälliköllä pitää olla selkeä ymmärrys projektin tarkoituksesta. Hänen pitää ymmärtää millainen investointi projekti on ja että projektin tuotoksilla saavutetaan haluttu tuotto.

(Axelos Ltd 2014, 5)

PRINCE2 menetelmän rakenne on esitetty seuraavassa kuviossa. Menetelmän keskiössä on prosessit joita ympäröi teemat ja näiden kaikkien perustana on menetelmän periaatteet.



KUVIO 2. PRINCE2 menetelmän rakenne. (Axelos Ltd, 6)

PRINCE2 menetelmän periaatteita on seitsemän ja ne ovat: Jatkuva liiketoiminnallinen perustelu, kokemuksen kautta oppiminen, määritellyt roolit ja vastuudet, vaiheiden kautta hallinta, hallinta poikkeusten pohjalta, tuotokseen keskittyminen ja räätälöinti projektiympäristöön sopivaksi. Ilman näiden periaatteiden toteutumista ei projektia voida lukea PRINCE2 projektiksi. Näistä periaatteista mielenkiintoisimpia kohdeyrityksen kannalta ovat hallinta poikkeusten avulla ja tuotokseen keskittyminen.

Kun projektia hallitaan PRINCE2 menetelmän mukaan, niin sille määritetään jokaiseen vaiheeseen toleranssit projektin tavoitteille joiden sisällä eistymisen ja jopa ennusteet pitää olla. Jos toleransseissa ei pysyt, niin silloin asiat eskaloituvat systemaattisesti projektipäälliköltä projektin johtokunnalle ja mikäli koko projektin toleransseissa ei pysyt, niin asiat eskaloituvat yrityksen johdolle. Tällaisella menettelyllä voidaan selkeästi määritellä toimivaltuudet ja rajat joiden ylittyessä asiat viedään eteenpäin määrättyä polkua pitkin.

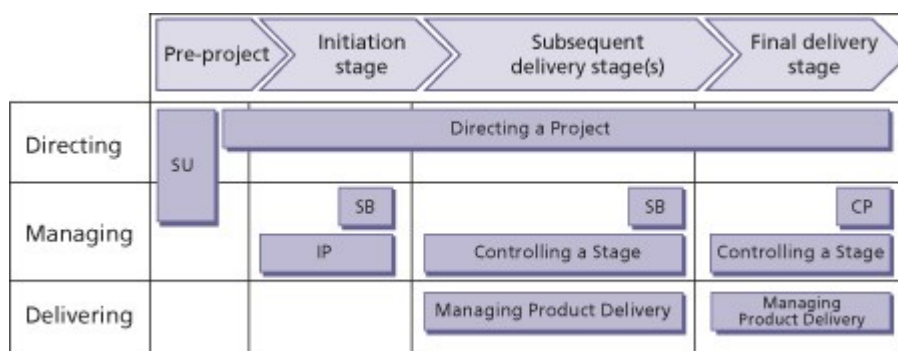
Tuotoksiin keskittymisellä tarkoitetaan juurikin, sitä että onnistuneessa projektissa tulee keskittyä tuotoksiin, eikä tehtäviin. Tuotokset tulee määrittellä riittävällä tarkkuudella ja varsinkin tuotosten laatuvaatimukset tulee olla selvillä. Hyväksyttävä tuotos tulee olla määriteltyinä, jotta sen voi saavuttaa. PRINCE2 menetelmässä on kuvattuna tuotemäärittely asiakirjan sisältö, jonka avulla hyväksyttävä tuotos voidaan määrittellä ja arvioida sen luomiseen tarvittava työmäärä, resurssivaatimukset, riippuvuudet ja toimintojen aikataulut.

PRINCE2 metelmän teemat kuvaavat asioita joiden avulla voidaan varmistaa, että projektilla on koko sen elikaaren aikana

- Selkeä liiketoimintatapaus
- Soveltuva organisaatorakenne määritetyillä rooleilla
- Sisäänrakennettu laadunhallinta
- Soveltuvat suunnitelmat
- Riskien hallintaan keskittyminen
- Muutostenhallintamenettelyt
- Riittävät etenemisen hallinnat

(Axelos Ltd 2014, 17)

PRINCE2 menetelmä kuvaa lisäksi joukon prosesseja joita suoritetaan projektin aikana. Nämä prosessit on sidottu projektin vaiheisiin ja niillä on määrätty projektin hallintaa liittyvät tuotokset. Prosessien sijoittuminen projektin elinkaareen on esitetty seuraavassa kuviossa.



KUVIO 3 PRINCE2 menetelmän prosessit. (Axelos Ltd 2014, 39)

Prosessien tehtäväsisältö ja tuotokset ovat kuvattuna PRINCE2 menetelmän kirjallisuudessa. Näitä noudattamalla projekti etenee loogisesti eteenpäin ja se sisältää oleelliset katselmuksipisteet projektin etenemisen seuraamiseksi.

2.3 ISO 21500:2012

ISO 21500 on standardi, jossa annetaan korkean tason kuvaus prosesseista ja käsitteistä, joiden on ajateltu muodostavan hyvän perustan projektinhallinnan harjoittamiselle.

Lisäetuina ISO-järjestö standardille listaa:

- Standardi rohkaisee jakamaan tietoa projekteista organisaatioon paremman toimituksen saavuttamiseksi.
- Standardi helpottaa tarjousprosessia yhtenäisen projektinhallinta sanaston avulla.
- Standardi mahdollistaa projektinhallinta työntekijöiden joustavuutta ja mahdollisuuksia työskennellä kansainvälisissä projekteissa.
- Standardi tarjoaa universaalit projektinhallinnan periaatteet ja prosessit.

