

PRINCE2-projektinhallintamenetelmä
Case: Kansainvälinen ICT-toimittaja

Jukka Toivonen



Tekijä tai tekijät Jukka Toivonen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi HETI1
Raportin nimi PRINCE2-projektinhallintamenetelmä Case: Kansainvälinen ICT-toimittaja	Sivu- ja liitesivumäärä 31 + 18
Opettajat tai ohjaajat Anne-Maritta Talaslahti	
<p>Lisääntyvän kilpailun alla yritykset joutuvat jatkuvasti etsimään uusia tehokkaampia toimintatapoja. Uusia toimintatapoja toteutetaan yleensä projektien avulla. On tärkeää, että organisaatio käyttää sellaista projektinhallintamenetelmää, joka takaa projektien onnistumisen haluttujen aika-, kustannus- ja laatuavoitteiden puitteissa.</p> <p>PRINCE2 on Iso-Britannian valtionhallinnon kehittämä vapaasti käytettävissä oleva yleinen projektinhallintamenetelmä. Kyseisen menetelmän sisällä on määritelty periaatteita, prosesseja ja teemoja, joita noudattamalla ja huomioonottamalla projekteissa onnistuminen on todennäköisempää.</p> <p>Opinnäytetyössä kuvaillaan kuinka globaalien ICT-alan toimijan Suomen toimipiste on ottanut käyttöönsä PRINCE2-projektinhallintamenetelmän. Työssä kerrotaan mitkä ovat olleet perustelut PRINCE2-menetelmän käyttöönotolle ja mitä käyttöönottoon liittyviä toimenpiteitä on tehty. Työssä kuvaillaan erityisesti toimeksiantona saadun projektiprosesseja koskevan ohjeistuksen laatimiseen liittyviä seikkoja.</p> <p>Opinnäytetyössä on myös pyritty pohtimaan miten jatkossa kohdeyritys voisi kehittää projektiprosessejaan PRINCE2-viitekehyksen puitteissa. Kehitysehdotuksia ovat projektipäällikön ja kehitysryhmän vetäjän roolien nykyistä selvempi erottaminen toisistaan. Näin kohdeyritys voisi pidemmällä aikavälillä kehittää selkeän PRINCE2-menetelmään perustuvan projektin johtamismenetelmän, jota voisi käyttää yrityksen käyttämien useiden eri systeemityömallien kanssa. Lyhyellä aikavälillä yritys voisi ottaa käyttöön projektitukihenkilön, joka avustaisi projektipäällikköjä projekteja koskevilla hallinnollisilla tehtävillä.</p>	
Asiasanat projektit, projektityö, projektinhallinta, projektijohtaminen, PRINCE2, PMBOK	

Degree programme in Information Technology

<p>Authors Jukka Toivonen</p>	<p>Group or year of entry HETI1</p>
<p>The title of thesis PRINCE2-projektinhallintamenetelmä Case: Kansainvälinen ICT-toimittaja PRINCE2 project management method Case: International ICT services and hardware provider</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 31 + 18</p>
<p>Advisor(s) Anne-Maritta Talaslahti</p>	
<p>Increasing competition forces companies constantly to seek new, more efficient ways to manage their business processes. Usually organizations use projects in order to modify their business processes. It is important that the organization is using a project management method which guarantees the success of the project within given time, cost and quality requirements.</p> <p>PRINCE2 project management method is developed by a British government agency, Office of Government Commerce. PRINCE2 is free to use and free of charge, general project management method. By following the principles, processes and themes introduced in the PRINCE2, the organization will likely succeed with its projects.</p> <p>This thesis describes how an international ICT services and hardware provider has introduced the PRINCE2 project management method in its organization in Finland. This work goes through the reasons for bringing the method into use, as well as describes what practical measures have been taken so far. One practical action has been the elaboration of a user guide for those company employees who are dealing with project processes.</p> <p>The objective of this thesis was also to outline some suggestions for improving company's future project processes. One development proposal is to separate the roles between a Project Manager and a Team Leader. In a long term, this would mean that the company could only have one project management method based on PRINCE2 and several system engineering methods. The interaction between these two layers would happen using PRINCE2 defined interfaces, Work Packages.</p> <p>A short term suggestion for developing project processes would be the introduction of a Project Support -role for assisting Project Managers in their administrative tasks.</p>	
<p>Key words projects, project work, project management, PRINCE2, PMBOK</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja rakenne	1
1.2	Tehtävänasettelu ja rajaukset	2
1.3	Viitekehys ja menetelmät.....	3
1.4	Käsitteet.....	3
2	PRINCE2-projektinhallintamenetelmä.....	4
2.1	Projekti ja projektinhallinta	4
2.2	PRINCE2-menetelmän tausta.....	6
2.3	PRINCE2-menetelmän tavoitteet ja käytön periaatteet.....	8
2.4	PRINCE2-projektiorganisaatio, prosessit ja teemat.....	10
2.5	Vertailu PRINCE2-menetelmän ja PMBoK-käsikirjan välillä	14
3	PRINCE2-projektinhallinta käytännön ympäristössä	16
3.1	PRINCE2-menetelmän käyttöönottoprojekti ja sen tavoitteet.....	16
3.2	PRINCE2-menetelmän käyttöönottoimenpiteet	17
3.3	PRINCE2-mukainen projektiorganisaatiomalli	19
3.4	PRINCE2-projektinhallintaan liittyvät muut prosessit	20
4	Produktio.....	24
4.1	Produktion tausta ja tavoite	24
4.2	Projektiprosessiin liittyvä ohjeistus	24
5	Tulokset ja johtopäätökset.....	26
5.1	Produktion tulosten hyödynnettävyys	26
5.2	Produktiota koskevat johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	26
5.3	Opinnäytetyön eteneminen ja oppiminen.....	27
	Lähteet.....	30
	Liite 1: Yrityksen projektiprosesseja koskeva sisäinen ohjeistus.....	32

1 Johdanto

Tapa työskennellä yrityksissä ja muissa organisaatioissa on muuttunut viime vuosikymmenien aikana. Kilpailun aiheuttama paine on pakottanut yritykset tehostamaan toimintaansa ja löytämään toiminnassaan kustannussäästöjä. (Pelin 2011, 17–18.) Kustannussäästöjen löytämiseksi yritysten kulurakennetta pyritään muuttamaan mm. siten että kiinteistä kustannuksista tehdään muuttuvia kustannuksia. Tästä on hyvä esimerkki Sanoma Osakeyhtiön aikomus myydä Sanomatalo kohentaakseen vakavaraisuuttaan (Helsingin Sanomat 2013). Kustannussäästöjä etsivä toimintatapa myös suosii yrityksen ei-ydinosaamiseen liittyvien toimintojen ulkoistamista ja näiden palveluiden käyttämistä ostoresurssina omissa toiminnoissa (Pelin 2011, 13).

Tehokkuuden vaatimuksen ja kustannussäästöjen vastapainoksi johtaminen muuttuu entistä vaikeammaksi. Organisaatio etsii jatkuvasti uusia tapoja toimia ja jatkuva muutosten hakeminen toimintatapoihin on yrityksessä arkipäivää. Muutosta toteutetaan yleensä projekteilla. Projektien onnistumisen kannalta on tärkeää, että organisaatio kehittää tavan hallita projekteja. (Pelin 2011, 15.).

1.1 Tavoite ja rakenne

Tämä opinnäytetyö käsittelee projektinhallintaa, ja erityisesti PRINCE2-nimistä projektinhallintamenetelmää. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantoprojektina globaalien ICT-alan yrityksen Suomen toimipisteessä syys-joulukuussa 2013 suoritettavan opiskeluihin liittyvän työharjoittelun aikana. Työn tavoitteena on ollut saada näkemys siitä miten yrityksessä on otettu käyttöön PRINCE2-projektinhallintamenetelmä ja mitä hyötyjä käyttöönotolla on tavoiteltu. Tässä työssä kuvattu produktio liittyy tekemääni yrityksen sisäiseen projektiprosesseja koskevaan ohjeistukseen.

Opinnäytetyön kappalejako käsittelee projektinhallintoa periaatteella ”yleisestä erityiseen”. Opinnäytetyön teoriaosuuden sisältävä kappale kaksi käsittelee projekteja ja projektinhallinnan tehtäviä sekä esittelee projektien hallintaan kehitetyn PRINCE2-menetelmän. Menetelmää ei kuitenkaan tässä yhteydessä kuvata oppikirjamaisen yksityiskohtaisesti vaan siitä pyritään lähinnä antaman yleiskuva. Lopuksi kappaleessa teh-

dään vertailua siitä miten projektinhallinnassa usein käytetyt viitekehykset PRINCE2-menetelmä ja PMBoK-käsikirjan esittelemät parhaat käytännöt pääpiirteissään eroavat toisistaan.

Kappaleessa kolme kerrotaan kohdeyrityksen PRINCE2-menetelmän käyttöönottoon liittyvistä tavoitteista ja yrityksessä tehdyistä toimenpiteistä. Lisäksi kappaleessa kuvailaan projektinhallintamenetelmän yhteyksiä yrityksen muihin sisäisiin prosesseihin kuten hankehallintaan, sovelluskehitysprosessiin, myyntiin ja palvelunhallintaan.

Kappaleessa neljä kuvataan kohdeyrityksessä laadittua PRINCE2-projektinhallintamenetelmän käyttöön liittyvää ohjeistusta ja sen tekemiseen liittyviä tavoitteita. Kyseisen produktion tulokset on esitetty tämän opinnäytetyön liitteessä 1. Kappaleessa viisi tuodaan esille yrityksen projektiprosesseihin liittyviä kehitysehdotuksia.

1.2 Tehtävänasettelu ja rajaukset

Lopputyön aiheena olevan produktion eli projektiprosesseja koskevan ohjeistuksen laatimisen tavoitteena on ollut tiivistää kirjallisessa muodossa yrityksen asiakasprojekteissa toimiville työntekijöille kuvaus siitä mitä yrityksen projektiprosessi on, mitä tahoja siihen osallistuu ja miten asiakasprojekteissa asiakkaan omat ja yrityksen sisäiset prosessit limittyvät toisiinsa. Lisäksi ohjeistuksen tarkoituksena on antaa käytännön neuvoja mitä asiakirjoja erityyppisissä projekteissa tulisi käyttää ja mitä soveltuvia asiakirjapohjia yrityksen sisäisissä järjestelmissä on tarjolla.

