

Opinnäytetyö YAMK

Projektijohtaminen

2019

Johanna Ruuskanen

YRITYKSEN PROJEKTIMALLIN VALINTA - HYBRIDIMALLIN SOVELTUVUUDEN SELVITTÄMINEN

Johanna Ruuskanen

YRITYKSEN PROJEKTIMALLIN VALINTA – HYBRIDIMALLIN SOVELTUVUUDEN SELVITTÄMINEN

Projekteja on nykypäivänä kaikkialla. Kaikki mitä tehdään, oli kyseessä sitten kodin varaston siivous tai työpaikan uuden ERP-järjestelmän hankinta, ovat projekteja. Projektilla on alku ja loppu. Se mitä tapahtuu alku- ja loppupisteen välissä, on ratkaisevaa.

Projektimalli on se kaava, millä projekti ratkaistaan. Tämän kaavan tulee olla osa suurempaa yhtälöä, liiketoimintastrategiaa. Projektimallin valinta ei näin ollen ole yksinkertaista. Sen valintaan vaikuttavat monet asiat, esimerkiksi yrityksen toimintaympäristö, projektien luonne ja ominaispiirteet.

Projektijohtamisen hybridimallissa on nimensä mukaisesti yhdistetty ketterää ja perinteistä mallia. Hybridimalli soveltuu moniin eri yrityksiin, toimialoihin ja projekteihin, koska se on muokattavissa ja mahdollistaa räätälöintejä. Ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa toteuttaa hybridimallia, vaan siitä on mahdollista tehdä yrityksen tarpeisiin parhaiten soveltuva.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, soveltuuko projektijohtamisen hybridimalli toimeksiantajayrityksen projektimalliksi. Teoriaosassa tarkastellaan perinteisten ja ketterien projektijohtamismallien eroavaisuuksia. Tutkimusta varten suoritettiin kvalitatiivinen teemahaastattelu toimeksiantajayrityksen esimiehille. Tutkimuksessa selvitettiin mm. projektien ominaispiirteet, tulevaisuuden tavoitteet toiminnalle, suurimmat kompastuskivet sekä projekteissa onnistumisen edellytykset. Edellä mainitut tekijät antoivat myöntävän vastauksen tutkimusongelmaan ja poissulkivat puhtaasti ketterän ja perinteisen mallin.

ASIASANAT:

Projektimalli, hybridimalli, perinteinen malli, ketterä malli

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Project management

2019 | 36 pages, 2 pages in appendices

Johanna Ruuskanen

CHOOSING THE RIGHT PROJECT MODEL – FEASIBILITY OF THE HYBRID MODEL

Nowadays projects are everywhere. Everything we do is a project, whether it's cleaning up the garage or implementing new ERP for the workplace. A project has start and an end. What happens in between, is the interesting part.

A project model is the formula that solves the project. This formula should be part of a greater function, called business strategy. Based on this the selection process for the project model is not simple. The selection is affected by many things such as the nature and characteristics of the project.

A hybrid model is a blend of the great two, agile and traditional models. The ability to modify and tailor the hybrid model makes it suitable for many different businesses, industries and projects. There is no one right way to use the hybrid model as everyone can make it their own as best suited for their businesses.

The purpose of this master thesis is to investigate the feasibility of the hybrid model to the customer company. The theory part consists of an introduction to the different characteristics of agile and traditional models. A comparison of the two models emphasized that the pure agile and traditional models are not applicable to this company.

To find out the current situation, the desired future, biggest challenges and project characteristics, a qualitative theme interview was held. The audience for the interview was selected among the supervisors. The survey conducted a positive answer to the research question and excluded pure agile and traditional models.

KEYWORDS:

Project model, hybrid model, agile model, traditional model

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Yritysesittely	8
1.2 Tilannekuvaus (menneisyys – nykyhetki)	8
1.3 Tarkoitus, laajuus ja tavoitteet	9
2 KETTERÄ JA PERINTEINEN MALLI	10
3 HYBRIDIMALLI	14
3.1 Hybridi-elinkaarimalli	14
3.1.1 Ideointivaihe	15
3.1.2 Perustamisvaihe	16
3.1.3 Toteutusvaihe	16
3.2 Hyödyt	17
3.3 Hybridimalleihin kohdistuva kritiikki	17
4 TUTKIMUS	19
4.1 Haastattelu	19
4.2 Haastattelujen analysointi	20
4.3 Haastattelukysymykset	20
5 HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI	22
5.1 Projektimme ominaispiirteet	22
5.2 Onnistumisen kriteerit	24
5.3 Projektipäällikön ominaisuudet	26
6 HYBRIDIMALLIN SOVELTUVUUDEN ANALYSOINTI	28
6.1 Miksei täysin ketterä?	28
6.2 Miksei täysin perinteinen?	28
6.3 Joten miksi hybridi?	29
7 LOPUKSI	31
LÄHTEET	33

LIITTEET

- Liite 1. POS -dokumentti
- Liite 2. Change request -dokumentti

KUVAT

- Kuva 1. Projektijohtamisen hybridielinkaarimallin viitekehys (HPM Framework lifecycle) (Wysocki 2019, 497) 15
- Kuva 2. Perustelut hybridimallin puolesta 30

TAULUKOT

- Taulukko 1. Perinteisen ja ketterän mallin erot (Spundak 2014.) 11
- Taulukko 2. Ketterän ja perinteisen mallin vertailua (Cobb 2011, s 87) 13
- Taulukko 3. Projektien ominaispiirteet 23
- Taulukko 4. Onnistumisen kriteerit 26
- Taulukko 5. Projektipäällikön ominaisuudet 27

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

APM	Adaptiivinen projektinjohtamismalli (Adaptive project management)
TPM	Perinteinen projektijohtamismalli (Traditional project management)
HPM	Projektijohtamisen hybridimalli (Hybrid project management)
PMLC	Projektin elinkaarimalli (Project management lifecycle)
POS	Dokumentti, johon määritetään projektin tavoitteet, onnistumiskriteerit, liiketoimintamahdollisuudet, riskit. (Project overview statement)
ERP	Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning)
IT	Informaatiotekniikka (Information technology)

1 JOHDANTO

Charles Cobb kirjoittaa teoksessaan *Making sense of agile project management: balancing control and agility* (2011, 194), että oikea tapa valita projektiin sopiva projektimalli on koostaa eri malleista juuri kyseiseen projektiin sopiva malli, eikä pakottaa projektia täysin sopimattomaan malliin. Projektipäälliköltä tämä vaatii usean eri mallin tuntemista ja hallitsemista. Tässä työssä sukellaan projektijohtamisen hybridimallien maailmaan, josta tarkoituksena on selvittää, soveltuuko hybridimalli toimeksiantajayritykseen vai ei.

Projektimallin merkitys koko liiketoiminnalle on suuri. Se parantaa projektien toteuttamista ja parantaa asiakastytyväisyyttä (Kerzner 2015, 105.) Projektienjohtamisen pitäisi olla linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Yritysten pitää kehittää innovatiivisia strategioita, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä markkinoilla. Hybridimallin onkin todettu soveltuvan hyvin innovatiiviseen toimintaympäristöön, sillä ne yhdistävät oppimisen ja ennustamisen (Barbosa & Saisse 2019). Tässä on keskiössä projektijohtamisen ja strategian yhteen nitominen. Projektijohtaminen on tärkeä osa liiketoimintaa, varsinkin yrityksissä, joissa strategia ja projektijohtaminen ovat linjattuina. Projektit tulee toteuttaa tavalla, mikä tukee yrityksen strategiaa. Projektijohtamisen ja strategian yhtenäinen linjaus auttaa yrityksiä keskittymään liiketoiminnan kannalta oikeisiin projekteihin. Haasteena piilee strategian tavoitteiden epäselvyys, sekä johdonmukaisuuden puuttuminen niiden ja projektijohtamisen väliltä. Jos liiketoimintastrategiaa ja projektijohtamista ei työtetä yhdessä, voi se johtaa markkinoilla epäonnistumiseen, ja siitä toipuminen vie aikaa (Milosevic & Srivannaboon 2006).