(ISO 2007).

ISO 21500 on hyvin samankaltainen kuin mitä PMBOK. Molemmissa on projektin hallinta kuvattu joukkona toisiinsa liittyviä prosesseja, jotka ovat ryhmiteltyinä samankaltaisesti. (STS Sauter Training & Simulation S.A., 3) ISO 21500 standardi ei kuitenkaan mene läheskään niin yksityiskohtaiseen kuvaukseen, kuin mitä PMBOK menee. ISO 2150 standardissa kuvataan prosessit ylimalkaisesti ja listataan pääasialliset syötteet ja tuotokset prosesseista.

2.3.1 ISO 21500:2012:n historia

ISO 21500:2012 on kohtalaisen tuore projektinhallinnan standardi. Sen kehittäminen alkoi ISO:n toimesta vuonna 2007. Tavoitteena ISO:lla oli luoda kansainvälinen standardi, jossa selitetään olennaisimmat projektienhallinnan periaatteet ja asiat jotka liittyvät hyvään projektinhallintaan. Standardin suunniteltiin soveltuvan kaikenlaisiin organisaatioin ja projekteihin. (ISO 2007).

Standardi valmistui vuonna 2012. Lisäksi ISO on suunnitellut, että standardi linjataan yhteneväiseksi muiden asiaan liittyvien standardien kanssa. Näitä standardeja ovat mm. ISO 10006:2003, Quality management systems – Guidelines for quality management in projects, ISO 10007:2003, Quality management systems – Guidelines for configuration management, ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines. (ISO 2012).

2.3.2 ISO 21500:2012:n pääpiirteet

Kuten aiemmin mainittiin, niin periaatteiltaan ISO 21500:2012 on lähes identtinen PMBOK:n kanssa. Myös ISO 21500:2012 esittelee joukon prosesseja ja ajatuksena on, että näitä prosesseja suoritetaan projektin elinkaaren aikana. Standardi jättää kuitenkin organisaation ja organisaation projektipäälliköille vapauden määrittellä mitä prosesseja käytetään riippuen projektin ja organisaation tarpeista.

Standardissa esitetyt prosessit on jaoteltu prosessiryhmiin ja projektinhallinnan osa-alueisiin. Siinä missä PMBOK:ssa puhutaan tietämysalueista, niin ISO 21500:2012:ssa puhutaan osa-alueista. ISO 21500:2012:ssa listataan seuraavat projektinhallinnan osa-alueet:

- Kokonaisuuden hallinta
- Sidosryhmien hallinta
- Laajuuden hallinta
- Resurssien hallinta
- Aikataulujen hallinta
- Kustannusten hallinta
- Riskienhallinta
- Laadunhallinta
- Hankitojen hallinta
- Viestinnän hallinta

(ISO 21500:2012, 26.)

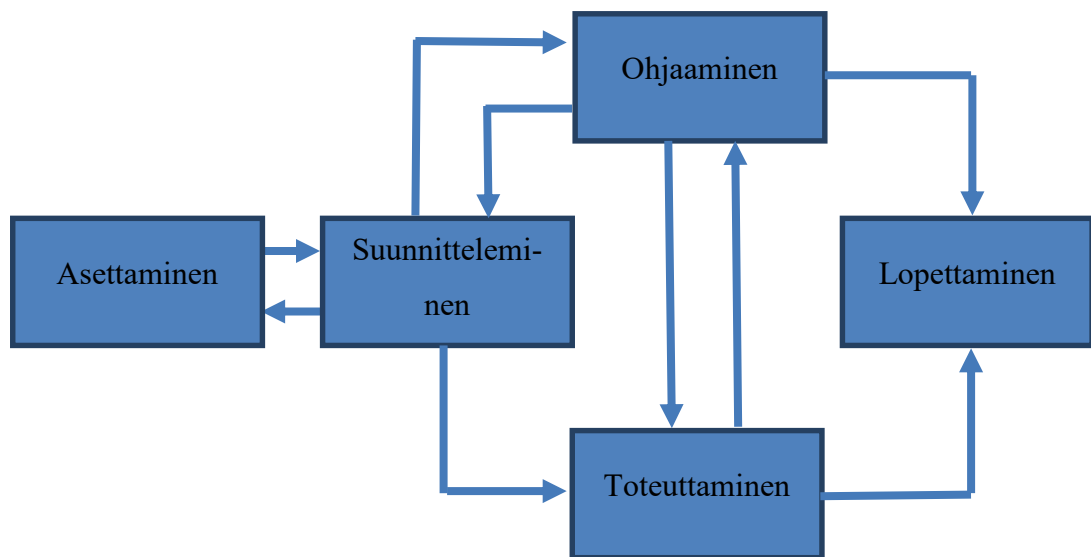
ISO 21500:2012:ssa on esitelty viisi projektinhallintaprosessien prosessiryhmää. Standardissa esitetyt projektinhallinta prosessiryhmät ovat:

- Asettamisprosessien ryhmä

- Suunnitteluprosessien ryhmä
- Toteutusprosessien ryhmä
- Ohjausprosessien ryhmä
- Lopetusprosessien ryhmä

(ISO 21500:2012, 28)

Näiden ryhmien sijoittelu projektin etenemisen mukaan ja keskenäiset linkitykset ovat esitettynä seuraavassa kuviossa.



KUVIO 4. ISO21500:2012 mukaiset prosessiryhmät.