Tehtyä ohjeistusta on tarkoitus käyttää niin projektityön ohjaamisessa kuin myös uusien projektien parissa toimivien henkilöiden koulutuksessa. Ohjeistusta laadittaessa on jouduttu myös pohtimaan miten vallitsevia projektinhallintaan liittyviä käytäntöjä on muutettava niin että ne sopeutuvat PRINCE2-projektinhallintamenetelmän viitekehykseen.

Ammatillisen kasvun kannalta opinnäytetyössä on pyritty ymmärtämään mitä PRINCE2-projektinhallintamenetelmä on ja miten menetelmän käyttöä on sovellettu todellisessa yritysympäristössä.

1.3 Viitekehys ja menetelmät

Lopputyön produktion eli yrityksen projektiprosesseja koskevan ohjeistuksen laadinnassa on viitekehysenä käytetty Iso-Britannian valtionhallintoyksikön Office of Government Commerce 'n vuonna 2009 julkaisemaa PRINCE2-projektinhallintamenetelmän käsikirjaa nimeltä ”Managing Successful Projects with PRINCE2” (5th ed. TSO, London).

Produktion toteuttamisessa on menetelmänä ollut projektiprosessin kehitystyöhön liittyvien henkilöiden haastatteluja sekä yrityksen asiakkaille ja omille työntekijöille tehtyjen prosesseja kuvaavien julkaisumateriaalien läpikäynti. Työtä on tehty tiiviissä yhteistyössä yrityksen projektiprosessien kehityksestä vastaavan työntekijän kanssa.

1.4 Käsitteet

Tämän opinnäytetyön tekstissä kohdeyritys on pyritty pitämään anonyyminä. Niinpä yritykseen viitataan asiayhteydestä riippuen mm. termeillä ”ICT-alan yritys” tai ”toimitajayritys”. Useimmiten kuitenkin kohdeyritykseen viitataan yksinkertaisesti termillä ”yritys”.

Opinnäytetyössä PRINCE2-terminologiasta käytetään suomennoksia, jotka on määritelty virallisessa PRINCE2-termien käännöksessä (Boucher 2012). Kun termi ensimmäistä kertaa esitellään tekstissä, pyritään siitä myös suluissa antamaan termin englanninkielinen vastine. Itse uskon tämän käytännön samalla myös paremmin selventävän termin suomennoksen sisältöä.

Englanninkielinen termi ”PRINCE2 Project Management Method” on tässä työssä suomennettu PRINCE2-projektinhallintamenetelmäksi. Sana ”projektinhallinta” voitaisiin myös suomentaa ”projektinohjaukseksi” mutta olen tässä työssä halunnut käyttää Ruuskan (2007, 31) käyttämää luokittelua erillisistä projektin ohjaus- ja toteutusprosesseista, jotka yhdessä muodostavat projektin hallintaprosessin. Mielestäni projektiprosessin jako kahteen osaprosessiin on ollut PRINCE2-menetelmän ”laatijoiden” ajatukseksi ja on yksi erottava tekijä moniin muihin projektinhallinnan menetelmiin nähden.

2 PRINCE2-projektinhallintamenetelmä

2.1 Projekti ja projektinhallinta

Projekti määritellään työksi, joka tehdään kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi (Pelin 2011, 31). Projekteille on luonteenomaista, että niillä on tarkka alku, loppu ja aikataulu toteutusta varten. Projektiin liittyy usein monimutkaisia tehtäviä kuten vaikeasti ennakoitavien riskien arvioimista sekä luovuutta ja erikoisosaamista vaativia tehtäviä. (Artto et al. 2006, 26–27.)

Ruuskan (Ruuska 2007, 63) mukaan väliaikaisen projektiorganisaation luomisen ja projektityön hyödyt ovat:

- voimavarat ja asiantuntemus voidaan kohdentaa selkeiden tavoitteiden mukaisesti
- organisaatiosuhteet ovat mutkattomat ja yksikäsitteiset
- valtaa ja vastuita voidaan jakaa normaalista käytännöstä poiketen
- työmotivaatio lisääntyy uusien ja haasteellisten tehtävien myötä
- tiedonkulku yksinkertaistuu ja tehostuu
- huomio kiinnitetään tuloksiin eikä sääntöihin ja työrutiineihin

Projekti on onnistunut, kun se saavuttaa sille asetetut sisällölliset ja laadulliset tavoitteet sekä valmistuu asetetun projektibudjetin ja aikataulun mukaisesti. Jotta projekteissa onnistuttaisiin, on projektinhallinta ensiarvoisen tärkeää. Projektinhallinnassa yrityksen johto antaa projektille tavoitteet, organisoii resurssit ja valvoo projektia. (Pelin 2011, 35.)

Erityisesti asiakasprojekteja tuottavassa yrityksessä on ensiarvoisen tärkeää, että projektit onnistuvat. Niinpä projektinhallintaa varten on pyritty kehittämään erilaisia menetelmiä ja käytäntöjä. Projektinhallinta voidaan määrittellä tarkoittamaan johtamistapojen soveltamista, joita tarvitaan projektin tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. (Artto et al. 2006, 35.)

Artto (2006, 37–38) luettelee tietoalueet, jotka projektinhallinnan tulisi kattaa:

- projektin kokonaisuuden hallinta, millä tarkoitetaan tavoitteiden määrittelyä, tavoitteiden tarkentamista projektin aikana sekä muutosten hallintaa
- laajuudenhallinta, minkä avulla tuote tai palvelu toteutetaan tehokkaasti ilman ylimääräistä työtä
- aikataulun hallinta, millä varmistetaan että projekti toteutetaan sovitussa ajassa
- kustannusten hallinta, mikä sisältää projektin kustannusarvioinnin, budjetoinnin ja kustannusten seurannan
- resurssien ja henkilöstön hallinta, mikä koskee resurssien oikea-aikaista saata- vuutta, niiden riittävyyttä ja tehokasta käyttöä
- viestinnän hallinta, mikä tarkoittaa tiedon siirtoa ja vuorovaikutusta projektin osapuolten ja sidosryhmien kesken
- riskienhallinta, jossa riskit tunnistetaan ja arvioidaan sekä riskein ottamiseen liit- tyvät toimet suunnitellaan ja toteutetaan
- hankintojen hallinta, mikä tarkoittaa yrityksen ulkopuolisten resurssien etsintää, valintaa ja käyttöä
- laadunhallinta, mikä sisältää laadun suunnittelun, varmistuksen ja valvonnan

Tehokasta projektien hallintaa varten yrityksen tulisi kehittää omia projektijohtamispro- sesseja. Projektijohtamisen kehittäminen pitäisi olla pitemmälle aikavälille jaksotettu prosessi, jossa muutoksen hyväksymistä varten tulisi ottaa mukaan koko henkilöstö. Projektijohtamisen menetelmien sovittamisella yrityksen toimintatapoihin tulee olla organisaation johdon tuki. Muutoshankkeen toteutuksen suunnittelussa tulee käydä läpi ongelmat, kehitystarpeet ja tavoitteet. Organisaation projektijohtamisen hallitsemista voidaan arvioida erilaisia organisaation maturiteettimalleja hyväksikäyttäen. (Pelin 2011, 357–358.)

Tunnettuja projektihallinnassa käytettyjä menetelmiä ovat PMBoK (Project Manage- ment Book of Knowledge) ja PRINCE2 (PRojects In Controlled Environments). Ylei- sesti PMBoK'ia pidetään projektihallinnon merkittävimpänä lähde- teoksena. Se ei kui- tenkaan varsinaisesti ole menetelmä, jossa kuvattaisiin integroidulla tavalla projektinhal-

linnan prosessi. Sen sijaan PMBoK sisältää kuvauksia tekniikoista ja projektinhallintaan liittyvistä yksittäisistä toimintamenetelmistä. (Dooley 2012.) PMBoK on kuitenkin Perlinin (2011, 41) mukaan ”projektinhallinnan laatustandardi”.

PRINCE2-projektinhallintamenetelmälle on leimallista, että se kattaa koko projektinhallintaprosessin, siinä on selvästi kuvattu projektiorganisaation roolit ja vastuut sekä siihen on sisällytetty kattava kuvaus eri projektinhallintaan liittyvistä dokumenteista (Dooley 2012). PRINCE2-projektinhallintamenetelmään kuuluu olennaisena osana periaate, jonka mukaan se on yleisluonteinen projektinhallintamenetelmä eli sitä voidaan soveltaa mille tahansa projektille. Jokaista projektia voidaan siis johtaa PRINCE2-menetelmällä, kuitenkin niin, että menetelmää tulee soveltaa projektin luonteeseen ja ympäristöön sopivaksi. (Office of Government Commerce 2009, 14.)

Toinen PRINCE2-menetelmän yleisluonteisuudesta johtuva erikoisuus on se, että sitä voidaan käyttää minkä tahansa systeemityömallin kanssa. Ruuskan (2007, 31) mukaan projektinhallinta voidaan jakaa erillisiksi johtamis- ja toteutusprosesseiksi, jolloin periaatteessa johtamisprosessi voisi pysyä aina samana toteutusprosesseista ja niiden systeemityömalleista riippumatta. Puhtaassa PRINCE2-menetelmässä projektipäällikön rooli onkin erotettu kehitysryhmän vetäjän roolista. Toisin sanoen projektipäällikön ei tarvitse välttämättä olla projektin toteutusprosessia ja tuotoksen teknisiä ominaisuuksia hallitseva henkilö, vaan hän voi keskittyä ammattimaisesti vain johtamaan projekteja. (Office of Government Commerce 2009, 38.)

2.2 PRINCE2-menetelmän tausta

PRINCE2-menetelmä perustuu alun perin Simfact Systems Ltd – nimisen yrityksen vuonna 1975 luomaan PROMPT II- projektinhallintamenetelmään. PROMPT II oli Ison-Britannian julkishallinnon yksikön Central Computer and Telecommunication Agency (CCTA) käytössä informaatiojärjestelmiin liittyvissä hankintaprojekteissa. Vuonna 1989 valtionhallinnon organisaatiouudistusten myötä CCTA sulautettiin osaksi Office of Government Commerce’a (OGC), joka julkaisi PRINCE-nimisen projektinhallintamenetelmän julkishallinnon informaatiojärjestelmien kehittämistä varten. Vaikka PRINCE oli alun perin suunniteltu informaatiojärjestämiä koskeviin projekteihin, pian

kuitenkin huomattiin, että se soveltui käytettäväksi myös muun tyyppisissä projekteissa. Niinpä vuonna 1996 siitä julkaistiin PRINCE2-nimellä uusi versio, jonka tarkoituksena oli toimia yleisenä projektinhallintamenetelmänä. (ILX Group plc 2013.)