Hybridimalleista löytyy kirjallisuutta ja tutkimuksia vielä suhteellisen vähän. Syy tähän on selvä, hybridimalleista löytyy variaatioita käyttäjiensä lukumäärän verran. Ketteriä menetelmiä löytyy monia, kuten myös perinteisiäkin projektinjohtamismenetelmiä, joten on sanomattakin selvää, että näitä yhdistettäessä variaatioita löytyy lukemattomia. Bidgood & Meles (2017) kirjoittivat opinnäytetyön, minkä aihe käsitteli projektijohtamisen hybridimallia toiminnanojausjärjestelmän (ERP) implementointi projektissa. He myös havaitsivat tutkimuksessaan puutteen empiirisestä tutkimusmateriaalista hybridimalleja koskien. Niiden räätälöitävyys jokaiselle sopivaksi tarkoittaa sitä, että *one size fits all* ideologia ei päde tässä kontekstissa. Artikkeleita aiheesta on kirjoitettu, ja nekin kuvastavat mallin monikäyttöisyyttä ja alasta riippumattomuutta. Hybridimallia on sovellettu yleisesti ketteräksi miellettyyn tietotekniikka-alaan, mutta myös perinteisempiin projektiympäristöihin.

Esimerkiksi Kiblerin (2019) tekemä opinnäytetyö yhdistää projektijohtamisen hybridimallit rakennusprojekteihin.

Mario Spundak puolestaan käsitteli artikkelissaan (2014) ketterän ja perinteisen projektijohtamismallin sekoittamista ja onko se ylipäänsä edes mahdollista. Aillaud, Binder & Schilli (2014) taas yhdistivät artikkelissaan ketterän ja ISO 21500 -standardin toisiinsa.

Tässä työssä tarkasteltavan yrityksen toimitusprojekteille tyypillisiä piirteitä ovat jatkuvat muutokset, ja niihin on kyettävä reagoimaan nopeasti. Alkuun emme voi lyödä lukkoon lopullista tuotetta, vaan se rakentuu matkan varrella Näihin syihin nojaten ajatus hybridimallista heräsi. Tavoitteena olisi myös löytää projektijohtamismalli tai projektijohtamismallin viitekehys, jota voisi hyödyntää osittain tai kokonaan myös yrityksemme muissa projekteissa.

1.1 Yritysesittely

Toimeksiantajayritys Yritys L Oy toimii arvotekniikkaan kuuluvien laitteiden jälleenmyyjänä. Laitteiden lisäksi tuoterepertuaariin kuuluvat laitteissa toimivat ohjelmistot, sekä huoltosopimusten järjestäminen. Yrityksen asiakkaita ovat 17 eri maassa sijaitsevat maayhtiöt. Yritys L Oy toimii näiden kaikkien 17 maayhtiön tukiorganisaationa. Yrityksellä on henkilöstöä n. 20 ja pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla.

1.2 Tilannekuvaus (menneisyys – nykyhetki)

Yhtiö AB osti Yritys B Oy:n vuonna 2017. Tämä oli Yritys Y Oy:n alku. Tilanne jatkoi muotoutumistaan ja vuosi yritysostosta Yritys Y Oy jakautui kahdeksi, Yritys K Oy:ksi ja uudeksi Yritys L Oy:ksi. Tämän kahtiajaon seurauksena ihmisten roolit ja toimenkuvat muuttuivat, mutta irtisanomisilta vältyttiin. Samalla yrityksen toimintaympäristö muuttui kansallisesta kansainväliseksi.

Yritys L Oy:n uusi rooli 17 maayhtiön tukiorganisaationa tuo mukanaan haasteita ja pakollisia muutoksia tapoihin toimia. Aikaisemmin toimittiin tavalla, jossa jokainen teki vähän kaikkea, roolit olivat epäselvät, työskentelystä puuttui struktuuri ja jokainen projekti oli räätälöity asiakkaan jokaista tarvetta mukaillen. Ei ollut yhtä ja standardoitua ratkai-

sua, koska toimintaympäristö mahdollisti palvelun loputtoman räätälöinnin. Nyt kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä toimittaessa on pyrittävä löytämään työtavat, jotka olisivat aikaisempaa standardoidummat.

1.3 Tarkoitus, laajuus ja tavoitteet

Alkusykäys opinnäytetyölle tuli yrityksen puolelta syntyneestä tarpeesta kehittää projektityöskentelyä. Yrityksessä ei aikaisemmin oltu käytetty minkäänlaista projektimallia tai metodologiaa. Lähtötilanne, jossa projektimallit olivat vieraita tarkoitti myös sitä että niiden mukaan työskentely oli yksi uusi opetettava asia.

Opinnäytetyössä perehdytään projektijohtamisen hybridimalleihin ja niiden ominaispiirteisiin. Työn tarkoituksena on selvittää, soveltuuko hybridimalli yritykseen. Pohjana tähän toimii teoriaosuus, sekä työtä varten suoritettu haastattelu. Projektimallin jalkauttaminen rajautuu laajuutensa vuoksi opinnäytetyön ulkopuolelle. Syyt opinnäytetyön tekemiselle ovat muutokset yrityksen toimintatavassa, projektikulttuurin luomisessa sekä työskentelyn selkeyttämisessä.

Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön alkuosa koostuu hybridimallin piirteiden läpikäynnistä teoriaan perustuen. Viidennessä kappaleessa keskityn tutkimusaineiston analysointiin. Kuudennen luvun tarkoituksena on poissulkea täysin ketterä ja perinteinen projektien johtamismalli ja osoittaa miksi hybridimalli on meille soveltuva.

2 KETTERÄ JA PERINTEINEN MALLI

Elämme tällä hetkellä ketterän vallankumouksen aikaa, jossa jokaisesta kanavasta hoidetaan ketteryyden hyvistä puolista ja ylistetään sen ilosanomaa. Monet projektipäälliköt varmasti pohtivat pitäisikö tähän ketteryyden vallankumoukseen lähteä mukaan. Tässä piilee sudenkuoppa se, että hyvinkin perinteisiä projekteja koetetaan väkisin sovittaa nykyhetken trendin mukaiseen ketterään viitekehykseen.

Kirjoittajan havaintojen perusteella projektimallin valinnan keskiössä on usein projektipäälliköiden oma osaaminen ja jos se kallistuu jompaankumpaan nurkkaan, todennäköisyys sen mallin valinnalle kasvaa. Uusi näkökulma onkin asettaa projektin tarpeet valinnan keskiöön. Jokainen projekti on ainutlaatuinen (Browning & Levardy 2009), joten ei ole syytä väkisin taivuttaa niitä malleihin, joihin niiden piirteet eivät sovellu.

Mario Spundak listasi (2014) ketterän ja perinteisen projektijohtamismallin eroavaisuuksia (taulukko 1). Siinä missä ketterässä mallissa vaatimukset ovat epäselvät ja muutosherkät, ovat ne perinteisessä mallissa hyvinkin selvät ja muuttumattomat. Loppukäyttäjän/asiakkaan ja projektitiimin välinen yhteistyö eroaa näiden kahden mallin välillä huomattavasti. Ketterät mallit pohjautuvat tiiviiseen asiakasyhteistyöhön, kun taas perinteisissä malleissa asiakas ei ole yhtä paljon mukana projektityössä.

Perinteisiä projektijohtamismalleja käytetään yleisemmin isoihin projekteihin ja ketteriä puolestaan pienempiin. Dokumentaation vaatimus ketterissä on miltei olematon, kun perinteiset nojaavat raskaaseen ja viralliseen dokumentointiin. Ketterä malli vaatii toimiakseen pienemmän ja samassa paikassa fyysisesti sijaitsevan tiimin, kun taas perinteinen malli ei säpsähdä suuremmastakaan tiimin koosta, saati tiimin jäsenten sijainnista.

Projektisuunnitelma eroaa myös näiden kahden mallin välillä. Perinteisen mallin projektisuunnitelma etenee lineaarisesti, kun taas ketterien projektien projektisuunnitelmat ovat monimutkaisempia, iteratiivisia ja alati muuttuvia.

Taulukko 1. Perinteisen ja ketterän mallin erot (Spundak 2014.)

Erityispiirre	Perinteinen malli	Ketterä malli
Vaatimukset	Alustavat vaatimukset ovat selkeät, vähäiset muutokset	Luovat, innovatiiviset, epäselvät vaatimukset
Käyttäjät	Eivät osallisina	Tiivis ja jatkuva yhteistyö
Dokumentaatio	Virallinen dokumentointi	Hiljainen tieto
Projektin koko	iso	pieni
Organisaation tuki	Käyttää olemassa olevia prosesseja hyväksi, isot organisaatiot	Valmiita ottamaan vastaan ketterän lähestymistavan
Projektitiimin jäsenet	Ei keskiössä, vaihtuvuus odotettua, hajautettu tiimi	Pieni ja tiivis tiimi, sijaitsevat samassa paikassa
Systemin kriittisyys	Systemin virheen vaikutukset vakavat	Vähemmän kriittinen
Projektisuunnitelma	Lineaarinen	Kompleksinen, iteroiva

Charles Cobb (2011) on myös kirjoittanut ketterän ja perinteisen mallin eroista (taulukko 2). Hän käy läpi mallit kolmesta eri näkökulmasta, projektijohtaminen, kehitysprosessi sekä yhteistyö. Mitä perinteisempi malli, sitä enemmän suunnitellaan etukäteen ja sitä valmiimpi tuote halutaan saada rakennettua suunnitelmien. Projektin etenemistä seurataan suoritettujen tehtävien ja virstanpylväiden perusteella. Yhteistyötä liiketoimintayksikön/puolen kanssa ei projektin aikana ole kovin tiivistä, yleisesti ottaen vain statuspalaverien muodossa, mutta pahimmassa tapauksessa vain projektin alussa ja lopussa.

