

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdetä:

Mäkilouko, M. & Mähönen, P. 2017. Projektimalli : menestys IT-projekteissa. Projektiyhdistys ry: Projektitoiminta (1), 60-61.

URL: <https://www.pry.fi/projektiyhdistys/lehti>

PROJEKTIMALLI

menestys IT-projekteissa

Teksti: Marko Mäkilouko ja Pete Mähönen

Viime vuosina useat yritykset eri aloilla ovat ottaneet käyttöön projektimallin. Projektimallin vaikutusta projektien onnistumiseen on kuitenkin tutkittu hyvin vähän. Lähimmäksi päästään brasilialaisessa tutkimuksessa, jossa todetaan, että projektijohtamisen kypsyyden ja projektien tuloksellisuuden välillä on varsin vähän yhteyttä (Morales, Laurindo, 2013).

Brooks, Butler, Dey ja Clark (2015) tutkivat myös projektijohtamisen kypsyyden eroja ja niiden vaikutusta projektien tuloksellisuuteen. Heidän lähestymistapansa oli erilainen, koska he vertasivat eri yrityksiä toisiinsa. Suuri osa tuloksista olikin yritysten välisistä eroista johtuvia.

Projektimalli luo paineita myynnin kehittämiseen

Mielenkiintoista oli, että projektijohtamisen kypsyyden kasvaessa myynti koetaan heikentäväksi ja syntyy painetta myynnin kehittämiseksi yhä korkeatasoisiksi kuin projektijohtaminen.

Projektimalli on yksi menetelmä, jolla nostetaan projektijohtamisen kypsyyden tasoa. Kypsyyden tasoa ja sen kehittymistä havainnoi kuva 1. Tasolla 3 luodaan organisaatiolle standardeja ja prosesseja, joilla vakioidaan projektijohtaminen. Projektimallin luominen tapahtuu siirtyessä tasolta 2 tasolle 3.

Tässä artikkelissa kuvataan tapaustutkimus, jossa on havainnointi projektimallin käyttöönoton vaikutuksia suomalaisessa IT-yrityksessä. Yrityksessä otettiin käyttöön projektimalli vuonna 2014. It-yrityksen projektimallin määrittämisessä käytettiin yleisimpiä hyväksi todettuja projektimalleja ja niistä poimittiin parhaiten soveltuvat osat yrityksen tarpeisiin. Projektimallin määrittämisprosessin pääkohtina olivat projekteihin liittyvien prosessien kirjaaminen ylös, niiden hiominen ja toimintamallien selkeyttäminen.

Määrittämisprosessiin sitoutettiin toimitusorganisaation olennaiset osat ja heiltä saatiin-

		Kypsyyden tasot				
		Taso 1	Taso 2	Taso 3	Taso 4	Taso 5
		Aloitukset	Strukturoidut prosessit ja standardit	Organisaation standardit ja vakioituneet prosessit	Johdettu prosessi	Optimoitu prosessi
Projektijohtamisen tietoaalueet	Projektien kokonaisuuksien hallinta					
	Laajuuden hallinta					
	Ajan hallinta					
	Kustannusten hallinta					
	Laadun hallinta					
	Projektin HRM					
	Kommunikaation hallinta					
	Riskien hallinta					
	Ostojen hallinta					
	Projektin johtamisen kypsyyden malli					

Kuva 1. Projektijohtamisen kypsyyden malli (Grant, Pennypacker, 2006)

kin rakentavaa palautetta niihin osiin, missä tarvittiin kehitystä. Projektin kulun kannalta olennaiset askelmerkit kirjattiin projektien läpivientisuunnitelmaan. Lopullinen räätälöity versio projektimallista muodostui hybridiksi, jonka todettiin toimivan parhaiten tämän yrityksen tarpeisiin.

Vuosi ennen ja vuosi jälkeen projektimallin

Projektimallin käyttöönoton vaikutuksia tutkittiin käyttäen sekä määrällisiä että laadullisia indikaattoreita. Tarkastelun aikaväli oli vuosi ennen ja vuosi jälkeen projektimallin käyttöönoton. Määrälliset mittarit olivat projektin suunnitellut ja toteutuneet työtunnit ja toimitusaika. Projekteista poistettiin ne, joista saatava tieto ei ollut vertailukelpoista.