Vuonna 2006 OGC laati uuden PRINCE2-version ja julkaisi PRINCE2-käsikirjan ”Managing Successful Projects with PRINCE2”. Uudessa versiossa oli karsittu pois puhtaasti IT-hankkeita koskeva terminologia sekä menetelmän sisältö oli täysin muutettu vastaamaan yleistä projektinhallintoa. Uusimmassa eli vuoden 2009 tarkistetussa versiossa käsikirjan rinnalle on laadittu myös projektijohdolle suunnattu oma käsikirja ”Directing Successful Projects with PRINCE2”. Ajan myötä PRINCE2-menetelmästä on muodostunut *de facto* -standardi kaikkiin Iso-Britannian julkishallinnon projekteihin. (ILX Group plc 2013.)

PRINCE2 on itsenäinen projektinhallintamenetelmä, mutta sen sisältöä on myös pyritty yhdistämään OGC:n omistamiin muihin prosessinhallintamenetelmiin kuten palveluprosessien hallintaan kehitettyyn ITIL:iin (IT Infrastructure Library) sekä hankkeiden johtamiseen kehitettyyn MSP-menetelmään (Managing Successful Programs). (ILX Group plc 2013.)

PRINCE2-projektinhallintamenetelmä on rekisteröity tuotemerkki mutta sen käyttö on maksutonta ja kaikkien käytettävissä. PRINCE2 perustuu projektinhallinnan parhaisiin käytäntöihin, joita on kerätty tuhansista projekteista sekä lukemattomilta tutkijoilta ja projektien parissa työskenteleviltä henkilöiltä. (APM Group UK 2010.) PRINCE2-projektinhallintamenetelmän käyttöä on luonnehdittu siten että organisaation on turhaa käyttää aikaa ja resursseja kehittääkseen oman projektinhallintamenetelmän, kun ilmainen, toimivaksi todettu menetelmä kuten PRINCE2 on vapaasti saatavissa ja käytettävissä (Graham 2010, 12).

PRINCE2 on ollut alun perin käytössä Isossa-Britanniassa mutta on sieltä levinnyt muualle maailmaan. Euroopassa erityisesti Benelux-maissa PRINCE2 on erittäin käytetty projektinhallintamenetelmä. Hollannissa on esimerkiksi useita akkreditoituja koulutusorganisaatioita. Vertailun vuoksi Suomessa on tällä hetkellä yksi PRINCE2-akkreditoitu koulutusorganisaatio, Wakaru Oy. Hollannissa menetelmän suosiota kuvaa

mm. se, että kaikilla Amsterdamin van Gogh – museon työntekijöillä tulee olla PRINCE2-sertifikaatti. (Isosaari 2013a.)

Pohjoismaissa PRINCE2-menetelmä tuli aluksi käyttöön Tanskan valtiovarainministeriöön, mutta nykyään sen käyttö on laajalle levinnyt myös Norjassa ja Ruotsissa. Ruotsissa mm. IKEA käyttää menetelmää omissa projekteissaan. Suomessa menetelmän käyttö on toistaiseksi suhteellisen vähäistä. Merkittävin yksittäinen PRINCE2-menetelmää käyttävä toimiala ovat valtakunnalliset sairaanhoitopiirit. (Isosaari 2013a.)

Vuonna 2010 PRINCE2-menetelmän omistava julkishallinnon yksikkö Office of Government Commerce liitettiin osaksi Ison-Britannian Cabinet Office'a, joka voidaan määritellä vastaavan Suomen pääministerin alaista valtioneuvoston kansliaa (Government Procurement Service 2013). Heinäkuussa 2013 Cabinet Office ja englantilainen liiketoiminnan prosesseja kehittävä konsulttiyritys Capita plc muodostivat yhteisyrityksen Axelos Ltd'n, jolle myös siirtyi immateriaalioikeudet niin PRINCE2-menetelmään kuin myös muihin Cabinet Office'n tuotteisiin kuten ITIL'iin. Perusteluna yhteisyrityksen perustamiselle on sanottu olevan, ettei valtionhallinto-organisaation ydinosamiinseen kuulu projektinhallinta- ja IT-palvelunhallintamenetelmien kehittäminen. (Kalland 2013.)

Yhteisyritys Axelos Ltd aloittaa toimintansa vuoden 2014 alussa. Tällä hetkellä ei ole vielä annettu tietoa miten Axelos Ltd tulee kehittämään PRINCE2-projektinhallintamenetelmää. Spekulaatioita on, että menetelmästä ilmestyisi mahdollisesti uusi versio vuoden 2015 aikana. Koska PRINCE2-projektinhallintamenetelmä on laajassa käytössä ja sitä aktiivisesti kehitetään Benelux-maissa, saattaa uusi versio saada vaikutteita mm. EU-organisaatioiden projektinhallintamenetelmistä. (Isosaari 2013b.)

2.3 PRINCE2-menetelmän tavoitteet ja käytön periaatteet

PRINCE2-projektinhallintamenetelmä korostaa projektin liiketoiminnallista oikeutusta (Business Case). Liiketoiminnallinen oikeutus, josta suomeksi käytetään myös termiä ”liiketoimintaperuste”, tarkoittaa projektin aikaista jatkuvaa kustannusten, hyötyjen, riskien ja aikataulun arvioimista. Liiketoiminnallisen oikeutuksen arvioinnilla

varmistetaan, että projekti säilyy toteuttamiskelpoisena koko projektin elinkaaren ajan (Boucher 2012).

Prince2-menetelmän lähtökohtana on, että projektin tuotoksilla tulee siis olla hyöty liiketoiminnalle. Tätä yleensä taloudellista hyötyä arvioidaan koko projektin ajan, eli onko hyöty saavutettavissa ja tekeekö projekti elinkaarensa aikana oikeita asioita hyödyn saavuttamiseksi. PRINCE2-projektiin on luotu tarkistuspisteitä, joissa projektijohtoon tulee arvioida onko projekti saavuttamassa haluttuja hyötyjä. Tämän arvioinnin perusteella projektijohto tekee päätökset kannattaako projektia jatkaa. Tärkeää on huomata että PRINCE2-projekti pyrkii saavuttamaan hyötyjä (Benefits) eikä vain tuottamaan suorituksia/tuotteita (Output, Outcome). (Wakaru Oy 2013, 42–44.)

PRINCE2-menetelmää luonnehtivat seitsemän periaatetta (Principles), joiden kaikkien tulee toteutua, jotta projektia voidaan kutsua ”PRINCE2-projektiksi”. PRINCE2-menetelmän periaatteet ovat (Office of Government Commerce 2009, 11–14):

- projektilla tulee olla jatkuva liiketoiminnallinen oikeutus (Continued business justification)
- projekteista saatuja kokemuksia tulee käyttää hyväksi ja niitä pitää välittää eteenpäin (Learn from experience)
- projektissa toimivien henkilöiden roolit ja vastuut tulee määrittää (Defined roles and responsibilities)
- projektia johdetaan vaiheissa (Manage by stages)
- projektia johdetaan poikkeamien kautta (Manage by exception), eli projektin johto puuttuu projektin kulkuun, jos projektin kontrollointia varten määritellyt toleranssit ylittyvät. Projektissa asetetaan toleranssit liittyen toteutusaikaan, kustannuksiin, laatuun, projektin laajuuteen, riskeihin ja muutoksiin.
- keskitytään tuotokseen (Focus on products), mikä auttaa projektin laajuuden hallinnassa
- PRINCE2-menetelmä sovitetaan kuhunkin projektiin sopivaksi (Tailor to suit the project environment)

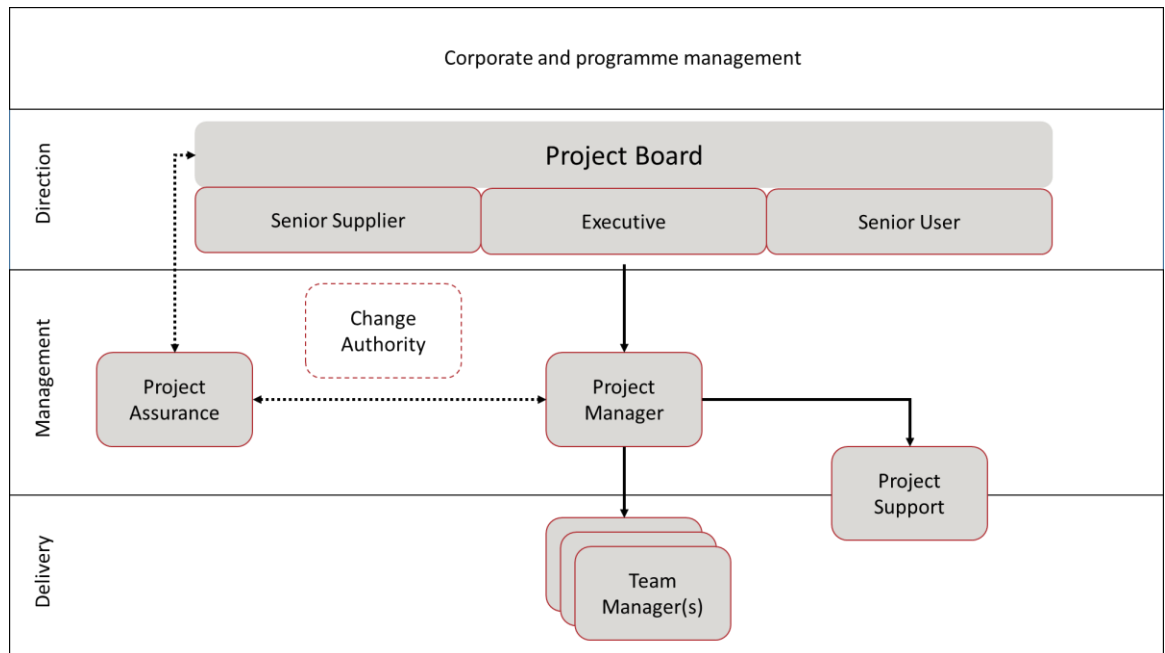
Kuten jo mainittua PRINCE2-projektinjohtamismenetelmää ei ole suunniteltu millekään toimialalle, vaan se toimii yleisenä projektijohtamisen mallina. Se ei myöskään sisällä kuvauksia paljon käytetyistä projektin suunnittelussa ja johtamisessa käytetyistä tekniikoista, kuten esimerkiksi kriittisen polun määrittelystä (Critical Path Analysis) tai Tuloksen arvo - menetelmä (suomeksi käytetään myös termiä "Ansaittu arvo - menetelmä", Earned Value Management). (Hakanen 2011, 24.)