Ketteriä menetelmiä kuvastaa vähäinen etukäteen suunnittelu, lopullinen ratkaisu rakentuu projektin edetessä sprinttien sekä testausten aikaansaannoksina. Laatu on keskiössä ja yhteistyö muiden yksiköiden kanssa on tiivistä koko projektin elinkaaren ajan.

Hybridivaihtoehdossa suunnittelun määrä on vaihtelevaa, ”rakeista”. Siinä projektin edistymistä seurataan tuotetun arvon perusteella. Lopullinen ratkaisu muodostuu puhtaasti ketteriä malleja pidempien sprinttien tuotoksena. Ratkaisua testataan 80-prosenttisesti projektin aikana, kun perinteisissä malleissa testaaminen on erittäin vähäistä ja ketterissä testaaminen on 100-prosenttista. Yhteistyö muiden yksiköiden kanssa on tiivistä ja jatkuvaa, projektitiimin jäsenet eivät välttämättä ole kaikki samassa paikassa, vaan he voivat sijaita eri kaupungeissa tai maissa.

Taulukko 2. Ketterän ja perinteisen mallin vertailua (Cobb 2011, s 87)

	"Äärimmäinen" vesiputous	"Hybridi" ketterä	"Äärimmäinen" ketterä	<i>Evoluutiivinen</i>
Projektin johtaminen	<p>Yksityiskohtainen suunnitelma koko projektille</p> <p>Laajuuden mukaan jaetut vaiheet</p> <p>Edistymistä mitataan virstanpylväillä ja suoritetuilla tehtävillä</p> <p>Kaikki vaatimukset yksityiskohtaisesti dokumentoituna</p>	<p>Lyhyet/keskimitäiset iteraatiot</p> <p>Vaihtelevat suunnitelmat</p> <p>Edistymistä seurataan aikaansaadulla arvolla</p> <p>Vaatimukset riskilähtöisesti dokumentoituna</p>	<p>1 viikon mittaiset iteraatiot</p> <p>Suunnitellaan vain tämän hetken iteraatio</p> <p>Edistymistä seurataan valmiin koodin määrällä</p> <p>Testit ovat pikän aikavälin vaatimuksia dokumentoinnille</p>	<i>Paljon etukäteen</i>
Kehitysprosessi	<p>Kaikki suunnitellaan etukäteen</p> <p>Jaksoittaiset koontiversiot</p> <p>Integrointi vasta kun kaikki koodi on valmista</p> <p>Osittainen yksikkötestaus</p>	<p>Riski- ja arvolähtöiset mallivalinnat</p> <p>Päivittäiset koontiversiot</p> <p>Jatkuva testaus, pitkälle automatisoitu</p> <p>80% yksikkötestaus</p>	<p>Mitään ei suunnitella etukäteen</p> <p>Minimaalinen malli dokumentointi</p> <p>Jatkuva integrointi</p> <p>Testiorientoitunut kehitys; 100% yksikkötestaus</p>	<i>Siinä hetkessä, laatu keskiössä</i>
Yhteistyö	<p>Liiketoiminta mukana projektin alussa ja lopussa</p> <p>Viestintä niukkaa, kerran k järjestettävissä tilannepalavereissa</p>	<p>Liiketoiminta mukana usein ja säännöllisesti</p> <p>Yhteistyö eri ryhmien välillä tiivistä, ryhmät monialaisia</p> <p>Itsestään ohjautuvat tiimit</p> <p>Päivittäiset palaverit</p>	<p>Jatkuva liiketoiminnan mukanaolo</p> <p>Monialaiset ryhmät</p> <p>Päivittäiset palaverit</p>	<i>Matala</i> / <i>Korkea</i>

3 HYBRIDIMALLI

Hybridimalli on nimensä mukaisesti sekoitus, projektinjohtamiskontekstissa se on ketterien ja perinteisten metodien sekoitus. Hybridimallille ominaista on sen muokkautuvuus ja mahdollisuus räätälöidä siitä yritykseen sopiva yhdistelmä ketteristä ja perinteisiä metodeista. Lopputuotos on siinä pääroolissa. (Cobb 2011, 99)

Projektikohtaisen räätälöintimahdollisuuksien ja muokkautuvuutensa vuoksi hybridimalleista löytyy kirjallisuutta vain vähän. Vain osa on dokumentoitu, osaksi siitä syystä, että niihin liitetään usein myös liiketoiminnan prosesseja, mikä voi tehdä niistä yrityksen omia. (Wysocki 2019, 405 – 407).

Nykypäivänä monen eri projektimallin osajista on kysyntää, sillä useimmat projektipäälliköt ovat saaneet koulutuksen vain yhteen malliin. Toinen vaihtoehto on, että he ovat työssään käyttäneet vain yhtä tiettyä mallia, ja se harvoin riittää projektien monimutkaisuudessa. Tämä voi usein johtaa siihen, että projekteja yritetään väkisin toteuttaa mallilla, johon ne ovat täysin soveltumattomia. Oikea tapa on räätälöidä projektille sopiva malli, eikä toisinpäin. (Cobb 2011, 194.)

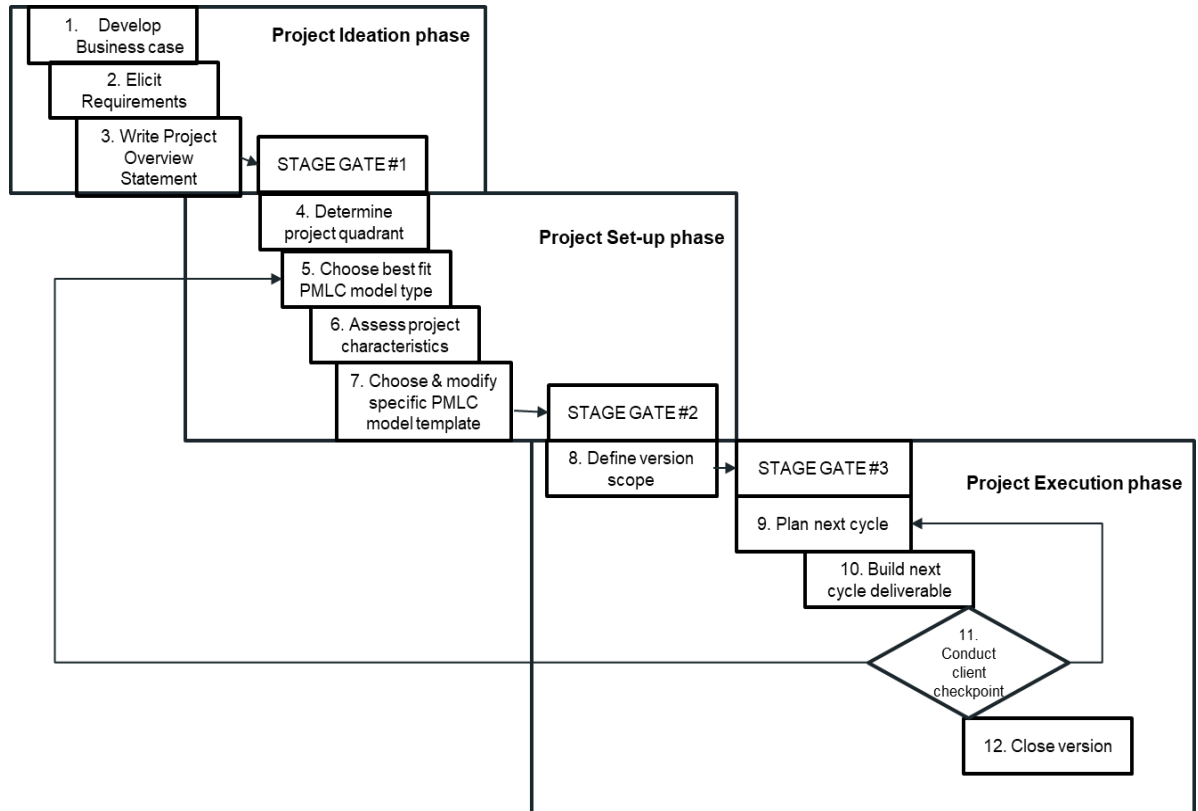
Robert W. Wysocki määrittelee teoksessaan (2019) hybridimallin viitekehyyksi, joka perustuu projektin fyysiseen ja luonteenomaiseen käyttäytymiseen, organisaatiokulttuuriin ja projektiympäristöön. Viitekehystä toteutetaan luomalla räätälöity projektijohtamislähestymistapa, käyttämällä siihen soveltuvia työkaluja ja mallipohjia (407.)