2.4 Projektitoiminnan kypsyys

Organisaation projekteilla on sidoksia toisiinsa ja muualle organisaatioon. Projektit ovat osa organisaation toimintaa ja näiden yhteneväinen seuranta ja ohjaaminen ovat organisaation kannalta oleellista. Jotta tätä voidaan tehdä, tulee projektit järjestellä jollakin tavalla. Usein järjestely tehdään projektisalkkuihin ja ohjelmiin. Kun organisaation projektitoiminnan kypsyyttä tarkastellaan, niin samalla tarkastellaan myös projektisalkkujen ja ohjelmien hallintaa.

Organisaatioiden projektitoiminnan kypsyuden esittämiseen ja arviointiin on olemassa useita erilaisia malleja ja kriteeristöjä. Näitä on esimerkiksi IPMA Delta, P3M3 ja OPM3.

Malleille yhteistä on se, että niiden avulla voidaan organisaation nykyisen toiminnan kypsyys mitata ja eri organisaatioiden kypsyyttä voidaan yhteismitallisesti vertailla samaa mallia noudattavien käyttävien organisaatioiden kesken.

Usein malleissa on esitetty viisi tasoa kypsyydelle. Näin on mm. P3M3:ssa ja projekti-instituutissa kehitetyssä mallissa. Nämä tasot vastaavat jollain tavalla toisiaan eri kypsyysmallien välillä. Alin taso malleissa on joko se, että projekteista ei tiedetä mitään tai että ne on tunnistettu. Ja ylin taso on organisaatio, joka on suuntautunut tehokkaaseen ohjelma-, projektisalkku- ja projektitoimintaan. Matti Haukka esittää (2013, 3) artikkelissaan kypsyystasoina seuraavassa taulukossa esitettyjä tasoja.

TAULUKKO 1. Organisaation projektitoiminnan kypsyystasot

Taso	Kuvaus
1.	Tietoisuus meneillään olevista projekteista
2.	Tietoisuus projektisalkun tilasta ja balanssista
3.	Resurssien hallinta kaikkien projektien ja töiden välillä
4.	Läpinäkyvä päätöksenteko perustuen priorisointiin ja resurssitietoihin
5.	Ohjelma- ja projektiorientoitunut organisaatio

Näihin tasoihin peilattuna yrityksen toiminta oli joko keskitasoa tai hieman sen alle. Yrityksessä oltiin kyllä hyvin tietoisia meneillään olevista projekteista ja nämä oli tavallaan ryhmitelty projektisalkkuihin liiketoiminta-alueiden perusteella. Resursseja hallittiin yhteisesti eri projektien välillä, mutta kaikkia tehtäviä eri resurssienhallinnassa oltu otettu huomioon. Päätöksen teko ei ollut läpinäkyvää ja perusteet vaihteli tilanteesta riippuen.

Yritys kuitenkin tekee pääsääntöisesti projekteja, joten tavoitetaso kypsyydelle tulisi olla korkeimmalla tasolla. Tähän päästäkseen yrityksen tuli saada osaksi toimintaansa yhteneväisesti käytössä oleva projektimalli. Ja tämän seurauksena yhteneväinen kommunikaatio, raportointi, projektihallintatyökalujen käyttö jne.

2.5 Yrityksessä kuvattu projektinhallintamenetelmä

Yrityksessä on vuosien varrella kuvattu projektiprosessia useampaankin otteeseen. Koska mallia ei kuitenkaan ole saatu koko yrityksen laajuudessa käyttöön. Mallin kuvaamisen jälkeen sitä on jollain lailla pyritty noudattamaan koko organisaatiossa, mutta lopulta projektit ovat livenneet omiin toimintatapoihinsa. Syitä tähän on varmasti kymmeniä.

Lipsuminen yhtenäisestä mallista on sallittu, koska yksittäiset tavat ovat kaikki olleet omalla tavallaan hyviä. Ammattimaiset projektipäälliköt ovat tehneet asiat parhaimmalla katsomallaan tavalla, siinä liiketoiminta ympäristössä, mihin projektit olivat suunnattuina ja tällä on päästy tavoitteisiin. Kaikki yrityksen projektipäälliköt olivat kokeneita ammattilaisia, joten projektiosaamisessa ja tietämyksessä ei yrityksellä ollut haasteita.

Haasteena yhteneväisen tavan puuttumisessa voitiin mainita projektien yhdenmukaisuuden puute. Projekteja vedettiin jokaisen projektipäällikön omimmalla tavalla ja nämä eivät olleet aina kovin yhtenäisiä. Tämän seurauksena yrityksen tasolla projekteja oli hankala seurata yhtenäisesti tai se oli ainakin turhan työlästä. Lisäksi uusien projektipäälliköiden mukaan ottaminen oli haastavaa, koska ”yrityksen tapaa” ei ollut olemassa ja täten uusi projektipäällikkö joutui opettelemaan oman tavan johtaa projektia yrityksessä.

3 TUTKIMUS PROJEKTIPROSESSIN TILASTA

Kehittämistehtävän tavoitteena oli siis kehittää yrityksen projektiprosessia standardiin suuntaan. Standardi, jonka suuntaan yrityksen projektiprosessia oli tarkoitus lähteä vie-
mään, piti valita PMBOK, PRINCE 2 ja ISO 21500:2012 joukosta. Kehittämistehtävän
aikana oli kuitenkin havaittu muutamia haasteita nykyisessä toimintatavassa, joihin voisi
puuttua samalla. Lisäksi heräsi ajatuksia projektitoiminnan kypsyyden kasvattamisesta.