Lisäksi PRINCE2-menetelmä ei käsittele projektien johtamisessa erittäin oleellisia ihmisten välistä kanssakäymistä käsitteleviä taitoja, kuten esimerkiksi johtamistaitoja tai ihmisten motivoimista. Käytäntö on osoittanut että esimerkiksi menestyvä johtaja voi olla luonteeltaan auktoritaarinen tai konsensushakuinen, joten PRINCE2-menetelmän mukaan projektiin sopivasta henkilön luonteesta ja johtamistyylistä ei voida antaa yleispätevää neuvoa. (Office of Government Commerce 2009, 7.)

2.4 PRINCE2-projektiorganisaatio, prosessit ja teemat

Kuten johdannossa mainittu, tässä opinnäytetyössä ei käydä yksityiskohtaisesti läpi PRINCE2-projektinhallintamenetelmää. Menetelmä on suhteellisen laaja ja sisältää esimerkiksi 26 kappaletta niin sanottuja Hallinnollisia tuotteita (Management Products) eli projektin aikana syntyneitä dokumentteja. Tosin, riippuen projektin laajuudesta ja luonteesta, kaikkia dokumentteja ei välttämättä tarvitse käyttää. (Office of Government Commerce 2009, 223–224.)

PRINCE2-projektissa projektiorganisaatio on jaettu kolmelle tasolle: johtamis-, hallinnoimis- ja toteutustaso (kuvio 1).



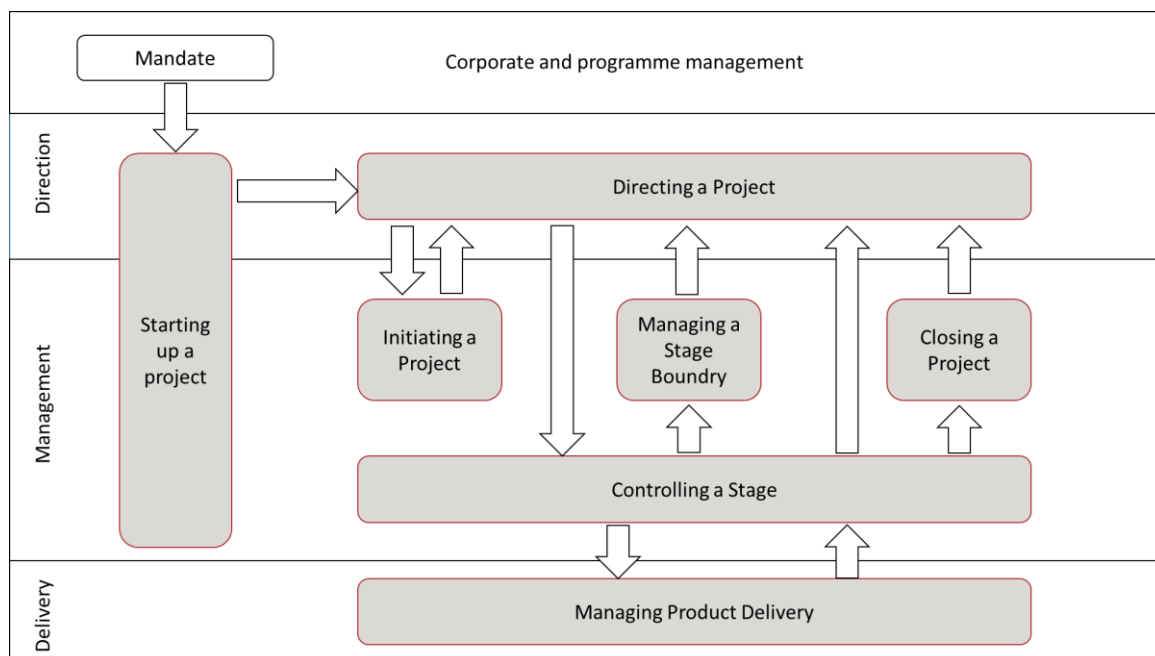
Kuvio 1. PRINCE2-projektiorganisaatio (Office of Government Commerce 2009, 33)

Johtamistasolla (Direction) projektia johtaa johtoryhmä (Project Board), jonka puheenjohtajana ja projektin omistajana toimii liiketoiminnallisesta oikeutuksesta vastaava organisaation edustaja (Executive). Muita johtoryhmän rooleja ovat projektin tuotosten tuottamiseen tarvittavien resurssien omistaja (Senior Supplier) sekä loppukäyttäjää edustava henkilö (Senior User). Kun Executive-roolissa määritelmän mukaan voi vain olla yksi henkilö, voi tuottajan ja loppukäyttäjän edustajana olla ryhmä henkilöitä, jotka esimerkiksi edustavat useita toimittaja- ja loppukäyttäjärühmiä. (Office of Government Commerce 2009, 33.)

Projektin hallinnoimistasolla (Management) projektia vetää projektipäällikkö, joka toimii johtoryhmän alaisuudessa. Hänen vastuullaan ovat mm. projektin tuotosten tuottaminen ja projektin pysyminen asetettujen rajoitteiden sisällä. Hänen vastuullaan on myös saavuttaa aika-, kustannus- ja laatuavoitteet niin, että projektista saadut hyödyt vastaavat projektin alkuperäisiä tavoitteita. Projektipäällikön ”alapuolella” toteutustasolla (Delivery) projektin tuotosten valmistumisesta vastaa kehitysryhmän vetäjä (Team

Manager). Hänen tehtävänä on mm. varmistaa, että tuotokset vastaavat niille asetettuja laatutavoitteita. (Office of Government Commerce 2009, 38.)

PRINCE2-menetelmässä projektin kulku on jaettu seitsemään prosessiin (kuvio 2).



Kuvio 2. PRINCE2-menetelmän prosessit (Office of Government Commerce 2009, 115)

Kaikkia projektin eri vaiheita johdetaan projektin johtoryhmän toimesta (Directing a Project). Projektin valmisteluvaiheessa (Starting Up a Project) luodaan alustava projektin liiketoimintaperusta ja siihen nojautuen arvioidaan kannattaako projektiin ryhtyä. Valmisteluvaiheen tarkoitus on mahdollisimman vähäisellä vaivalla ja ajankäytöllä muodostaa arvio projektin hyödystä ja toteutuksen onnistumisesta. Kun projektin johtoryhmä antaa suostumuksen edetä projektissa, siirrytään projektin käynnistysvaiheeseen (Initiating a Project), minkä aikana tehdään mm. tarkka projektisuunnitelma. (Office of Government Commerce 2009, 113–114.)

Projektin toteutusvaiheet on jaettu hallinnollisiin vaiheisiin (Controlling a Stage) ja tuotteen teknisiin toteutusvaiheisiin (Managing Product Delivery). Hallinnollisten vaiheiden välissä (Managing a Stage Boundary) projektipäällikkö valmistelee ja johtoryhmä suorittaa arvion projektin tilasta (mm. liiketoiminnallisen oikeuden olemassaolo, pro-

jektin edistyminen, riskit, jne.), tekee tarvittavat muutokset projektiorganisaatioon sekä hyväksyy suunnitelmat seuraavaa hallinnollista vaihetta varten. Projektin lopettamisprosessi (Closing a Project) ajoittuu viimeisen hallinnollisen vaiheen loppuun. Lopettamisprosessin tarkoituksena on varmistaa, että projektin tuotokset siirtyvät niiden käyttäjille ja että niistä saatu hyöty organisaatiolle mitataan tai muulla tavalla todetaan. Projektissa on myös tärkeää, että sillä on loppupiste, minkä jälkeen projektiorganisaatio hajotetaan ja resurssit vapautetaan muuhun organisaation toimintaan. (Office of Government Commerce 2009, 113-114.)

PRINCE2-menetelmässä tärkeää roolia näyttelevät nk. Teemat (Themes). PRINCE2:n teemoja ovat (Office of Government Commerce 2009, 17–18):

- Liiketoiminnallinen oikeutus
- Organisaatio
- Laatu
- Suunnitelmat
- Riski
- Muutos
- Edistyminen

Edellä mainitut teemat ovat merkittäviä, koska niiden jatkuva tarkkailu ja huomioonottaminen projektin eri vaiheissa vaikuttavat projektin onnistumiseen, tai vastaavasti niiden laiminlyönti lisää projektin epäonnistumisen todennäköisyyttä (Wakaru 2013, 33).

Teemoista Liiketoiminnallinen oikeutus ja Organisaatio on käsitelty jo aikaisemmin tekstissä. Laatu-teeman merkitys on siinä, että sen avulla voidaan arvioida tuottaako projekti tuotoksia, jotka vastaavat loppukäyttäjän niille asettamia vaatimuksia. Laatu pitää projektin alussa määritellä ja tuotosten laatutason saavuttamista seurataan koko projektin elinkaaren ajan. (Wakaru 2013, 33.)

Suunnitelmat-teema tulee esille myös projektin eri vaiheissa, koska projektin alussa tehtyä projektisuunnitelmaa täydennetään eri hallinnollisia vaiheita koskevilla vaihesuunni-

telmilla (Stage Plan) sekä toteutustason omilla suunnitelmilla (Team Plan). (Wakaru 2013, 33–36.)