3.1 Hybridi-elinkaarimalli

Hybridimalleista on useita muunnelmia, mutta niissä kaikissa toistuu seuraavat kolme vaihetta:

1. Ideointi (Ideation phase)
2. Perustaminen (Set-up phase)
3. Toteutus (Execution phase)

Tämä on nimeltään projektijohtamisen hybridielinkaarimalli (Wysocki 2019, 408). Kuvassa 1. on hybridielinkaarimallin viitekehys vaihe vaiheelta kuvattuna. Kolmen yllä mainitun vaiheen (ideointi, perustaminen ja toteutus) jälkeen on virstanpylväs (stage gate), jonka tarkoituksena on ylläpitää projektin laatua.



Kuva 1. Projektijohtamisen hybridielinkaarimallin viitekehys (HPM Framework lifecycle) (Wysocki 2019, 497)

3.1.1 Ideointivaihe

Ideointivaiheessa määritetään mitä tehdään. Ideointi pysyy hyvin ylätasolla, sillä ratkaisu on tässä vaiheessa vielä hämärän peitossa. (Wysocki 2019, 409 – 410). On tunnistettu ongelma, mitä lähdetään ratkaisemaan. Tässä vaiheessa on tärkeää saada selville liiketoiminnan asettamat vaatimukset rakentamalla liiketoimintamahdollisuus *1. Develop business case* projektista. Ideointivaiheessa määritetään myös ylätason vaatimukset *2. Elicit requirements*, jotta haluttu liiketoimintatavoite saavutetaan. Nämä vaatimukset liitetään osaksi POS-dokumenttia *3. Project Overview Statement*. POS-dokumentti on enintään yhden A4-sivun mittainen kuvaus projektista, johon on määritelty projektin tavoitteet, tarkoitus, mahdolliset riskit ja oletukset. (Wysocki 2019, 422).

3.1.2 Perustamisvaihe

Perustamisvaiheessa tehdään suunnitelma koko projektille, jos sitä ei jo ideointivaiheessa ole tehty. Tässä vaiheessa määritellään käytettävät työkalut ja prosessit (Wysocki 2019, 409 – 410). Projekti määritellään tässä vaiheessa oikeaan luokkaan neljästä vaihtoehdosta *4. Determine project quadrant*:

1. TPM (Traditional project management) on perinteinen malli, jolle ominaista on lineaarisuus ja inkrementaalisuus
2. APM (Adaptive project management) on ketterä malli, jota kuvastavat termit iteroiva ja adaptiivinen
3. xPM (Extremen project management) on monimutkainen projektimalli, jossa projektin ratkaisu sekä tavoite ovat epäselvät
4. MPx (Emertxe project management) projektin ratkaisu selvä, mutta tavoite epäselvä

Nämä neljä eri mallia luovat jatkumon selvien, osittain epäselvien ja täysin epäselvien ratkaisujen välillä (Wysocki 2019, 38 – 39.)

Kun projekti on määritelty, valitaan sille sopiva elinkaarimalli *5. Choose best fit PMLC model type*. Perustamisvaiheessa selvitetään projektin, liiketoimintaympäristön, kuin myös ulkoistenkin tekijöiden ominaispiirteet, jotka saattavat vaikuttaa projektiin *6. Assess project characteristics*. Näiden perusteella valittua elinkaarimallia kyetään muokkaamaan projektin edetessä *7. Choose & modify specific PMLC model template* (Wysocki 2019, 443).

3.1.3 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa määritellään työskentelylle säännöt, seurataan edistymistä, tarkkailaan muutosten määrää. Tässä vaiheessa kirjataan onnistumiskriteerit, pidetään kirjaa opituista asioista, kerätään kokemuksia tulevaisuutta varten (Wysocki 2019, 409 – 410). Vaiheen alussa määritetään, mitä tämä versio sisältää *8. Define version scope*, kuten esimerkiksi iteraatio-kierrosten pituus ja määrä, aloitetaan seuraavan kierroksen suunnittelu sekä tämän lopputuotos *9. Plan next cycle* ja *10. Build next cycle deliverable*. Kun lopputuotos on saavutettu, kierros voidaan päättää. Asiakas -tarkistuspiste *11. Conduct*

client checkpoint on tärkeä kohta projektin elinkaareissa. Siinä tarkistetaan projektin suoriutuminen, todellinen verrattuna odotettuun. Analyysin perusteella tehdään tarvittavat muutokset seuraavan kierroksen suunnitelmaan, ja siirrytään uuteen kierrokseen. Kun versio on katsottu hyväksytyksi, voidaan se päättää 12. *Close version* (Wysocki 2019, 443 – 444).

3.2 Hyödyt

Imani, Nakano & Anantatmula (2017) suorittivat tutkimuksen, jossa he selvittivät hybridimallin tuomia hyötyjä. Tutkimuksen lopputulemana oli, että hybridimalli on ketterää mallia skaalautuvampi, sekä se toimii paremmin laajoissa projekteissa, joissa vaatimukset ovat epäselviä. Tutkimus osoitti myös, että hybridimallilla saadaan aikaan parempi kannattavuus. Loukas & Papadakis (2018) kuvaavat artikkelissaan hybridimallien hyväksi puoleksi niiden kyvyn hyväksyä projektien soljuvuus, sekä ne mahdollistavat valppaan tavan työskennellä. Artikkelissaan tulee ilmi myös hybridimallien joustavuus, sillä niitä voi käyttää kokonaan tai vain osittain. Tärkeimpänä asiana he tuovat esiin sen, että mitä useampi lähestymistapa on ongelmaan, sitä suurempi todennäköisyys on sen ratkaisemiseen.

3.3 Hybridimalleihin kohdistuva kritiikki

Bidgood & Meles (2017) tuovat esiin opinnäytetyössään (ks. Boehm & Turner 2005, 30) hybridimallin haasteita. Hybridimallissa haasteita esiintyy, kun perinteistä projektijohtamista käytävässä organisaatiossa aloitetaan tuomaan ketteriä menetelmiä mukaan.

Auer & Rosenberger (2018) puolestaan listaavat artikkelissaan syitä hybridimallin tuomiin riskeihin. Heidän mukaansa hybridimalli lisää epäonnistumisen riskiä projekteissa. Heidän tutkimuksensa perustuu kirjallisuuskatsaukseen sekä projektieksperttien haastatteluihin. Tutkimuksen reliabiliteetti on heikko, sillä haastateltavien määrä on vähäinen. Artikkelin esiin tuomat haasteet olivat:

- vaillinainen projektijohtaminen
- ajan varaaminen taloudellisista reserveista
- kommunikointi projektissa
- toimiminen rinta rinnan yhteistyön asemasta

- tavoitteet ja ei-tavoitteet ovat määritelty liian pehmeästi
- projektitiimin jäsenien kokemattomuus / osaamattomuus
- päätösten teon viivästyminen
- projektia ei lopeteta
- helpdesk ei kykene tukemaan tuotettua ratkaisua

Yllä olevat kohdat osuvat mielestäni monilta osin projektipäällikön ja hänen osaamisensa harteille. Hybridiprojektipäällikön on osattava niin ketteriä kuin perinteisiäkin malleja, jotta niiden yhteensovittaminen olisi onnistunut. Wysocki (2019, 409 - 410) esittää olevan kaksi erityyppistä hybridiprojektipäällikköä:

1. Satunnainen projektipäällikkö
2. Ura projektipäällikkö

Satunnainen projektipäällikkö on henkilö, jonka päätoimi ei ole projektipäällikkönä oleminen. Hän toimii projektipäällikkönä, koska ei ole muita tarjolla kyseiseen tehtävään. Hänellä ei ole varsinaista osaamista eri projektimalleista, eikä sen suurempaa kiinnostusta koko projektipäällikköyttä kohtaan. On sanomattakin selvää, että heidän projekti-osaamisensa taso ei ole niin korkealla kuin ura projektipäälliköllä.

Ura projektipäälliköllä puolestaan löytyy meriittejä projektipäällikkyudesta sertifikaatteineen päivineen. Heitä kiinnostavat prosessien kehittäminen ja jos he kohtaavat uudenlaisen projektin, he ratkovat sen kehittämällä jotain omaa suuren kokemuspohjansa kautta.