Kehittämistehtävän aikana luotava projektiprosessi piti myös saada jalkautettua toimin-
taan siten, että se oikeasti otettaisiin käyttöön kaikissa projekteissa. Lisäksi piti vielä var-
mistaa se, että aiemmin noudatettuihin käytäntöihin ei hiljalleen palattaisi. Tämä ajateltiin
saavutettavan projektipäälliköiden vahvalla sitouttamisella prosessin kehittämiseen.

Yksi osa projektipäälliköiden sitouttamista oli toiminnan haasteiden selvittäminen. Suun-
nitelmana oli, että nämä ensiksi haasteet selvitetään ja uutta mallia suunniteltaessa niihin
etsitään ratkaisuja. Näin koitettiin siis välttyä tunnistettujen ongelmien ilmeneminen uu-
den prosessin mukana. Projektitoiminnan silloista tilaa ja mainittuja haasteita päätettiin
selvittää tutkimuksen avulla.

3.1 Tutkimus kuvatun prosessin haasteista

Yrityksessä kuvattuna olleen projektiprosessin haasteita, projektiprosessien yleistä tunte-
musta ja silloisen toiminnan puutteita lähdettiin selvittämään kyselytutkimuksella. Kyse-
lyn kysymykset olivat muotoiltu siten, että niillä saataisiin vastauksia em. asioihin. Ky-
symykset luotiin iteroivalla menettelyllä useamman henkilön toimesta, jotta kysymykset
olisivat laadukkaita ja niillä saataisiin oleellista tietoa kysytyistä asioista. Kysely lähetet-
tiin kaikille yrityksen projektipäälliköille, tuotepäälliköille, osalle hankintahenkilöstöä ja
osalle johtoa. Yhteensä kysely lähetettiin 13 henkilölle, joista kaikki vastasivat. Osa tosin
vastasi vasta pienen muistuttelun jälkeen.

Vastaukset kasattiin yhteen isoon miellekarttaan. Tässä miellekartassa ryhmiteltiin sa-
mankaltaiset vastaukset yhteen ja poistettiin suuri osa vastauksista, jotka olivat luonteel-
taan yksittäisiä. Osa yksittäisistä huomioista jätettiin talteen, koska ne oli havaittu myös

johdon tasolla ja niitä pystytään jälkikäteen seuraamaan. Esimerkkinä tällaisesta oli huomio siitä, että projekteja ei päätetä. Myös johdon tasolta oli huomattu, että joissain tapauksissa projektien ”hännät” jäivät roikkumaan, eikä niitä syystä tai toisesta saatu ryhdyttävästi päätökseen. Tämä huomio otettiin projektitoiminnan kehityslistalle, jolloin siihen voidaan palata jossain seuraavista kehitys iteraatioista.

3.1.1 Projektiprosessien tuntemus

Yrityksen silloisen projektiprosessin tuntemusta selvitettiin kysymällä prosessin vaiheista ja siitä, missä tämä oli kuvattu. Tällä pyrittiin taustoittamaan sitä, miten silloinen prosessi oli tiedostettu ja mistä henkilöt hakevat toimintatapoihin liittyvää tietoa. Samalla kysyttiin lisäksi kuinka tuttuja ISO21500:2012, PMBOK ja PRINCE2 olivat. Tämä tieto oli tarpeellista määrittäessä organisaation kypsyyttä päättää noudatettavasta standardista.

Yrityksessä kuvatun projektiprosessin tuntemuksessa oli suurta vaihtelua vastaajien keskuudessa. Silloista kuvattua prosessia ei juurikaan tunnettu. Yli 50 % vastauksista olikin suoraan ilmoitettu, että prosessia ei tunneta, eikä myöskään tiedetä missä se oli kuvattuna. Niissä vastauksissa, joissa prosessi oli tunnistettu, oli vaiheistus kuitenkin esitetty hieman eri tavalla, kuin mitä varsinaisessa prosessin kuvauksessa oli. Vastauksiin perustuen voisi jopa sanoa, että yrityksessä kuvattua tapaa ei yksikään vastaajista osannut tunnistaa tai kuvata.

Kysymykseen ISO21500:2012, PMBOK ja PRINCE2 menetelmien tuntemuksesta vain yksi vastaajista ilmoitti tuntevansa nämä menetelmät nimeltä. Kaikissa muissa vastauksissa vastattiin, että näitä ei tunneta. Tämän perusteella ei näiden menetelmien sujuva vertaileminen keskenään projektipäällikköjen toimesta olisi ollut mahdollista ilman henkilöstön kouluttamista.

3.1.2 Projektitoiminnan haasteet

Projektitoiminnan haasteista ja silloisen prosessin puutteista vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä. Tällä pyrittiin saamaan esille eri tahojen näkemykset silloisista kipupisteistä. Nämä esitetyt haasteet ja mahdolliset ongelmakohdat pidettiin esillä, kun prosessia kehitettiin projektipäälliköiden kanssa.

Vastauksissa projektitoiminnan ja silloisen prosessin haasteista suurimmaksi havainnoksi nousi yhtenäisten toimintatapojen puute. Yhteisen toimintatavan puute tuli esille vastauksissa erinäisillä tavoilla. Vastauksissa oli mm. seuraavia kommentteja:

- Yhtenäisiä käytäntöjä ei ole jalkautettu tarpeeksi
- Yhteisistä käytännöistä oiotaan liiaksi
- Oleellisia asiakirjapohjia puuttuu
- Projektien välillä on toimintatavoissa suuria eroja

Muut vastauksissa esille tulleet haasteet liittyivät matriisiorganisaatioon ja jaettujen resurssien käyttöön. Haastavaksi koettiin se, että samoja resursseja käytetään projektien välillä ja resurssien käytön organisointi ei aina toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tällä on vaikutus mm. projektin aikataulutukseen, koska ei voida olla täysin varmoja kulloisenkin resurssin ajoittaisesta saatavuudesta.