Riski-teeman tarkoituksena on tunnistaa, arvioida ja kontrolloida riskiä. Riskillä tarkoitetaan epävarmaa tapahtumaa, joka toteutuessaan vaikuttaa projektin tavoitteiden saavuttamiseen (Boucher 2012.) PRINCE2-menetelmässä riski voi olla sekä negatiivista että positiivista. Positiiviseen riskiin tulee myös varautua ja sen käsittelemiseksi tehdä toimintasäännöt, aivan kuten negatiivisenkin riskin kanssa tehdään. (Wakaru 2013, 56–60.)

Muutos-teeman aiheena on luonnollisesti muutoshallinta. Muutoshallintaa varten PRINCE2-menetelmässä määritellään toimintamallit, jotta muutospyynnöt ja tehdyt muutokset eivät olisi kontrolloimattomia ja sitä kautta mm. projektin laajuutta ei pystytäisi hallitsemaan (Wakaru 2013, 61–63). Edistymisen-teeman tarkoituksena on vertailla toteutuneita tuloksia suunniteltuihin tuloksiin ja sen perusteella arvioida onko projekti etenemässä haluttuun suuntaan. Edistymisen-teemassa oleellista on tuloksiin vaikuttavien poikkeamien tarkkailu ja niihin reagointi PRINCE2-menetelmän toimintatapoja noudattaen. (Wakaru 2013, 48–54.)

2.5 Vertailu PRINCE2-menetelmän ja PMBoK-käsikirjan välillä

Vertailua PRINCE2-menetelmän ja PMBoK Projektitoiminnan parhaat käytännöt – käsikirjan välillä voi perustella sillä, että suurin osa suomalaisten organisaatioiden käyttämistä projektinhallintamenetelmistä perustuu PMBoK-käsikirjan opeille. Samoin projektitoimen kouluopetuksessa yleensä käsitellään PMBoK-käsikirjassa käsiteltyjä teemoja. Menetelmien vertailu tässä yhteydessä valottaa osaltaan myös PRINCE2-menetelmän luonnetta ja mitä menetelmä korostaa projektinjohtamisessa. Lähtökohtaisena yleistykseenä voidaan sanoa, että PMBoK on kattava kokoelma projektinhallintaan liittyviä tekniikoita ja menetelmiä, kun taas PRINCE2 on käytännönläheisempi ohje mitä projektissa tulee tehdä ja missä järjestyksessä asiat suoritetaan. (Office of Government Commerce 2009, 230–231.)

PRINCE2-menetelmä tunnistaa projektiorganisaation ”yläpuolella” olevan yritys- tai hankejohton, joka määrittää projektin tavoitteet sekä osallistuu projektin johtamiseen. PMBoK-käsikirja tunnistaa projektin sidosryhmät mutta ei ota kantaa projektin johtoryhmää korkeampaan projektiyhjaukseen. Projektin johtamiseen liittyen PRINCE2-menetelmässä projektin johtoryhmä on perimmäisessä vastuussa projektin onnistumisesta, kun taas PMBoK-käsikirjan mukaan vastuu projektista on projektipäälliköllä. Projektipäällikkö toimii siis PMBoK-käsikirjan mukaan suhteellisen itsenäisesti. Sitä vastoin PRINCE2-menetelmässä projektin johtoryhmä asettaa mm. laatuun, kustannuksiin ja aikaan liittyviä rajoja (Tolerances), joiden sisällä projektipäällikkö voi toimia itsenäisesti. Jos esimerkiksi kustannukset tai tehtäviin käytetty aika ylittävät annetut rajat, muuttuvat kustannus- ja aikaylitykset ongelmiksi (Issue), jotka viedään johtoryhmän ratkaistaviksi. (Wideman 2002, 3-4.)

PMBoK-käsikirja ottaa vahvasti kantaa ihmisten johtamiseen, minkä PRINCE2-menetelmässä on tietoisesti jätetty pois. Kuten aikaisemmin mainittu, poisjättämistä on perusteltu sillä, että vaikka projektihallinnassa on erittäin tärkeää juuri ihmisten johtaminen, on esimerkiksi hyvän projektipäällikön johtamiskykyjä mahdotonta luokitella niin, että niistä voisi antaa yleispäteviä ohjeita. (Office of Government Commerce 2009, 7.)

PMBoK-käsikirja näkee myös, että hankintatoiminta on oleellinen osa projektiprosessia. PRINCE2 ei ota kantaa projektin tuotosten toteutustapaan, ja koska hankinta katsotaan ”vain” yhdeksi tavaksi tuottaa projektin tuotoksia, ei sitä ole erikseen otettu mukaan menetelmäkuvauksiin. (Wideman 2002, 3.)

Yleisesti voidaan sanoa että PRINCE2 on kirjoitettu enemmän projektin toimittajan/myyjän näkökulmasta, kun taas PMBoK-käsikirja on laadittu projektin omistajan näkökulmasta. (Wideman 2002, 7-8.)

3 PRINCE2-projektinhallinta käytännön ympäristössä

3.1 PRINCE2-menetelmän käyttöönottoprojekti ja sen tavoitteet

Opinnäytetyön kohteena oleva globaali ICT-alan yrityksen Suomen toimipiste toteuttaa projektiliiketoimintaa. Projektiliiketoiminnalla tarkoitetaan projekteihin pohjautuvaa toimintaa, joka palvelee yrityksen päämäärien saavuttamista. Yritys toimittaa asiakkaalle ratkaisuja eli projektit ovat nk. toimitusprojekteja. Ratkaisun toimittajalla on oma projektiorganisaatio ja -suunnitelma. Vastaavasti sama projekti asiakkaan näkökulmasta on investointiprojekti, jossa myös asiakkaalla on oma projektiorganisaatio sekä projekti-suunnitelma. Sopimuksen jälkeen projektin toteutusta varten asiakas ja toimittaja laativat yhteisen projektisuunnitelman ja muodostavat yhteisen projektin johtoryhmän. (Artto et al. 2006, 17–21.)

Projektiliiketoiminnan toimintatapojen kehittämiseksi kohdeyrityksessä aloitettiin keväällä 2012 sisäinen projekti, jonka tarkoituksena oli uudistaa eri liiketoimintayksiköiden käyttämää yhteistä projektinhallintamenetelmää. PRINCE2-projektinhallintamenetelmän etuina yrityksessä katsottiin olevan sen skaalautuvuus erityyppisiin projekteihin ja sen tunnettavuus asiakaskunnan keskuudessa. Lisäksi menetelmä on yhteensopiva Ketteriä menetelmiä käyttävien ohjelmistokehitysmenetelmien kanssa sekä myös yrityksessä käytettyjen palvelunhallinnan viitekehyksen ITIL:in, riskienhallinnan viitekehyksen MoR:n ja hankehallintamenetelmän MSP:n kanssa. ITIL:in lisäksi myös MoR ja MSP kuuluvat samalle Ison-Britannian julkishallinnon yksikölle Cabinet Office, jolle myös PRINCE2-menetelmä kuuluu.

Yrityksen konsernitasolla PRINCE2-menetelmän käytön katsotaan myös tuovan etuja. Menetelmä on käytössä monissa muissa yrityksen maaorganisaatioissa, mikä mahdollistaa paremman globaalin yhteistyön sekä yhteisten tuotteiden ja palveluiden tarjoamisen. PRINCE2-menetelmän katsottiin myös suoranaisesti alentavan projektinhallintamenetelmän ylläpitoon ja koulutukseen liittyviä kustannuksia.

PRINCE2-projektinhallintamenetelmän käyttöönottoprojektin alussa tehdyn SWOT-analyysin mukaan menetelmän käyttöönottoa koskevia yrityksen heikkouksia olivat

organisaation vähäinen PRINCE2-osaaminen sekä mahdollinen suuri investointien tarve tulevaa muutosprosessia silmälläpitäen. Mahdollisuuksina menetelmän käyttöön otossa nähtiin olevan sen tunnettavuudessa asiakkaiden keskuudessa, minkä katsottiin tarjoavan mahdollisuuksia myynnin kannalta. Lisäksi arvioitiin, että yrityksestä voisi kehittyä Suomessa tärkeä PRINCE2-menetelmän kehittäjä, mikä voisi johtaa siihen, että yritys voisi tulevaisuudessa tarjota myös PRINCE2-koulutus- ja konsulttipalveluja. Uhkana ja riskinä menetelmän käyttöönottoprojektin onnistumiselle nähtiin, että organisaation muutosnopeus saattaisi olla liian hidaskäyttöön halutussa aikataulussa. Muita riskejä oli mm. mahdollisuus siitä, että PRINCE2-menetelmää ei sovitettaisi tarpeeksi organisaation toimintatapoja varten ja sen käytöstä tulisi liian jäykkää ja kaavamaisista.

Projektin arvioitiin kestävän vuoden verran. Projektinhallintamenetelmänä käytettiin luonnollisesti PRINCE2-menetelmää. Sisäistä projektia varten perustettiin projektiorganisaatio, jossa toimijoiden roolit ja vastuut sekä projektin laatuvaatimukset lopputuotoksen kannalta määriteltiin tarkasti projektisuunnitelmassa. Yrityksen ulkopuolisena resurssina oli käytössä Wakaru Oy:n antama konsulttiapu. Projektin toteutuksella oli vahva johdon tuki.

Yrityksen projektiprosessin kehityksestä vastaavan työntekijän mukaan PRINCE2-menetelmän käyttöönottoprojekti onnistui suunnitelmien mukaan. Projektin aikataulu ja kustannukset eivät ylittyneet ja projektin tuotokset vastasivat niille asetettuja laatutavoitteita. PRINCE2 on otettu virallisesti käyttöön yrityksen sekä sisäisten että ulkoisten projektien hallinnassa huhtikuusta 2013 lähtien.