Suurin osa projektipäälliköistä on satunnaisia projektipäälliköitä. Tämä johtuu siitä, että monilla pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei konkreettisesti ole varaa palkata kokenutta ura projektipäällikköä (Wysocki 2019, 412.) Kun satunnaiset projektipäälliköt ajan saatossa saavat kokemusta ja tietotaitoa, pystyvät he opettamaan ja mallintamaan oikeita tapoja työyhteisössä (Wysocki 2019, 411.)

Vasta-argumenttina Auerin ja Rosenbergerin tutkimukseen toteankin, että projektipäälliköiden ammattitaidon karttuessa eri mallien suhteen, korjaantuvat nämä hybridimallin haasteet.

4 TUTKIMUS

Opinnäytetyötä varten suoritin kvalitatiivisen tutkimuksen, jonka suoritin teemahaastattelulla. Tutkimusaineiston keruu alkoi keväällä 2019, kun haastattelin yrityksen kaikki kolme esimiestä. Esimiehet valikoituivat haastateltaviksi siitä syystä, että yritys on nyt vaiheessa, jossa haetaan uusia toimintatapoja. Heidän näkemyksensä on tässä muutoksen vaiheessa erittäin tärkeä. Yrityksessä ei ole aiemmin ollut käytössä minkäänlaista projektimallia. Haastatteluja tehdessäni en vielä tiennyt mihin malliin työni päättyy, mutta työn edetessä alkoi kuva hybridimallista hahmottua.

Yrityksen tapaa toimia on tarkoitus viedä enemmän kohti projektimaisempaan työskentelyä, joten oli oleellista selvittää toiminnan nykytila, mitkä asiat johto näkee suurimpina haasteina, sekä miten tulevaisuudessa halutaan toimia. Kävin keskustelua myös työntekijöiden kanssa, ja ajatukset olivat erittäin samansuuntaiset kuin johdolla. Nämä keskustelut eivät ole osa tämän opinnäytetyön tutkimusaineistoa, enemmänkin ne toivat vahvistusta ajatukselle hybridimallista.

4.1 Haastattelu

Haastattelutekniikoita on useita eri tyyppisiä. Tähän opinnäytetyöhön valikoitui teemahaastattelu, koska halusin että haastattelutilanne on mahdollisimman avoin ja että haastateltavat puhuisivat mahdollisimman vapautuneesti ja rennosti. Täysin avoin haastattelu valikoitui pois siitä syystä, että näin oleelliseksi kevyen struktuurin, jonka mukaan haastattelu etenisi. Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että vastaajalla on mahdollisuus vastata omin sanoin, ilman valmiita vastausvaihtoehtoja, mitkä saattaisivat ohjata vastausta haluttuun suuntaan.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006), kuvaavat teemahaastattelun olevan avointa haastattelua strukturoidumpi, mutta lomakehaastattelua vapaamuotoisempi. Teemahaastattelussa käsiteltävät aiheet ovat kaikille samoja, ja etenemisjärjestys ei ole tarkkaan määritelty. Haastateltaviksi tulee valita henkilöt, joilla on kyseessä olevasta aiheesta paras näkemys ja tietotaito.

4.2 Haastattelujen analysointi

Käytin analysointiin mallina Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2018) esittelemää induktiivisen aineiston analyysin kolmivaiheista prosessia:

1. Pelkistäminen
2. Klusterointi
3. Abstrahointi

Aineiston pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aineistosta karsitaan kaikki turha pois ja dataa tiivistetään. Klusterointi- eli ryhmittelyvaiheessa aineistosta etsitään yhteneviä ja samaa tarkoittavia käsitteitä. Tässä vaiheessa aineisto tiivistyy entisestään. Abstrahointi, eli käsitteellistämisen vaiheessa, jossa valitusta tiedostosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Luokitusten yhdistämistä voi jatkaa niin kauan, kun se vain on aineiston kannalta mahdollista.

4.3 Haastattelukysymykset

Projektimallin valinnassa on oleellista ymmärtää minkälaiset projektit ovat kyseessä. Projektien ominaispiirteet, projektitiimin osaaminen sekä projektipäällikön rooli, ovat asioita jotka vaikuttavat projektimallin valintaan suuresti. Haastattelun tarkoituksena oli erityisesti selvittää minkälaisia yrityksen projektit ovat, mitkä asiat aiheuttavat haasteita ja mitkä vaikuttavat projektien onnistumiseen. Haastattelu koostui seuraavasta kahdeksasta kysymyksestä:

1. Miten määrittelet projektin?
2. Mitkä piirteet ovat ominaisia yrityksen projekteille?
3. Miten määrittelet onnistuneen projektin?
4. Mitkä ovat projektin onnistumisen kriteerit?
5. Mitä toivot, että projektien johtaminen tuo työyhteisöön, onko jotain mikä nykyisestä puuttuu?
6. Minkälaisen projektijohtamisen koet tuovan eniten hyötyä työyhteisöön ja liiketoiminnalle?
7. Projektipäällikön tärkeimmät osaamisalueet?
8. Millä tasolla koet tiimiläisten projektityöskentelyn olevan?

Litteroin haastatteluaineiston tekstimuotoon, jonka jälkeen koodasin aineiston käyttäen yhdistäviä asiasanoja. Tärkeimpinä asioina oli selvittää meidän projektien ominaispiirteet, isoimmat ongelmakohdat, onnistumisen edellytykset sekä hyvän projektipäällikön ominaispiirteet. Koodauksessa käytetyt asiasanat olivat mm. ominaispiirteet, onnistuminen, ongelma, tulevaisuus ja projektipäällikkö. Koodauksen jälkeen aloitin ryhmittelyn, jonka tuotoksena laadin analysointiluvun (luku 5) esitettävät taulukot.

5 HAASTATTELujen ANALYSOINTI

Haastattelujen analysoinnin kulmakivenä oli saada selvyys toiminnan ominaispiirteisiin ja samalla isoimpiin haasteisiin. Näiden perusteella oli selvittää yritykseen soveltuva projektimalli. Samalla oli mahdollista selvittää, mitkä mallit eivät tulleet kyseeseen.

Ryhmittely selkeytti haastattelun tuloksia. Tärkeimmiksi asiasanoiksi muodostuivat; ominaispiirteet, onnistuminen ja projektipäällikön ominaisuudet.

5.1 Projektimme ominaispiirteet

Taulukossa 3 on esiteltyinä projektimme ominaispiirteet. Vaihtelevuus projekteissamme kumpuaa siitä, että meillä on mahdollisuuksia räätälöidä lopputulosta asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tässä on omat hyvät ja huonot puolensa. Hyvänä puolena erottuu mm. asiakkaan kokema palvelu, mikä on suoraan verrannollinen asiakastyytyväisyyden kanssa. Huonona puolena tässä on se, että emme pysty toimittamaan ns. ”määrämitaista” standardia ratkaisua, vaan ”palvelemme liikaa” asiakkaitamme. Kaikkien näiden räätälöityjen ratkaisujen keskellä projektit voivat tiimiläisten mielessä tuntua sekavilta.

Reagointivalmius on tärkein piirre, mikä määrittää projektejamme. Muutoksia tulee projektin edetessä, ja niiltä ei voi välttyä. Puuttuva keskusteluyhteys loppuasiakkaan kanssa tuo mukanaan omat haasteensa. Meidän pitää tuottaa ratkaisu asiakkaidemme asiakkaille. Asiakkaidemme, eli maayhtiöiden osaamistaso tuotteistamme on eritasoista. Maayhtiö, jolle ei ole täysin selvää kuvaa siitä, mitä ovat myymässä, voi olla haasteellista käydä keskustelua loppukäyttäjän kanssa. Tässä piilee omat riskinsä, niin kuin viestinnässä aina. Toinen osapuoli puhuu pöydästä ja toinen pöydän jalasta. Ajan myötä maayhtiöiden osaamistaso kasvaa ja keskustelu helpottuu.