Vastauksina saadut tulokset olivat sinänsä mielenkiintoisia, että yhtenäisen prosessin kehittämisen ja jalkauttamisen vastauksissa esille nostetut haasteita saadaan korjattua. On siis tiedostettu, että toimintatapa pitäisi olla yhtenäisempi, mutta toiminta ei ole kuitenkaan pystytty kehittämään sellaiseksi. Toisaalta, koska kyselyllä pyrittiin luomaan pohjaa prosessin kehittämiseksi, niin tämä jo on saattanut painottaa vastaajat nostamaan esille yhtenäisen toimintatavan puutetta.

Vastausten perusteella oli kuitenkin selvää, että yhtenäinen toimintatapa tulee kuvata ja jalkauttaa läpi koko organisaation. Ei pelkästään riitä, että tämä on projektipäälliköillä tiedossa, vaan toimintatapa tulee saattaa hankinnan, kaupallisista asioista vastaavien ja johdon tietoisuuteen. Lisäksi tätä toimintatapaa tulee ylläpitää ja sen noudattamista tulee vaalia.

Toinen selkeä kehittämiskohde, joka havaittiin vastausten perusteella, oli puutteelliset tai puuttuvat asiakirjapohjat. Projektiprosessinkehityksen mukana tuli siis luoda mallit tarvittavista asiakirjoista ja saattaa nämä selkeästi kaikkien tietoisuuteen. Haastetta toimintaan toi se, että vuosien varrella yrityksellä on ollut muutamia erilaisia tietojärjestelmiä käytössä. Ja näihin tietojärjestelmiin liittyen oli myös muodostunut erilaisia toimintatapoja yritykseen. Myös tietojärjestelmien käyttäminen projektien apuna tuli siis yhtenäistää.

Mielenkiinoista oli myös se, että prosessin kehitystä ei aiemmin ollut mietitty tai havaittu tarpeelliseksi näiden haasteiden korjaamiseksi. Toki aiemminkin oli tiedostettu, että projektitoiminnassa on haasteita organisaation tasolla, mutta tämä kysely toi selkeästi esille asioita joihin pitää kiinnittää huomiota yhteistä projektiprosessia kehitettäessä.

3.1.3 Yksittäisiä huomioita

Kuten jo aiemmin mainittiin, niin kyselyvastauksissa oli muutamia mielenkiintoisia yksittäisiä huomioita, jotka poimittiin erilleen prosessin myöhempää kehittämistä ajatellen. Yksi näistä havainnoista oli jo myös aiemmin mainittu projektien päättämättömyys. Tälle asialle saadaan muodostettua selkeä mittaamistapa ja mittari, jonka avulla tilanne saadaan faktisesti selville. Mikäli tilanne on oikeasti tällainen, niin silloin pitää tutkia miksi projekteja ei päätetä ja mitä päättämättömissä projekteissa tapahtuu.

Toinen yksittäinen kommentti, joka tuli poimituksi erilleen, oli maininta että projektisuunnitelmissa ei tunnisteta kokonaisuuksia ja tavoitteen asettelu keskittyy tarkkoihin suoritusarvoihin. Havainto poimittiin siksi, että yritys tekee korkean teknologian tuotekehitystä ja vastauksen mukaiseen toimintaan on helppo sortua. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että projektissa keskitytään tarkasti tuotosten tarkkoihin teknisiin ominaisuuksiin ja kokonaisuus pääsee silloin hämärtymään. Tämäkin asia vaatii tarkempaa seurantaa ja tutkimusta, jotta tilanne saadaan tarkemmin selville. Mikäli tilanne osoittautuu todelliseksi, niin silloin asiaan tulee kiinnittää huomiota jo projektin suunnitteluvaiheessa.

Kolmantena yksittäisenä asiana, joka vastauksista poimittiin erilleen, oli kommentti siitä, että liiketoiminta-alueesta riippumatta projektit ovat samanlaisia. Laatuvaatimukset ja tavoitteet toki ovat erilaisia. Tämä vastaus tukee ajatusta siitä, että yritykselle voidaan

yleensäkin luoda yksi malli, jonka mukaan projekteja vedetään. Tavan pitää toimia kaikilla liiketoiminta-alueilla ja kaikenkokoisissa projekteissa. Tämä on mahdollista pitämällä projektiprosessi tiukasti projektissa liittyvissä asioissa ja jättämällä muihin prosesseihin kuuluvat asiat niille kuuluviin prosesseihin.

4 PROJEKTIPROSESSIN KEHITYS

4.1 Projektiprosessin kehitysprosessi

Projektiprosessin kehittämässä oli mukana koko PMO, eli yrityksen kaikki projektipäälliköt. Prosessia kuvattiin ja jalostettiin pääsääntöisesti kuukausittaisissa workshop päivissä. Näiden päivien aikana kaikille osallistujille annettiin mahdollisuus vaikuttaa prosessin kehittämiseen ja kuvaamiseen.