3.2 PRINCE2-menetelmän käyttöönottoimenpiteet

Kohdeyrityksessä PRINCE2-menetelmän käytön lähtökohtana on ollut ajatus, että mitä suurempi ja riskialttiimpi asiakasprojekti on kyseessä sitä pikkutarkemmin ja kattavammin PRINCE2-menetelmää tulee soveltaa ja sen hallinnollisia tuotteita käyttää. Kun asiakasprojekti ryhdytään toteuttamaan, tulee projektin sopimussumman lisäksi ottaa huomioon mm. kuinka paljon yrityksen resursseja projektin toteuttaminen tulee tarvitsemaan. Näiden parametrien avulla projekti kategorisoidaan neljään mahdolliseen

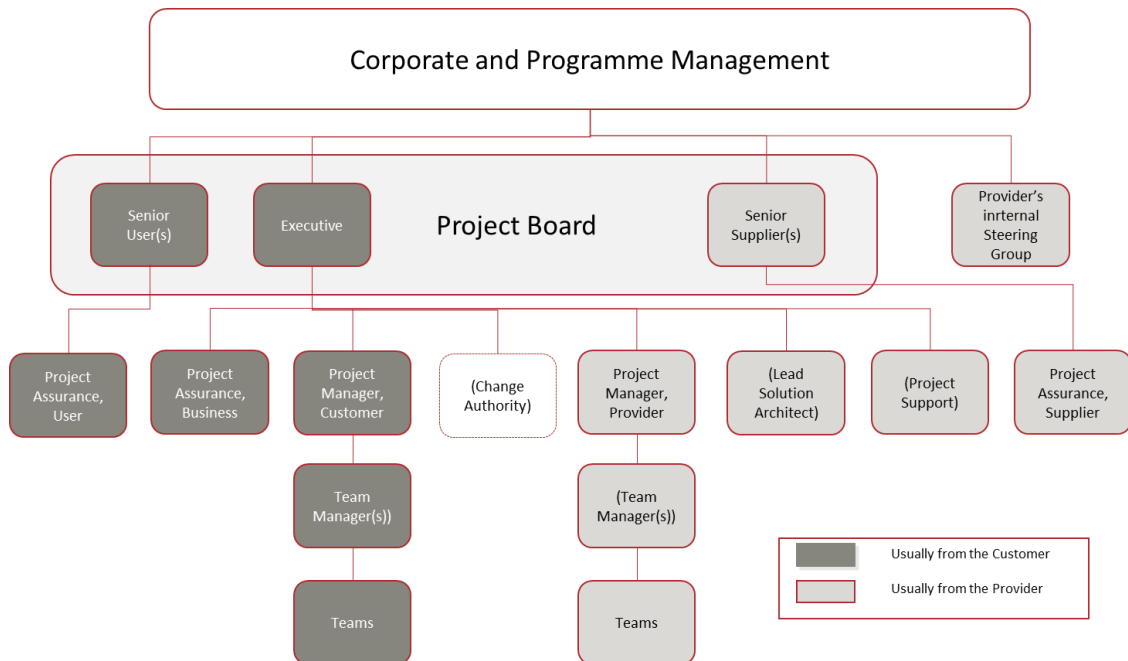
luokkaan. Luokituksen jälkeen käytetään yrityksen kehittämää Excel-pohjaista Sovitusmatriisia, jonka avulla voidaan määrittellä mitä ja missä laajuudessa PRINCE2-menetelmän hallinnollisia tuotteita kyseisessä projektissa käytetään.

Sovitusmatriisin lisäksi yrityksessä on laadittu PRINCE2-ohjeistusta sekä laadittu PRINCE2-mukaisia asiakirjapohjia ja niiden täyttöohjeita. Lisäksi on pyritty keräämään esimerkkimalleja ”oikein” täytetyistä PRINCE2-dokumenteista. Nämä kaikki on kerätty projektipäälliköiden käytössä olevalle projektiprosessia käsittelevälle intranet-sivustolle. Sivustolla on lisäksi prosessikuvauksia, jotka antavat viitettä missä projektivaiheessa mitään dokumenttia tulisi käyttää. Huomattavaa on, että toimitusprojekteissa projektisuunnitelmien ja laatumäärittelyjen kokoaminen alkaa jo tuotteen tai palvelun myyntivaiheessa.

Yrityksessä on lisäksi panostettu projektipäälliköiden ja muiden projektissa toimivien PRINCE2-sertifiointikoulutukseen. Kuten alun perin PRINCE2-menetelmän käyttöönoton tavoitteena mainittiin, koulutus tapahtuu ulkoisen koulutusorganisaation toimesta. Koulutuksen lisäksi yritys on käynnissä ITIL:n ja Lean-ajattelun mukaisia sisäisiä projekteja, joiden avulla pyritään kehittämään yrityksen ohjaus- ja toimintaprosesseja konkreettisina tavoitteina mm. ohjausryhmätoiminnan sekä projektisalkun hallinnan kehittäminen.

3.3 PRINCE2-mukainen projektiorganisaatiomalli

PRINCE2-menetelmän käyttöönottoprojektin tuloksena yrityksen sisäisessä ohjeistuksessa on määritelty PRINCE2-mukainen asiakasprojekteissa käytettävä projektiorganisaatiomalli (kuvio 3).



Kuvio 3. Asiakasprojektin organisaatiomalli (Lähde: yrityksen sisäinen ohjeistus)

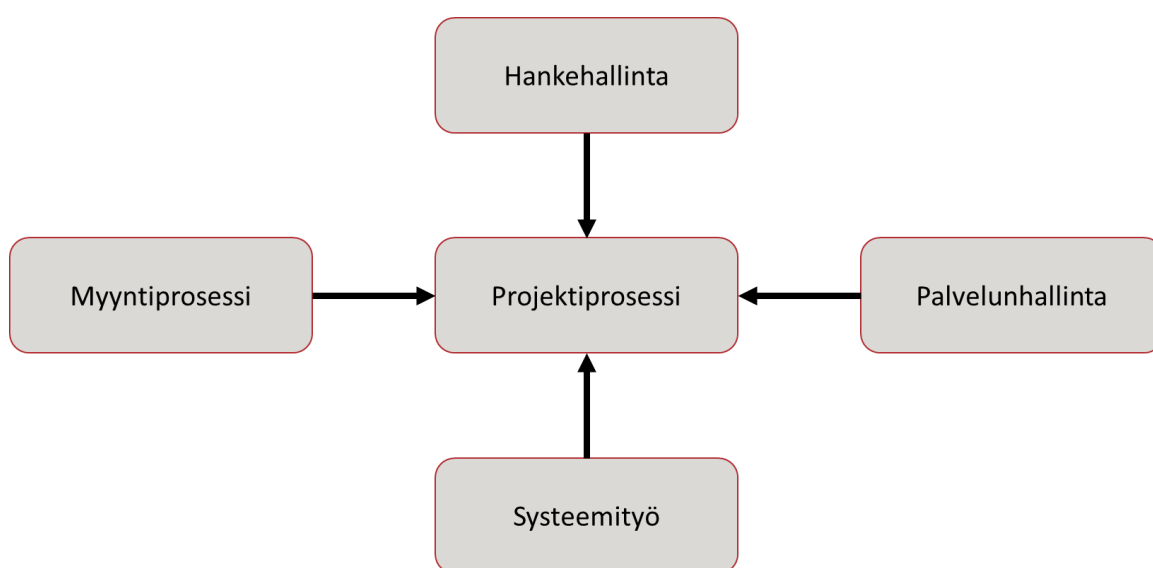
Projektiorganisaatiomallissa on pyritty määrittämään sekä asiakkaan edustajien (Customer) että yrityksen omien edustajien (Provider) roolit projektiorganisaatiossa. Asiakkaan edustaja on projektiorganisaation johtoryhmässä Executive-roolissa, koska asiakas vastaa mm. projektin liiketoiminnallisesta oikeutuksesta. Samoin asiakkaan edustaja on Senior User – roolissa, koska asiakas edustaa tahoja, jolle projekti tehdään ja joka käyttää projektin tuotoksia. Toimittajayritys toimii projektin johtoryhmässä Senior Supplier – roolissa ja vastaa siis tuotoksen tekemisestä. Asiakasprojekteissa toimii yleensä kaksi projektipäällikköä, sekä toimittajayrityksen oma että asiakkaan asettama projektipäällikkö. Käytännössä voidaan sanoa, että asiakasprojekteissa asiakkaan projektipäällikön tehtävänä on varmistaa asiakkaan resurssien saatavuus, kun taas toimittajayrityksen projektipäällikkö johtaa projektin vaiheita ja tuotosten syntymistä.

Toimittajayrityksen projektipäällikköä ohjaa ja valvoo sekä projektin johtoryhmä (Project Board) että PRINCE2-menetelmän ulkopuolinen yrityksen sisäinen ohjausryhmä

(Steering Group). Sisäisen ohjausryhmän tarkoituksena on katselmoida projektipäällikön työtä sekä koordinoida projektin toteutusta yrityksen sisällä eri liiketoimintayksiköiden välillä.

3.4 PRINCE2-projektinhallintaan liittyvät muut prosessit

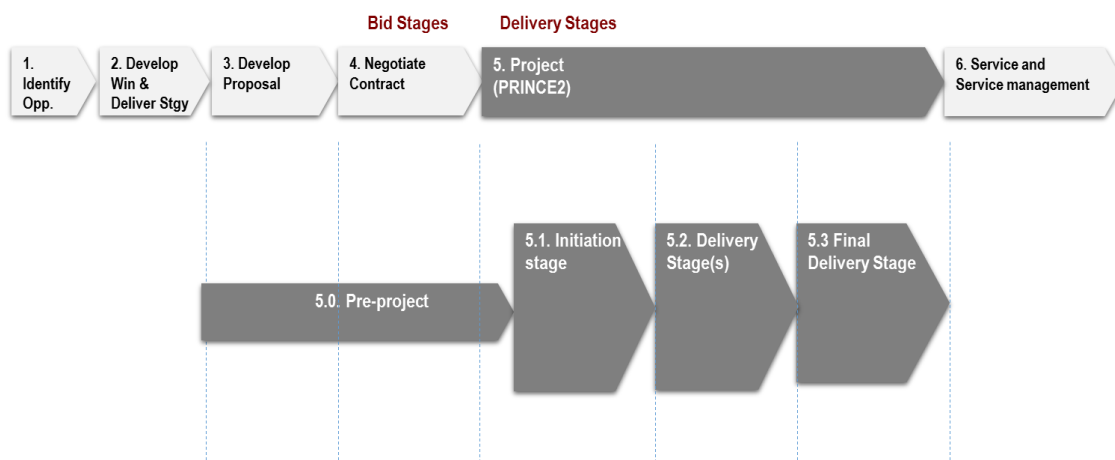
Tarkasteltavan yrityksen sisällä projektiprosessi ei ”elä umpiossa” vaan siihen vaikuttaa organisaation muut prosessit. PRINCE2-projektinhallintamenetelmään voidaan erotella vaikuttavan yrityksen myyntiprosessi, hankehallintaprosessi, palvelunhallintaprosessi sekä eri systeemyön mallit (kuvio 4).