Taulukko 3. Projektien ominaispiirteet

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
<p>Projektit eivät ole johdonmukaisia</p> <p>Sekavuus</p> <p>Vaihtelevuus</p> <p>Jatkuva muutos</p> <p>Ei selkeää linjaa</p> <p>Kaikkea ei pystytä etukäteen määrittämään tarkalleen, ja muutoksiin on oltava valmis reagoimaan</p>	<p>Projektien moninaisuus ja poukkoilevuus</p> <p>Struktuurin puutos</p> <p>Reagointivalmius, vajaavaisen tiedon määrään tottuminen</p>	<p>Struktuurin luominen ja toimintatapojen selkeyttäminen</p> <p>Reagointivalmiuden hyväksyminen</p>
<p>Vastuualueet epäselvät</p> <p>Määrittelyt ja vastuut ovat epäselviä</p> <p>Haasteita seurannassa ja raportoinnissa</p> <p>Yksilökeskeisyys on liian suuressa roolissa</p> <p>Resursointi on epäselvää kaikille, ei tiedetä, paljonko vaatii keneltäkin aikaa ja työtunteja.</p>	<p>Roolitusten merkitys</p> <p>"</p> <p>"</p> <p>Resursoinnin suunnittelu</p>	<p>Vastuualueiden selkeytys</p> <p>Tiiminä toimisen opettelu</p> <p>Työn ohjattavuus</p>
<p>Ulkopuoliset asiat vaikuttavat sisältöön paljon, emme saa tietoa määrämittäisenä ja millään tavalla aikataulutettuna.</p> <p>Emme pääse keskustelemaan loppuasiakkaan kanssa</p>	<p>Ulkopuolisten tekijöiden merkitys / vaikutus projektiin</p>	<p>Onnistumiseen vaikuttavat tekijät</p> <p>Epävarmuutta luovat tekijät</p>

Yksi useasti esiin tullut teema haastatteluiden tuloksissa oli vastuiden ja roolien epäselvyys. Projekteissa vastuita ei ole jaettu tarpeeksi selkeästi, jolloin ei tiedetä kenen vastuulle mikäkin tehtävä kuuluu. Resursointi on hankalaa ja ei ole tarkkaa käsitystä siitä, miten pitkään mikin työvaihe vie aikaa. Osa henkilöistä suoriutuu tehtävistä nopeammin kuin toiset. Jos työ jakautuu epätasaisesti, ovat nopeasti tehtävistä suoriutuvat henkilöt riskialttiimpia ylikuormittumiselle. Tiimin sisällä jäsenet tulisi roolittaa selkeämmin. Tämän puute juontaa juurensa menneisyydestä ja mentaliteetista, jossa kaikki tekivät kaikkea. Aikaisemmin toiminta on juuri tästä syystä ollut enemmän yksilökeskeistä ja tästä johtuen edessä on ajatusmallin muuttaminen koko tiimillä. On ymmärrettävä, että kukaan ei yksin ole vastuussa, vaan tätä tehdään yhdessä. Muutos yksilökeskeisestä työskentelytavasta enemmän tiimikeskeiseen ei pelkällä projektimallilla onnistu, vaan tämä vaatii johdon apua. Projektimalli toimii tässä oivana työkaluna roolituksia selvennettäessä.

Työpanoksen mitattavuus ja seurattavuus ovat olleet haastavia, johtuen roolitusten epäselvyyksistä. Johdolle nämä suureet ovat oleellisia liiketoimintanäkökulmaa ajatellen. Tavoitteena on, että toimintaa pystytään kehittämään ja työvaiheita tehostamaan.

5.2 Onnistumisen kriteerit

Projektissa onnistumiseen vaikuttavana asiana esiin tuli tavoitteiden selkeä määrittely ja vastualueiden sekä roolitusten selkeä jako. Kun kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan, helpottaa ja selkeyttää tämä työntekoa. Roolituksia selkeyttämällä muodostuu projekteissa työskentelyyn tapoja toimia, mitkä toivon mukaan muodostuisivat standardeiksi tavoiksi. Näin saadaan aikaan struktuuria ja tietynlaista turvan tunnetta ainaisen muutoksen keskelle.

Ennen kaikkea projekteissa onnistuminen vaatii uutta tapaa toimia ja ajatusmallin muutosta. Siinä tärkeänä rakennuspilarina on toimintakulttuuri, jossa vallitsee luottamus ja mahdollisuus virheistä oppimiseen.

Gomes & Romao (2016) tutkivat artikkelissaan projektien onnistumisen parantamista. He tunnistivat projektin onnistumiskriteerejä sekä tärkeimmät onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Onnistumisen kriteerit olivat:

1. Aika
2. Kustannus
3. Tekniset vaatimukset

4. Asiakastyytyväisyys
5. Tavoitteiden saavuttaminen

Onnistumiseen vaikuttavat tekijät puolestaan olivat:

1. Laajuuden hallinta
2. Ylimmän johdon tuki
3. Projektitiimin sitouttaminen
4. Resurssien saatavuus
5. Riskien hallinta
6. Liiketoimintamahdollisuudet
7. Vaikutus markkinoihin
8. Taloudelliset resurssit

Suorittamissani haastatteluissa esiin tulleet onnistumisen edellytykset eivät juuri poikenneet Gomesin ja Romaon artikkelista. Samoja kriteereitä tuli ilmi haastatteluissa useita. Tärkeimpänä aiheena erottui asiakkaan näkökulma ja että asiakas on tyytyväinen lopputulokseen. Tavoitteena on tietenkin täyttää projektille asetettu asiakaslupaus. Tärkeä huomio oli myös se, että projektitiimi on tyytyväinen lopputulokseen. Siihen vaikuttaa vahvasti se, miten he kokevat projektin edenneen. Mitattavissa olevista seikoista aikataulussa ja annetuissa resursseissa (budjetti, henkilöresurssit) pysyminen on myös tärkeä onnistumisen merkki. Tämä helpottaa myös työnteon seurantaa.

Taulukko 4. Onnistumisen kriteerit

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
Asiakas on tyytyväinen lopputulokseen Projektitiimi on tyytyväinen lopputulokseen	Tyytyväinen asiakas	Asiakas ja projektitiimi ovat molemmat tyytyväisiä
Asiakaslupaus on täytetty	"	
Selkeästi määritellyt tavoitteet	Työn selkeytys	Määrittely
Selkeä roolitus ja vastuutus	Roolit	Roolitus ja resursointi
Aikataulussa, budjetissa, resursseissa pysyminen	Mitattavuus	Seuranta
Selkeä struktuuri	Johtamisen kautta	Uusi toimintatapa
Työnteon läpinäkyvyys sisäisesti	Uskallus, luottamus	"
Mahdollisuus virheistä oppimiseen	"	Ilmapiirin luominen, jossa virheet ovat sallittuja
Asenteiden muutos	"	Uskallus, luottamus

5.3 Projektipäällikön ominaisuudet

Projektipäällikön ominaisuudet olivat oleellisessa osassa haastatteluja, sillä tällä hetkellä projektipäällikköä ei ole ollut. Varsinkin kun on tahtotila siirtyä enemmän projektimaisempaan työskentelyyn ja ottaa projektimalli käyttöön, on selvää, että se vaatii tehtävään dedikoidun projektipäällikön. Oli mielenkiintoista kuulla, mitä ominaisuuksia haastateltavat pitivät tärkeinä projektipäällikölle. Aikaansaatu listaus oli erittäin kattava.

Taulukko 5. Projektipäällikön ominaisuudet

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
Rakentava Motivoiva Innostava Vuorovaikutteinen Kuuntelee On saatavilla Määrätietoinen Eteenpäin vievä Mahdollistaa tiimiläisten työn parhaalla mahdollisella tavalla	"Pehmeät ominaisuudet"	Hyvän projektipäällikön ominaisuudet
Nöyrä, muttei nöyristele Analyttinen Kyseenalaistaa Liiketoiminta-ajattelun omaava Vastuuttaa	"Kovat ominaisuudet"	

Taulukossa 5 on jaettuna haastatteluissa esiin tulleet hyvän projektipäällikön ominaisuudet pehmeisiin ja koviin ominaisuuksiin. Hyvän projektipäällikön tulee pystyä luomaan hyvä ilmapiiri ympärilleen. Hänen tulee olla helposti lähestyttävä, jolla on hyvä keskusteluyhteys niin johdon kuin työntekijöiden välillä. Projektipäällikön tulee poistaa mahdolliset työn esteet tiimin jäseniltä ja toimia tarvittaessa eteenpäin vievänä voimana.

Kyseenalaistaminen kuuluu myös projektipäällikön rooliin. Hänen ei pidä niellä kaikkea pureksimatta. Tärkeä esiin tullut piirre, oli liiketoiminta-ajattelu. On oleellista, että projektipäällikkö ymmärtää liiketoimintamahdollisuudet ja vie projekteja eteenpäin liiketoiminnan kanssa linjassa.

Gillard (2009), jakoi projektipäällikön ominaisuudet pehmeisiin ja koviin. Jotta projekti onnistuu, tarvitsee projektipäällikkö molempien luokan ominaisuuksia, pehmeitä ja kovia. Hänen tutkimuksensa osoitti, että onnistuakseen projektipäällikön tulee omata niin kovia, kuin pehmeitäkin ominaisuuksia.