Pitämällä yrityksen kaikki projektipäälliköt mukana prosessin kehityksessä ja kuvaamisessa tavoiteltiin hyvää sitoutumista asiaan jo alusta alkaen. Kuten John P. Kotter muutosta koskevassa artikkelissaan osuvasti toteaa, niin muutos on prosessi eikä yksittäinen tapahtuma. Samassa artikkelissa hän esittää kahdeksan vaihetta käsittävän idean jota noudattamalla muutoksen onnistumismahdollisuudet kasvavat. (Kotter, 2007.) Yrityksen projektiprosessin kehittämässä ei suoranaisesti noudatettu näitä kahdeksaa vaihetta, ainakaan tietoisesti. Sattumalta joitain asioita tuli kuitenkin tehtyä samalla tavalla, kuin mitä Kotterin artikkelissa oli esitetty. Jälkikäteen ajateltuna olisi voinut tehdä enemmänkin artikkelissa esitettyjä asioita. Esimerkiksi lyhyen tähtäimen voittoja olisi voinut luoda prosessin kehityksen matkalle, jolla olisi voinut juurruttaa toimintatapaa organisaatioon.

Yrityksessä ei ollut suunniteltuna vielä laajempaa projektiportfolion hallintaa ja siksi tähän liittyvät asiat ovat kuvaamatta. Projektia edeltävissä toimenpiteissä on jonkin verran vaihtelua, mutta projektin aloitusvaiheesta pyrittiin saamaan vakioitu piste, jossa tieto vaihtuu projektille. Myöskään projektin jälkeiset toiminnot olivat vielä kuvaamatta. Projekteista usein seuraa laitteiden valmistusta, käyttöönottoa, jatkoprojekteja, jne. Liityntää näihin toimintoihin ei kuvattu projektiprosessiin, mutta tulevaisuudessa näiden osalta tulaa tekemään tarkennuksia ja kehittämistä.

Ensimmäinen vaihe projektiprosessin kehityksessä oli hahmotelman luominen prosessista, jota voitiin käyttää yhdessä tehtävänä kehityksen pohjana. Tämä hahmotelma luotiin ennen yhteisiä workshop käsittelyjä ja siitä jalostui lopullinen tuotos.

4.1.1 Ensimmäinen versio prosessista

Ennen ensimmäistä workshop -tyylistä käsittelyä PMO ryhmällä luotiin siis hahmotelma projektiprosessista. Tämä hahmotelma perustui osittain ISO21500:2012 standardiin ja osittain yrityksessä silloin kuvattuna olleeseen malliin. Tähän hahmotelmaan kuvattiin neljä vaihetta ja muutama ajatus näiden vaiheiden sisällöstä. Vaiheet olivat käynnistysvaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päätösvaihe. Hahmotelmaan lisättiin tuotoksia, tunnistettuja syötteitä ja suoritettavia tehtäviä. Lisäksi hahmotelmaan kuvattiin eri rooleja ja näiden välisiä rajapintoja. Hahmotelma piirrettiin uimaratakaavioksi, jossa eri roolit oli esitettyinä eri uimaradoilla. Seuraavassa kuviossa on esitetty nämä uimaradat ja prosessihahmotelman vaiheet.

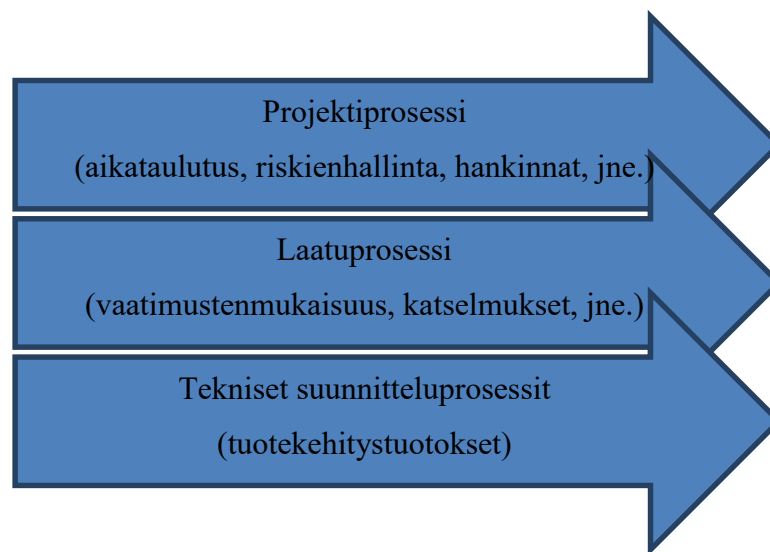
Käynnistys	Suunnittelu	Toteutus	Päätös
	Projektin ohjausryhmä		
	Projektin valvoja		
	Projektipäällikkö		

KUVIO 5. Prosessihahmotelman uimaradat ja vaiheet.

Kun tämä hahmotelma oli tehty, niin prosessia päästiin kunnolla käsittelemään PMO:n kesken. Heti alkuvaiheessa kävi selväksi, että eri sovellusalueiden projekteilla on hieman erilaiset vaatimukset suoritettaville vaiheille ja näiden tuotoksille. Kun asiaa käsiteltiin, niin eroavaisuuksia saatiin niputettua isomman laatukäsitteen alle. Ajattelun pohjana oli projektin aikana suoritettavat laatuun liittyvät toimenpiteet, joita eri sovellusalueiden standardeissa vaaditaan. Esimerkiksi NATO:n laadunvarmistusvaatimukset toimitussopimuksen tuotoksille tuotekehityksessä ja tuotannossa, eli AQAP-2110 standardi, vaatii tuotekehityksen aikana laatusuunnitelma. (AQAP-2110, 5) AQAP-2110:n mukaisessa laatusuunnitelmassa on esitettyinä asiat, jotka yleensä ovat osana projektisuunnitelmaa,

mutta laatusuunnitelma laajentaa tätä vielä osaltaan esittämällä vastauksia mm. jatkuvaan kehitykseen, johdon vastuuseen, mittaustenhallintaan, jne.