Kuvio 4. Projektin johtamiseen liittyvät prosessit

Asiakasprojekteissa projektiprosessi alkaa jo myyntivaiheessa (kuvio 5). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että projektin ensimmäinen vaihe eli projektinkäynnistäminen (Starting Up a Project) ei toteudu tarkalleen aikaisemmin kuvatun PRINCE2-mallin mukaisesti. Projektin oikeutus, jota PRINCE2-menetelmässä projektin käynnistysvaiheessa käydään läpi, on käytännössä asiakkaan tarjouspyyntö. Projektipäällikkö ja tarjottavan ratkaisun asiantuntijat ovat mukana määrittelemässä projektin sisältöä jo ennen tarjouksen antamista. Kohdeyrityksessä projektin ensimmäistä vaihetta kutsutaan Pre-Project –vaiheeksi. Kyseinen vaihe lakkaa, kun asiakas on hyväksynyt tarjouksen. Tämän jälkeen siirrytään PRINCE2-mukaiseen suunnitteluvaiheeseen (Initiation of Project), jos-

sa mm. tarjouksen liittyvät suunnitelmat tarkentuvat sekä projekti lopullisesti resursoidaan ja aikataulutetaan.



Kuvio 5. Projektin elinkaari asiakasprojektissa (Lähde: yrityksen sisäinen ohjeistus)

Asiakasprojektien projektiprosessi lakkaa siihen kun projektin tuotokset siirtyvät palvelutuotanto-organisaation seurattavaksi. Palvelutuotanto-organisaatio on yleensä vastuussa asiakkaan seurannasta ja seuraa myös siten projektin tuotoksien käyttöä ja niistä syntyvää hyötyä asiakkaalle. Kuten mainittua kohdeyrityksen palvelutuotantoa ohjaa ITIL-viitekehys.

Kohdeyrityksessä yksittäinen projekti kuuluu usein johonkin hankkeeseen. Hanke eroaa projektista siinä, että hankkeella on yleensä tavoitteena liiketoiminnallisten mahdollisuuksien pitkäjänteinen parantaminen. Kun projekti on ajallisesti määritelty eli sillä on selvä alku ja loppu, hankkeella ei ole ennalta määrättyä polkua miten se toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Hanke voi koostua useista projekteista. Voidaankin yksinkertaistusti sanoa, että hankeohjaus on projektien valitsemista ja koordinointia hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Murray 2010, 2.)

Kohdeyrityksen hankeohjauksessa käytetään hyväksi MSP-viitekehystä (Managing Successful Programmes). Vaikkakin MSP- ja PRINCE2-menetelmiä voidaan käyttää omina, itsenäisinä menetelminä, niiden prosesseja on pyritty yhdistämään siten, etteivät ne yhdessä käytettyinä sisältäisi päällekkäisyyksiä (Murray 2010, 3). Murray (2010, 5) on lue- tellut muutamia käytännön esimerkkejä hanke- ja projektijohtamisen rajapinnoista: pro-

jektimandaatti voi tulla hankeohjaukselta, projektiviestintä ulottuu hankejohdolle, projektin Executive-roolissa toimiva henkilö voi olla jäsenenä hankkeen johtoryhmässä, projektin resursointia mahdollisesti koordinoidaan hanketasolla, jne.

PRINCE2-menetelmän soveltaminen perustuu pitkälti myös Ruuskan (2007, 31) esittämälle ajatukselle, että projektinhallinta voidaan jakaa projektin johtamiseen ja projektin toteuttamiseen. PRINCE2-menetelmässä on selvästi erotettu johtamistason prosessit sekä toteutustason prosessit toisistaan. Niiden välille on kehitetty ”rajapinta” eli nk. Työpaketit (Work Packages). Projektia johtava henkilö eli projektipäällikkö antaa projektia toteuttavalle henkilölle eli kehitysryhmän vetäjälle (Team Manager) työpaketteja, joissa tuotoksen ominaisuudet ja laatuvaatimukset on kuvattu. Kehitysryhmän vetäjä hyväksyy työpaketit, kehittää tuotoksen, suorittaa laatu-testaukset ja luovuttaa tuotoksen projektipäällikölle. PRINCE2-menetelmässä projektipäällikön ei periaatteessa tarvitse ottaa kantaa miten tuotos tuotetaan. Näin PRINCE2-menetelmä periaatteessa mahdollistaa saman johtamismenetelmän toimivuuden erilaisten kehitystyössä käytettyjen systeemityön mallien kanssa. (Office of Government Commerce 2009, 183–190.) Kohdeyrityksessä on useita eri liiketoimintalinjoja ja niissä käytetään erilaisia systeemityön malleja. Esimerkiksi sovelluskehitystyössä käytetään hyväksi Ketteriä menetelmiä (Agile Software Development).

Systeemityön menetelmien integroimisessa PRINCE2-projektinhallintamenetelmän kanssa on ollut yritykselle haaste, koska sen lisäksi, että yrityksessä on käytössä useita eri systeemityön malleja, ne kaikki sisältävät myös projektinjohtamiseen liittyviä käytäntöjä. Usein projektipäällikkö toimii projektissa myös kehitysryhmän vetäjän roolissa. Sen sijaan että PRINCE2-menetelmän ja systeemityön eri menetelmien väliltä olisi alusta lähtien ”rankalla kädellä” karsittu päällekkäisyyksiä mm. siten, että projektipäällikön ja kehitysryhmän vetäjän roolit olisi erotettu toisistaan, yrityksessä on toistaiseksi käynnissä asteittaisia muutoshankkeita. Yrityksen sisällä on meneillään mm. sisäisiä kehitysprojekteja, joiden tavoitteena on selkeyttää PRINCE2-menetelmän ja Ketteriä menetelmiä käyttävien sovelluskehitysmenetelmien välistä ”työnjakoa”. Toisaalta on ymmärrettävää, että kohdeyrityksen tapainen projektiliiketoimintaa tekevä yritys lähtee vain vaiheittain muuttamaan projektikäytäntöjään. Projektinhallinta on sellaista yrityk-

sen ydinosuamista, jonka toimivuutta ei haluta vaarantaa hätiköidyllä uusien projektimenetelmien käyttöönotolla.

4 Produktio

Suorittamani produktio kuuluu yrityksen sisäisten toimintamallien parantamiseen ja tehostamiseen liittyvään projektiin Seuraavassa esittelen projektin tavoitteita, omaa rooliani ja tehtäviäni projektin sisällä sekä tähän mennessä saavutettuja tuloksia.

4.1 Produktion tausta ja tavoite

Yrityksessä aloitettiin elokuussa 2013 sovelluskehitysliiketoiminnan sisäinen kehitysprojekti, jonka tarkoituksena on lisätä yrityksen tekemien ”projektien kannattavuutta ja ennustettavuutta kehittämällä organisaatiota ja sen toiminta- ja ohjausmalleja, kasvatamalla osaamista ja yhteistyötä ja selkeyttämällä käytäntöjä.” Kehitysprojektin tehtäväalueet oli jaettu projektipäällikön työn tehostamiseen sekä projektisalkun hallinnan ja projektiprosessien kehittämiseen.

Omat työharjoittelun yhteydessä suorittamani työtehtävät liittyivät sekä projektipäälliköiden ajankäytön tehostamiseen että projektiprosessikäytäntöjen kehittämiseen liittyviin osaprojekteihin. Koska projektipäälliköiden ajankäyttöön liittyvä projekti on tätä opinnäytetyötä laadittaessa marraskuussa 2013 vielä kesken, tämä produktion kuvaus liittyy projektiprosessien kehittämiseen liittyvän ohjeistuksen tekemiseen.

4.2 Projektiprosessiin liittyvä ohjeistus

Projektiprosessin ohjeistuksen laatiminen liittyi tiiviisti PRINCE2-menetelmän käyttöönottoon yrityksen projektinhallinnassa. Uuden projektinhallintamenetelmän myötä organisaatioon on muodostunut tarve ymmärtää mitä uudet tavat toimia vaikuttavat projektipäälliköiden ja muiden projekteihin osallistuvien henkilöiden käytännön tapoihin toimia.

Prosessiohjeistuksen laatiminen lähti liikkeelle periaatteesta, että PRINCE2-menetelmä tulee räätälöidä (Tailor) projektiin sopivaksi. Investointien ja riskien suhteen kokoluokaltaan pieneen projektiin ei kannata käyttää kaikkia PRINCE2-menetelmän toimintamenetelmiä ja laatia kaikkia projektien hallinnoimiseen liittyviä dokumentteja. Niinpä ohjeistuksessa on pyritty määrittelemään mikä on projekti ja miten asiakasprojektit voi-

daan luokitella annettujen kriteereiden avulla kategorioihin, joihin sovelletaan PRINCE2-käytäntöjä eri mittasuhteissa. Näitä projektien luokitteluperusteita erikokoisiin ja eri vaikeustason projekteihin ovat: projekteissa käytetyn teknologia, onko asiakassuhde uusi vai vanha, kuuluuko projektitiimiin henkilöitä useista yrityksen toimipisteistä, projektitoimittajien lukumäärä, projektitiimin koko, projektin hinta, henkilötyöpäivien lukumäärä, projektin kesto sekä liiketoiminnallinen riski.

Ohjeistusta laatiessa on pyritty ymmärtämään mitä projektipäällikkö jokapäiväisessä työssään tekee ja mitä asiakirjapohjia ja sovelluksia hän päivittäin käyttää. Niinpä ohjeistuksen laatimisessa on otettu käytännönläheinen lähestymistapa, minkä tarkoituksena on välttää liikaa PRINCE2-menetelmään liittyvää teorisointia. Oletuksena on, että ohjeistusta käyttävä tuntee PRINCE2-menetelmän. Ohjeistus on kirjoitettu englanniksi, koska yritys tekee konsernitason yhteistyötä Pohjoismaiden ja Viron toimipisteiden kanssa. Ajatuksena on että jatkossa mahdollisesti yrityksen kansainvälisiä projektinhallintakäytäntöjä pyritään yhdistämään.

Ohjeistus on nähtävissä liitteessä 1. Ohjeistus on julkaistu yrityksen intranet-sivuilla.