6 HYBRIDIMALLIN SOVELTUVUUDEN ANALYSOINTI

Tutkimusaineistoa analysoidessani alkoi kuva meille oikeasta projektimallista hahmottumaan. Projektimme ominaispiirteet huomioon ottaen, hybridimalli on perusteltu vaihtoehto. Haastatteluja analysoidessani huomasin, että projektimme ominaispiirteet ovat samalla suurimmat kompastuskivemme. Projektimallin tavoitteeksi muodostuu näin ollen vastata näihin haasteisiin.

6.1 Miksei täysin ketterä?

Syitä tähän löytyy useita, poisraajaavimmat ja selkeimmät syyt ovat:

- projektiosaamisen taso
- ei mahdollisuutta kommunikointiin loppuasiakkaan kanssa

Projektiosaamisen taso on kriittinen tekijä ketterissä projektimenetelmissä, sillä niissä tiiminjäsenten tulee osata toimia itsenäisesti ilman selkeää projektipäällikköä. Meillä projektiosaamisen taso on vielä matalalla, pääosin siksi että projektimaista työskentelyä ollaan vasta opettelemassa. Toinen selkeä rajaava tekijä on kommunikoinnin puute loppuasiakkaan kanssa. Ketterät menetelmät perustuvat tiiviiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa (Beck, ym. 2001), meillä tähän ei ole mahdollisuutta.

Tutkimukset ulkopuolelta mainittakoon vielä yksi rajaava tekijä, hiljainen tieto. Ketterissä menetelmissä on paljon hiljaista tietoa, sillä poiketen perinteisestä projektijohtamisen dokumentaatiosta, ketterässä ei dokumentaatiota juurikaan ole (Boehm 2002, Chin 2004, Haas 2007, sit. Spundak 2014.) Tämä on yksi seikka, josta haluamme päästä yrityksessä eroon, sillä lähtökohtaisesti hiljaista tietoa on nyt paljon ja dokumentoitua hyvin vähän.

6.2 Miksei täysin perinteinen?

Haastatteluni sisälsi kysymyksen: *Minkälaisen projektijohtamisen koet tuovan eniten hyötyä työyhteisöön ja liiketoiminnalle?* Vaikka suurin osa vastaajista vastasi tähän, että perinteistä, olen heidän kanssaan erimieltä siitä, sillä me meidän projektimme muuttuvat jatkuvasti, kuten tutkimusaineistosta käy selville. Perinteisten menetelmien alkuvaiheen perinpohjainen suunnittelu ja kankea suhtautuminen muutokseen projektin aikana, on

meille hankalaa. Meidän projektien lopputuotokset ovat harvoin sitä, mitä alkuun on suunniteltu ja muutos, sekä reagoitavuus ovat meidän ehtomme. Tämä on yksi selkeimmistä syistä miksi puhtaasti perinteinen malli ei ole meille soveltuva.

Projektimme vaihtelevat kokoluokiltaan paljon, ei perinteiseen malliin liittyvä raskas dokumentaatio ole meille sopivaa. Dokumentaation määrää on nykyisestä meillä lisättävä, mutta silti perinteisen mallin käyttö ei ole perusteltua. Projektitiimimme kokoluokka vaikuttaa myös perinteisen mallin ulosrajautumiseen. Tiimimme on kooltaan pieni, joten perinteisen mallin tuomat hyödyt isoille tiimeille jää meidän osalta saavuttamatta.

6.3 Joten miksi hybridi?

Spundakin (2014) mukaan projektimallin valinnan tai luomisen haasteet piilevät siinä määrittelyssä, mitkä projektien piirteet ovat oleellisia. Tästä syystä onkin tärkeää mallia valitessa huomioida kyseessä oleva projekti, sen ominaispiirteet, sekä organisaatioympäristö (Spundak 2014). Perinteinen ja ketterä malli omaavat molemmat omat hyvät ja huonot puolensa, mutta toimivat hyvin yhdessä. Englantilaisia kollegoita lainaten, miksi emme harrastaisi kirsikoiden poimintaa, ja rakentaisi parhaista puolista meille soveltuvaa mallia?

Kuvassa 2 on sovellettu alkuperäisesti Batra ym, (2010) artikkelissa laatimaa kuviota projektin ominaispiirteistä, mitkä puhuvat hybridimallin puolesta. Heidän artikkelinsa käsittelee IT-projektia, minkä tarkoituksena oli rakentaa risteilyvarustamolle uusi online varausjärjestelmä. Yhtenä suurena artikkelisssa esiin tuotuna haasteena, mihin eri projektimallien yhdistämisellä haluttiin vastata, olivat jatkuvat muutokset, jotka vaikuttivat projektin laajuuteen suuresti. Näihin ei kyetty perinteisellä mallilla vastaamaan. Artikkelissa esitettiin todisteita ketterien ja perinteisten mallien yhdistämisen tuomista hyödyistä ja niiden kahden välillä olevan tasapainon tarpeellisuudesta. Niillä saatiin vastattua projektien kohtaamiin haasteisiin ja projekteissa onnistumista saatiin lisättyä.

Muokkasin kuvion meidän tilanteeseen soveltuvaksi. Tarvitsemme struktuuria, mutta meidän pitää pystyä reagoimaan nopeasti. Muutoksia tulee projektin varrella, ja niihin on kyettävä reagoimaan. Välttääksemme hiljaisen tiedon lisääntymistä, tarvitsemme dokumentaatiota, jotta asiat eivät ole yhden ihmisen varassa, vaan toimimme tiiminä. Tarvitsemme projektipäällikön, jotta joku pitää langat käsissään.



Kuva 2. Perustelut hybridimallin puolesta

Yhtenä tärkeänä lähtökohta tälle opinäytetyölle oli uuden toimintatavan löytäminen projektimaisemman työskentelyn aikaansaamiseksi. Lozo & Jovanovic (2012) esittelivät artikkelissaan joustavan hybridimallin IT-projekteja varten. Projektin aloitus ja lopetus tehdään perinteisin menetelmin ja projektin keskiosa toteutetaan ketteriä menetelmiä käyttäen. Heidän laatiman joustavan hybridimallin tavoitteena on optimoida projektijohtaminen eri tyyppisten projektien välillä. Kuten Abdelghany ym, (2017) artikkelissaan kirjoittavat, yksi isoin syy projektien epäonnistumiseen on projektien johtamisen puute. Jos yhdellä projektimallilla, tai sitä hieman muokkaamalla, on mahdollista hallita useita erilaisia projekteja, on se meille ideaali vaihtoehto.

7 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, soveltuuko projektijohtamisen hybridimalli yritykseen, vai olisiko täysin perinteinen tai ketterä malli soveltuvampi. Kartoitin tilannetta kvalitatiivisella tutkimuksella, jossa suoritin yrityksen esimiehille suunnatun haastattelun. Siinä pyrin selvittämään toiminnan nykytilaa, suurimpia kompastuskiviä ja tulevaisuuden toiminnan tavoitteita. Haastattelut olivat erittäin mielenkiintoisia ja antoisia. Sain niistä ammennettua selkeän kuvan missä yritys on nyt ja mitkä asiat pitää muuttua, jotta tavoitteisiin päästään tulevaisuudessa.

Haastatteluja analysoidessa selvyys hybridimallin soveltuvuudesta alkoi muodostua. Projektien ominaispiirteet ohjasivat vastausta vahvasti hybridimallin suuntaan. Ratkaisevat tekijät olivat ainainen muutos, roolitusten ja struktuurin selventäminen, sekä tarve projektipäällikölle ja dokumentaatiolle. Analysoinnin jälkeen oli helppo rajata täysin ketterät ja perinteiset menetelmät ulkopuolelle.

Jatkotoimenpiteiden kannalta helpompi ratkaisu olisi ollut, mikäli tutkimus olisikin osoittanut meille paremmin soveltuvan mallin olevan esimerkiksi perinteinen vesiputousmalli. Sen mukaan toimiminen ja sen käyttöönotto olisi ollut helppoa, koska siihen on olemassa valmis rakenne, tarvittavat dokumenttipohjat ja käytänteet. Hybridimallin jalkauttaminen vaatii puolestaan paljon enemmän, niin projektipäälliköltä, johdolta, kuin myös tiimin jäseniltä. Koska yhtä ainoaa oikeaa standardia hybridimallista ei ole, on sen rakentaminen paljon työläämpää. Yritykseen soveltuvan mallin rakentaminen vaatii tiivistä yhteistyötä liiketoimintayksikön kanssa, jotta pystymme luomaan toimintaan parhaiten soveltuvan ja liiketoiminta strategiaa tukevan mallin.