Tästä saatiin ajatus, että projektiin liittyvä laadunhallinta tavallaan eriytetään projektiprosessista omaksi, rinnakkaiseksi prosessikseen. Tässä projektin laadunhallintaprosessissa tehdään projektikohtainen laatusuunnitelma, joka määrittelee erityiset suoritusvaatimukset ja tuotokset joita kulloinkin vaaditaan. Tämä laatusuunnitelma toimii projektikohtaisena räätälöintinä ottaen huomioon kulloisenkin projektin ja sovellusalueen vaatimukset. Esimerkiksi tuotekehitysprojekti koostuisi seuraavassa kuviossa näkyvistä prosesseista.



KUVIO 6. Tuotekehityksen prosessit.

Kuten ylläolevassa kuviossa on esitetty, niin tekniset suunnitteluprosessit ovat eriytetty omaksi kokonaisuudekseen. Teknisiä suunnitteluprosesseja ohjataan projektin avulla, joka määrittää suoritettavat vaiheet, näiden aikataulun ja budjetin.

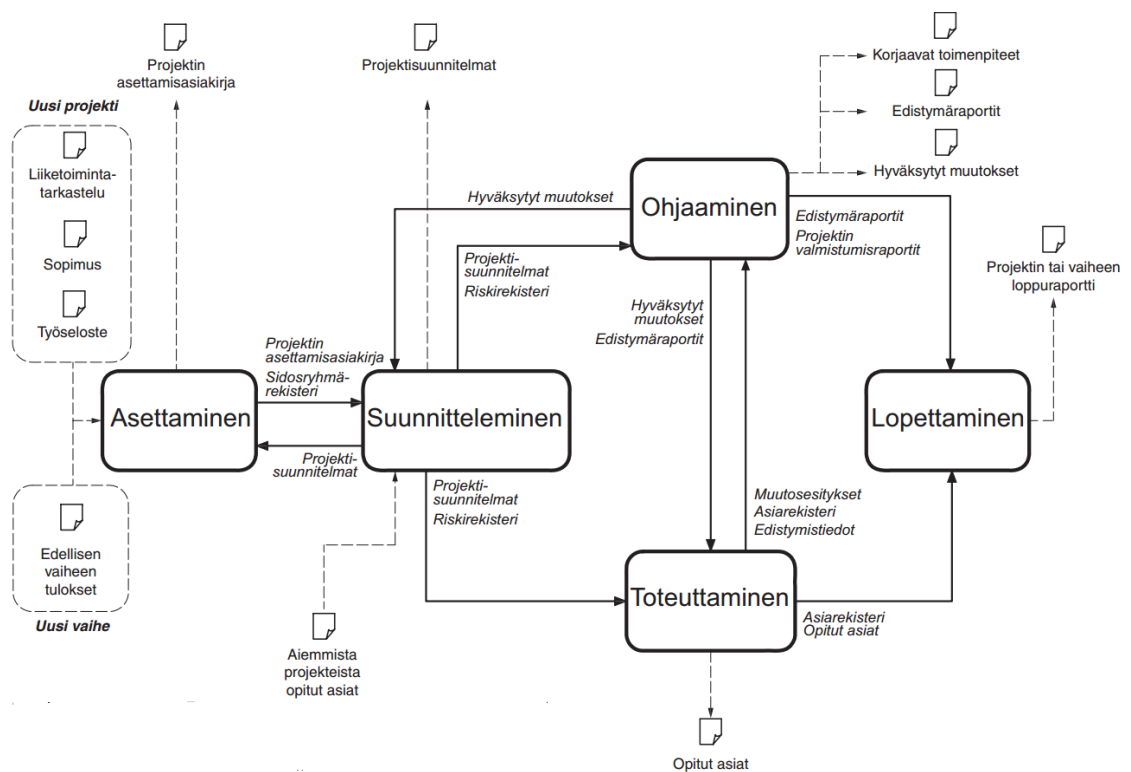
4.1.2 Päivitetty versio prosessista

Ensimmäisen workshop käsittelyn jälkeen yhdessä sovitut muutokset kuvattiin prosessiin ja prosessin ulkopuolisia liityntöjä hahmoteltiin hieman. Lisäksi prosessiin tehtiin joitain pieniä muokkauksia lähinnä vaadittujen tuotosten osalta. Vaadittujen tuotosten osalta haasteena oli jo tutkimuksessa selvinnyt puuttuvat tai puutteelliset asiakirjapohjat. Tätä lähdettiin parantamaan ensinnäkin listaamalla prosessiin kaikki tuotokset ja linkittämällä

asiakirjapohjat prosessinkuvaukseen. Ja jos jokin pohja todettiin puuttuvaksi, niin sellainen luotiin. Puutteellisiin pohjiin tehtiin lisäksi parannuksia.

Kun nämä muutokset oli tehty, niin pidettiin seuraava workshop jossa prosessia, vaadittavia tuotoksia ja asiakirjapohjia katselmoitiin. Prosessiin ei toisessa käsittelyssä tullut enää muokkaus ajatuksia ja yhdessä projektipäälliköiden kesken päätettiin, että kuvattu prosessi on sellainen, joka voidaan ottaa käyttöön. Prosessin kuvaus päätettiin vielä kirjoittaa puhtaaksi ja laittaa tämä hyväksyntäkiertoon yrityksen johtoon.