Alkuperäisen aikataulun ylittäneiden projektien dokumentteja tutkimalla selvisi, että aikataulun ylityksistä 90% johtui asiakkaan pyynnöistä tai toimenpiteistä. Nämä siis pitivät sisällään asiakkaan kanssa sovitut toimitusajan muutokset. Vain 10% oli sovitun toimitusajan ylittäviä projekteja.

Projektimallin käyttöönoton jälkeen projektien toimitusajat ovat kasvaneet. Projektimallia edeltävässä projektijoukossa suhdeluuku oli 16/74, eli 21% alkuperäisen aikataulun ylittäneitä. Projektimallin käyttöönoton jälkeen datassa oli 30/69, eli 43% alkuperäisen aikataulun ylittäneitä. Samaan aikaan työmäärät ovat näissä viivästyneissä projekteissa vähentyneet. Ennen projektimallia ylitys oli 260,2% suunnitelluista työtunneista. Projektimallin jälkeen keskimääräinen ylitys oli enää 75,3% suunnitelluista työtunneista.

Aikataulu ja laajuus realistisempia

Kokonaisuutena on kyse siitä, että projektimallin käyttöönoton jälkeen projektin ensimmäinen aikataulu ja laajuus ovat realistisempia. Samalla työmäärä on paremmin hallinnassa. Asiakkaan toiveet aiheuttavat nyt selkeämmin muutoksia, jotka muuttavat aikataulua (muutosten määrän kasvu). Toisaalta

muutokset ovat pienempiä, eli asiakasta palvellaan paremmin heti ensimmäisellä aikataululla ja laajuudella. Numeerinen data indikoi huomattavasti parempaa projektinhallintaa.

Numeerisen analyysin tukena käytettiin haastattelututkimusta, joka oli suunnattu sekä asiakkaille että omalle projektihenkilöstölle. Taulukossa 1 esitetään asiakkaiden ja oman projektihenkilöstön vastausten yhteenvedo esiintymismäärän mukaisessa järjestyksessä projektimallin käyttöönoton jälkeen.

Hyvin onnistuneet asiat korreloivat eriomaisesti sen kanssa, mitä projektimallin käyttöönotolta voidaan odottaa. Huonosti onnistuneista asioista kaksi ensimmäistä viittaa myyntityöhön. Nekin itse asiassa kerroivat onnistuneesta projektimallista, koska asiakas näkee nyt suuren eron projektityön ja myyntityön välillä. Seuraavan kehityskohteen täytyykin olla myyntityön kehittämisen systemaattisuudessaan samalle tasolle projektityön kanssa.

Kaksi viimeistä ovat selkeitä projektimallin kehityskohteita. Näiden pääkohteiden lisäksi haastattelututkimus tuotti suuren joukon pieniä parannusideoita, joilla projektimallia voidaan kehittää edelleen. Suuressa mittakaavassa mallin käyttöönotto on ollut indikaattoreiden valossa valtava menestys.

Kirjallisuus

1. Naomi Brookes, Michael Butler, Prasanta Dey, Robin Clark, (2014), "The use of maturity models in improving project management performance", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 7 Iss 2 pp. 231 - 246
2. Grant, K. and Pennypacker, J. (2006), "Project management maturity: an assessment of project management capabilities among and between selected industries", IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 53 No. 1, pp. 59-68.
3. Renato de Oliveira Moraes, Fernando José Barbin Laurindo (2013). Maturity and Performance in Information Technology Project Management. Journal of Technology Management and Innovation, Volume 8, Special Issue ALTEC

Aikataulun ylityksistä 90% johtui asiakkaan pyynnöistä tai toimenpiteistä



Marko Mäkilouko
TKT, koulutuspäällikkö,
Tampereen ammattikorkeakoulu



Pete Mähönen
Implementation manager,
insinööri ylempi AMK,
Liaison Technologies



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

+ **HYVIN ONNISTUNEET**

- Projektin yleinen sujuvuus
- Projektijärjestelmän joustavuus
- Tavoitteen saavuttaminen
- Kustannustehokkuus

- **HUONOSTI ONNISTUNEET**

- Projektin alustus riittävän kattavasti
- Myyntidokumentointi erot verrattuna todelliseen
- Projektin dokumentointi jälkikäteen
- Jatkuvien seurantalaverien puute projektin aikana

Taulukko 1. Projektin onnistuminen hyvin ja huonosti