Seuraava askel onkin yrityksen hybridimalliin oleellisten osien löytäminen ja niistä soveltuvan mallin rakentaminen. Ensiksi täytyy selvittää, mitä osia perinteisestä ja mitä puolestaan ketterästä mallista valitaan käyttöön. Perinteisiä komponentteja tulee varmasti olemaan dokumentaatio, selkeät roolit ja struktuuri. Ketteryyden puolelta selkeimpänä mukaan tulijana tiivis yhteistyö muiden osastojen kanssa. Pieniä hybridimalliin kuuluvia osia olen jo tuonut tiimillemme käyttöön, mutta varsinainen implementointi on seuraava iso askelemme.

Dokumentteja olen alkanut jo rakentamaan, kuten tässäkin työssä jo esiin tullut POS-dokumentti (Project overview statement), joka on kevyempi vastine isosiskolleen Projektin asettamisdokumentille (Project charter). Tämä soveltuu yritykseen laajuutensa puolesta hyvin. POS-dokumentin tarkoituksena on tuoda koko projektitiimille yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä, miten, ja miksi.

Eräs asia, minkä kanssa painimme alati, ovat muutokset. Näiden hallintaa varten rakensin muutospyyntö dokumentin (Change request). Työn ositus (WBS = work breakdown structure) on myös mukaan tuleva uusi komponentti.

Jatkotutkimusaiheita tähän työhön liittyen voisi olla esimerkiksi hybridimallin jalkauttaminen tai hybridimallin rakentaminen. Ne ovat isoja askelmia, joita otamme toimeksiantajayrityksen kanssa seuraavaksi.

LÄHTEET

Abdelghany, S. A. & Darwish, N. R. & Hefny, H. A. 2017. Towards a hybrid approach for software project management using ontology Alignment. *International Journal of Computer Applications*. Vol. 168:6. S. 12-19. ISSN 0975-8887. Saatavissa: <https://www.ijcaonline.org/archives/volume168/number6/abdelghany-2017-ijca-914438.pdf> [Viitattu 10.12.2019].

Aillaud, L IV. Binder, J. & Schilli, L. 2014. The project management cocktail model: an approach for balancing Agile and ISO 21500. *Procedia – Social and behavioral sciences*. Vol. 119. S. 182-191. ISSN 1877-0428. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.022> [Viitattu 9.11.2019].

Auer, B. & Rosenberger, P. (2018). Why hybrid projects fail - Development of a retrospective assessment method for hybrid projects; Proceedings of the 7th Scientific Conference on Project Management in the Baltic States. University of Latvia, Riga, Latvia. Republished in the *PM World Journal*, Vol. VII, Issue X. S. 1-12. Saatavissa: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/10/pmwj75-Oct2018-Auer-Rosenberger-Why-Hybrid-Projects-Fail.pdf> [Viitattu 24.11.2019]

Barbosa, A M C. & Saisse, M C P. 2019. Hybrid proeject management for sociotechnical digital transformation context. *Brazilian journal of operations & production management*. Vol. 16(2), S. 316-332. Saatavissa: <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n2.a12> [Viitattu 4.7.2019]

Batra, D. Dutta, K. VanderMeer, D. & Xia, W. 2010. Balancing agile and structured development approaches to successfully manage large distributed software projects: a case study from the cruise line industry. *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 27, Article 21. S. 379-394. ISSN 1529-3181. Saatavissa: https://pdfs.semanticscholar.org/65fa/e72979df58bf0f80fed3792f8c63863e4ea6.pdf?_ga=2.77112085.1003103415.1575983466-495241024.1575983466 [Viitattu 12.12.2019]

Beck, K. Beedle, M. Bennekum, A van. Cockburn, A. Cunningham, W. Fowler, M. Grenning, J. Highsmith, J. Hunt, A. Jeffries, R. Kern, J. Marick, B. Martin, R C. Mellor, S. Schwaber, K. Sutherland, J. & Thomas, D. 2001. Manifesto for Agile Software Development. Saatavissa: <https://agilemanifesto.org/> [Viitattu 21.9.2019]

Bidgood, S. & Meles. A. 2017. *A hybrid project management approach: bridging theory and practice in ERP implementation projects*. Master Thesis. Umeå School of Business and Economics. 1-97. Saatavissa: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1178870/FULLTEXT01.pdf> [Viitattu 21.9.2019]

Toissijainen lähde: Boehm, B.W. & Turner. R. 2005. Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations. *IEEE Software*, 22(5). S. 30-39

Browning, T. R. & Levardy, V. 2009. An adaptive process model to support product development project management. Published in: *IEEE Transactions on Engineering Management* Vol. 56 , Issue: 4. S. 600-620. Saatavissa: 10.1109/TEM.2009.2033144 Viitattu 11.11.2019

Cobb, C. G. 2011. *Making sense of agile project management : balancing control and agility*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc. S. 87-194. ISBN 078-0-470-94336-6

Gillard, S. 2009. Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in Informing Science and Information Technology*. Vol. 6. S. 723-729. Saatavissa: <http://iisit.org/Vol6/IISITv6p723-729Gillard599.pdf> [Viitattu 20.12.2019]

Gomes, J. Romao, M. 2016. Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management. *Procedia computer science*. Vol. 100. S. 489-497. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.187> [Viitattu 3.12.2019]

Imani, T. Nakano, M. & Anantatmula, V. 2017. Does a Hybrid Approach of Agile and Plan-Driven Methods work better fo IT System Development projects? *Int. journal of engineering research and application*. Vol. 7, Issue 3, (part 4). S. 39-46. ISSN:2248-9622. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/9966/f199e9be4b01743e61637e15d9fb3db7d8f0.pdf> [Viitattu 21.9.2019]

Kerzner, H. 2015. *Project management 2.0, leveraging tools, distributed collaboration and metrics for project success*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc. S. 105. ISBN 978-1-118-99125-1

Kibler, C. 2019. Hybrid project management methodology for commercial construction projects. The college of St. Scolastica. *ProQuest dissertations publishing*. S.1-65. ISSN 13896163. Saatavissa: <https://search.proquest.com/openview/bd0cfa8677c5d7b6ce49d44b6526dfe6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y> [Viitattu 10.12.219]

Loukas, T. & Papadakis, E. 2018. Hybrid methods and practices associated with agile methods, method tailoring and delivery of projects in a non-software context. *Procedia computer science*. Vol. 138. S. 739-746. ISSN 1877-0509. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.097> [Viitattu 31.10.2019]

Lozo, G. & Slobodan J. 2012. A flexible hybrid method for IT project management. *Journal of emerging trends in computing and information sciences*. Vol.3. no. 7. S. 1027 - 1036. ISSN 2079-8407. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/13b8/1b076685fb6553a826404e71e171c10bc56c.pdf> [Viitattu 12.12.2019]

Milosevic, D. Z. & Srivannaboon, S. 2006. A two-way influence between business strategy and project management. *International journal of project management*. Vol. 24, Issue 6. S. 493-505. ISSN 1873-4634. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.006> [Viitattu 28.11.2019]

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [Viitattu 4.7.2019]

Spundak, M. 2104. Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? *Procedia – Social and behavioral sciences*. Vol. 119. S. 939-948. ISSN 1877-0428. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.105> [Viitattu 1.7.2019]

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu laitos. ISBN 978-952-04-0011-8. Saatavissa: <http://el-library.com/book/9789520400118> [Viitattu 4.7.2019]

Wysocki, R. K. 2019. *Effective project management: traditional, agile, extreme, hybrid*. 8th edition. Indianapolis, Indiana, USA: John Wiley & Sons, Inc. S. 405-497. ISBN 978-1-11956280-1.

LIITE 1: POS -dokumentti

PROJECT OVERVIEW STATEMENT	Project name [Type here]	Project Manager [Type here]	Date & writer [Type here]	Approved by [Type here]
Objectives [Type here]				
Success criteria [Type here]				
Assumptions, Risks, Obstacles [Type here]				

LIITE 2: Change request -dokumentti

Project		Change title	
Initiated by		Change request ID	
Request date	Click or tap to enter a date.	Urgency	Choose an item.

Change description

Provide detailed description of the change requested, the area of the project plan/schedule being modified, and the benefits of making the change

Supporting documentation

Attach any supporting documentation and specifications, if any

Impact analysis

Identify in detail the changes to the project scope, all impacted work, products and deliverables, schedule and price

Schedule	
Price	
Resources	
Affects to this, or other projects	

APPROVAL

Date	Click or tap to enter a date.	Decision	<input type="checkbox"/> Approved <input type="checkbox"/> Rejected	Name	
------	-------------------------------	----------	--	------	--

Comments	
----------	--