Lopullista prosessi ei haluttu julkaistavaksi osana tätä raporttia, mutta se on hyvin samankaltainen kuin mitä seuraavassa kuvassa näkyvä ISO 21500:2012:ssa esitetty prosessi on.



Kuva 1. ISO 21500:2012 mukainen projekti.

Yrityksessä kuvatussa prosessissa on lisäksi yritykselle ominaisia tuotoksia ja liityntöjä yrityksen muihin prosesseihin.

4.1.3 Kehittämisen jatkaminen

Raportin kirjoittamisen aikaan prosessi on hyväksyttävänä käyttöön yrityksen johdossa. Johdon käsittelyssä on prosessiin tullut vielä muutamia tarkennuksia, jotka liittyvät lähinnä liityntöihin projektia edeltäviin- ja projektin jälkeisiin toimiin.

Kun prosessi on hyväksytty, niin se tullaan ottamaan virallisesti käyttöön koko organisaatiossa. Prosessia on kuitenkin jo alettu noudattamaan uusissa käynnistyvissä projekteissa. Prosessin hyötyjä tullaan seuraamaan projektipäällikköpäivillä. Tavoite on kerätä kokemuksia muutamasta projektista, jotka ovat suoritettu noudattaen prosessia ja tarkastaa prosessia näiden kokemusten perusteella. Tällä pyritään noudattamaan ajatusta, että muutos ei pysähdy käyttöönottoon, vaan sen jälkeen muutosta seurataan ja tehdään korjaavia toimenpiteitä tarpeen mukaan, jotta tavoiteltu hyöty saavutetaan.

5 POHDINTA

Kehitystehtävää aloitettaessa näkemys oli yhdistää silloinen toiminta jonkin tunnetun standardin kanssa. Yrityksessä oli näennäisesti yksi kuvattu projektiprosessi ja sen mukainen toiminta. Todellisuudessa ei sen mukaan oikeastaan toimittu, eikä päivittäisessä työskentelyssä oikeastaan edes nähty ongelmana. Syitä useisiin toimintatapoihin ei lähdetty sen paremmin selvittämään vaan katse otettiin kohti tulevaa ja alettiin miettimään mitä hyötyä yhtenäisestä projektiprosessista yleensäkin olisi.

Yhtenäisestä projektiprosessista on organisaatiolle moninaisia hyötyjä. Itsestään selviin hyötyihin kuuluu esimerkiksi henkilöresurssien siirron helpottuminen projektien välillä, koska heidän ei tarvitse opiskella aina uusia projektikohtaisia tapoja. Pidemmällä tähtäimellä etuihin kuuluu projektitoiminnan kypsymisen kasvaminen ja projektisalkku, sekä ohjelma -menettelyjen mahdollistuminen. Yhtenäisellä toimintatavalla projektitoiminnan tehokkuutta päästään oikeasti mittaamaan ja kehittämään paremmaksi.

Yhteisen toimintavan jalkauttamisen helpottamiseksi haluttiin käyttäjäkunta pitää tiukasti mukana kehitystyössä ja täten saada heidät sitoutumaan menettelyyn. Vielä tämän onnistumista ei ole täysin nähty. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että projektipäälliköt ottivat asian oikeasti omakseen ja haluavat menettelyä noudattaa ja jopa kehittää paremmaksi.

Yleisistä projektihallinta menettelyistä nähtiin olevan paljon opittavaa ja lainattavaa. Asioita ei missään nimessä kannata keksiä uudelleen, joten siksi kannattaa ottaa jokin valmis ja hyväksi todettu menettely oman toiminnan pohjaksi. Kehittämistehtävän aikana kuvattu menettely lainaakin paljon yleisistä standardeista. Näin ollen yrityksessä nyt kuvattu menettely noudattaa melko hyvin ISO 21500:2012 standardia, joten kehittämistehtävän lähtökohtainen tavoite täyttyi kuitenkin osittain.

LÄHTEET

AQAP-2110 (edition 3) NATO QUALITY ASSURANCE REQUIREMENTS FOR DESIGN, DEVELOPMENT AND PRODUCTION. Allied quality assurance publication 2009

Artto, K., Martinsuo, M., ja Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Optimateriaalit Oy.

Axelos Ltd. 2014. An Introduction to Prince2®: Managing and Directing Successful Projects. Iso Britannia: The Stationery Office.

Baker, Bud. 2007. Definition Impossible. PM Network-lehti 6/2007, 25.

Court, R 2006. An Introduction to the PRINCE2 project methodology. Published in CIMA (Huhtikuu 2006)

Elizabeth Gasiorowski-Denis. 2012. New ISO standard on project management. http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1662 Ladattu 20.7.2015

Haukka, M. 2012. Maturity Levels of Project Portfolio Management (PPM) and how to set your Own Target Level. PM World Journal Vol. II, Issue III – March 2013

ISO. 2007. ISO launches work on international standard for project management. http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1092 Ladattu 20.7.2015

Kotter, John P. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 2007

Langley, N. 2003. A Prince among project managers. Published in Computer Weekly Jun 2003.

Project Management Institute (PMI) 2008. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 7. painos. Yhdysvallat: Project Management Institute.

SFS-ISO 21500. Suomen standardoimisliitto 2012.

Stretton, A. 1993. A Short History of Modern Project Management. Published in PM World Today - October 2007 (Vol. IX, Issue X)

STS Sauter Training & Simulation S.A.. Comparing PMBOK® Guide 4th Edition, PMBOK® Guide 5th Edition and ISO21500 http://sts.ch/themes/sts/root/files/7037_EN_Comparing_PMBOK_and_ISO.pdf Ladattu 20.7.2015.