5 Tulokset ja johtopäätökset

Tuloksia ja johtopäätöksiä koskeva kappale tarkastelee opintoihini liittyvän työharjoittelun aikana valmiiksi saatua työtehtävää eli projektiprosessia koskevan ohjeistuksen laatimista.

5.1 Produktion tulosten hyödynnettävyys

Produktion tuloksena oleva ohjeistuksen hyödynnettävyys yrityksen sisällä on merkittävä, koska ohjeita laatiessa on jouduttu yrityksen eri tahojen välillä miettimään miten PRINCE2-projektinhallintamenetelmää sovelletaan yrityksen sisäisissä ja ulkoisissa projekteissa. Samoin ohjeistukselle on olemassa tarve organisaation sisällä, koska uuteen projektinhallintamenetelmän käyttöön liittyy aina toimintatapojen muutoksia. Ohjeistus selventää projekteissa toimiville henkilöille miten PRINCE2-menetelmä sovelletaan yrityksen projektiprosessiin. Ohjeistuksen tärkeänä funktiona on myös toimia koulutusmateriaalina uusia projektipäälliköitä tai muita projekteissa toimivia henkilöitä ajettaessa sisään yrityksen toimintamenetelmiin.

5.2 Produktiota koskevat johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Projektiprosesseja koskeva ohjeistus muuttuu jatkuvasti siitä annetun palautteen perusteella. Ohjeistusta ollaan vasta tuomassa organisaatioon ja siitä saatu palaute on toistaiseksi ollut vähäistä. Ohjeistusta tullaan siis jatkossa tarkentamaan ja muokkaamaan.

Perustuen siihen mitä itse PRINCE2-menetelmästä olen oppinut ja miten yrityksessä menetelmä on otettu käyttöön, omana näkemyksenäni on, että yrityksessä projektinhallinta kannattaisi selvemmin jakaa projektin johtamiseen ja projektin toteuttamiseen. Nykyään käytännössä projektipäällikkö vastaa sekä projektin johtamisesta että projektin tuotosten toteuttamisesta. Johtamisen ja toteuttamisen välinen kahtiajako on kirjoitettu PRINCE2-menetelmän sisään siten, että projektin johtamisesta on vastuussa projektipäällikkö ja projektin toteutuksesta on vastuussa kehitysryhmän vetäjä. Yhteydenpito näiden kahden projektin hallintatason välillä tapahtuu rajapintojen avulla eli PRINCE2-menetelmässä työpaketien avulla. Näin yhtä ja samaa johtamiskäytäntöä voitaisiin käyt-

tää erilaisten toteutuksissa käytettävien systeemityömallien kanssa. Nyt näyttää siltä, että yrityksessä PRINCE2-projektinhallintamenetelmää pyritään sovittamaan erikseen jokaisen eri toteuttamismenetelmän sisään. Seurauksena on, että samassa projektissa käytettyjä eri liiketoiminta-alueiden systeemityömallia, joihin kuhunkin sisältyy siis oma projektinjohtamismalli. Jos yrityksen käyttämistä systeemityömallista olisi karsittu projektin johtamiseen liittyvät elementit ja yhdistetty ne PRINCE2-projektinhallintamenetelmän alle, olisi todennäköisesti eri liiketoiminta-aloja, kuten sovelluskehitys ja järjestelmäpalvelut, koskevat projektit tehokkaammin johdettavissa.

Toinen huomioni yrityksen projektityön käytäntöihin on, että yrityksen projektiprosesseista puuttuu PRINCE2-menetelmässä mainittu Projektituki-rooli (Project Support). Kyseessä on projektiryhmään kuuluva henkilö, jonka tehtävänä on avustaa projektipäälliköitä heidän työssään. Projektipäälliköiden ajankäyttöä koskevan sisäisen kehittämissuorituksen alkukokouksissa on tullut ilmi, että projektitukihenkilön käyttö esimerkiksi jaettuna, eri projekteissa käytettynä resurssina voisi olla nopeasti käyttöönotettava projektipäällikön työtä tehostava toimenpide. Konkreettisina esimerkkeinä projektitukihenkilön toimenkuvasta voisivat olla projektityökalujen ja -työtilojen käyttöön liittyvä opastus ja kouluttaminen sekä työkaluihin liittyvien lupien hankinta uusille projektityöntekijöille, projektiprosessiin liittyvän intranet-sivuston ylläpito ja kehittäminen, PRINCE2-asiakirjapohjien ylläpito, asiakkaalle meneviin raportteihin liittyvän datan kokoaminen ja muuttaminen haluttuun muotoon, asiakkaalle menevän raportoinnin kieli- ja ulkoasun tarkastaminen sekä projekteihin liittyvän tietämuskannan (Knowledge base) ylläpito.

5.3 Opinnäytetyön eteneminen ja oppiminen

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen keväällä 2013. Opinnäytetyön aihe, PRINCE2-projektinhallintamenetelmä, löytyi melko helposti oman projektinhallintaan liittyvän kiinnostukseni pohjalta. Olin Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa suorittuihin opintoihini liittyen opiskellut projektinhallintaa mutta en omasta mielestäni ollut saanut riittävästi tietoa tai neuvoa miten projektinhallinta menetelmänä todellisessa tilanteessa toimii. Vasta tutustuttuani PRINCE2-menetelmään tunsin, että olin löytänyt projektinhallintatyökalun, joka on loogisesti etenevä ja järkeenkäypä sekä myös pragmaattinen.

Opintojen aikana läpikäyty PMBoK-käsikirjan parhaat käytännöt eivät mielestäni antaneet neuvoa siitä mitä projektipäällikön pitää projektin alussa tehdä ja miten projektin hallinta etenee niin että projekti tuntuu olevan projektipäällikön ”hallussa”.

Opinnäytetyöni tarkoitus oli selvittää itselleni miten PRINCE2-projektinhallintamenetelmä toimii käytännössä. PRINCE2-menetelmä on melko uusi Suomessa ja siksi suhteellisen vähän käytetty. Halusinkin päästä suorittamaan opintoihin liittyvää työharjoittelua yritykseen, jossa käytännössä sovelletaan PRINCE2-menetelmää. Pääsin suorittamaan työharjoittelua ICT-alan yritykseen, joka on tällä hetkellä yksi tärkeimmistä PRINCE2-menetelmän käyttäjistä Suomessa. Lisäksi mielenkiintoista oli suorittaa harjoittelu tilanteessa, jossa PRINCE2-menetelmän käyttö yrityksessä on melko uutta, ja sen mukaisesti toimintatavat ovat vasta muotoutumassa.

Opinnäytetyössä esitellyt yrityksen toimenpiteet PRINCE2-projektinhallintamenetelmän käyttöönotosta on kerätty yrityksen sisäisestä materiaalista sekä tekemällä haastatteluja niin projektiprosessista vastaavan työntekijän kuin useiden yrityksen projektipäälliköiden kanssa. Opinnäytetyössä on tietoisesti jätetty mainitsematta haastateltujen henkilöiden nimet, jotta yrityksen anonymiteetti säilyisi.

Itse produktio eli yrityksen projektiprosesseja koskevan ohjeistuksen laatiminen PRINCE2-projektinhallintamenetelmän viitekehystä käyttäen eteni suunnitellussa aikataulussa. Kuten mainittua, ohjeistus on julkaistu yrityksen intranet-sivuilla ja on siellä projektityössä toimivien työntekijöiden saatavilla. Jatkossa ohjeistus tulee muuttumaan saadun palautteen perusteella sekä yrityksen projektiprosesseja koskevien toimintatapojen jatkuvan tarkastelun ja menetelmiä koskevan hienosäädön vaikutuksesta.

Olen opinnäytetyötäni tehtäessä sekä työharjoittelun aikana oppinut paljon sekä PRINCE2-menetelmän teoriaan että sen käytännön tulkintaan liittyviä asioita. Teoriataustasta opin paljon Wakaru Oy:n järjestämän PRINCE2 Foundation – tason koulutuksen aikana. Koulutuksen lopuksi suoritin ja läpäisin PRINCE2 Foundation sertifikaatti – testin, joten teoriassa minulla on tarpeellinen osaaminen toimiakseni PRINCE2-projekteissa. Käytännössä en ole vielä päässyt toimimaan PRINCE2-menetelmää käyttävässä projektissa. Toistaiseksi olen harjoitteluni aikana toiminut ”ulkopuolisena

tarkkailijana” PRINCE2-menetelmää liittyvää ohjeistusta laatiessani. Toivottavasti jatkossa pääsen hyödyntämään kaikkea oppimaani projektinhallinnan kiehtovassa maailmassa.

Lähteet

APM Group UK. 2010. International Research Confirms PRINCE2 Framework and PRINCE2 Advantages Underpin Project Success. PR Newswire, Sep 9, 2010.

Artto, K., Martinsuo, M., Kujala, J. & Sinivuori, E. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki.

Boucher, C. 2012. PRINCE2 2009 Glossary of Terms - Finnish. Translator: Wakaru Oy.

Dooley, A. 2012. Competitive or complementary? APMG-International. Luettavissa: <http://blog.apmg-international.com/index.php/2012/09/24/competitive-or-complementary/>. Luettu 8.10.2013.

Government Procurement Service. 2013. History. Luettavissa: <http://gps.cabinetoffice.gov.uk/about-government-procurement-service/about-government-procurement-service/history>. Luettu: 25.10.2013.

Graham, N. 2010. PRINCE2 for Dummies. 2. edition ed. John Wiley & Sons, Ltd. Chichester.

Hakanen, T. 2011. Diplomityö. Projektinhallinnan ja kustannus seurannan kehittäminen teollisuuden alihankkijayrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto.

Helsingin Sanomat. 2013. Sanoma keskittyy Suomeen ja Hollantiin. 1.11.2013. A26.

ILX Group plc. 2013. What is PRINCE2? Luettavissa: <http://www.prince2.com/what-is-prince2>. Luettu: 2.10.2013.

Isosaari, T. 2013a. Wakaru Oy. Haastattelu 25.9.2013.

Isosaari, T. 2013b. Wakaru Oy. Haastattelu 24.10.2013.

Kalland, B. 2013. ITIL myydään - mitä se tarkoittaa sinulle?. Luettavissa <http://www.tietoviikko.fi/viisaat/tieturi/itil+myydaan++mita+se+tarkoittaa+sinulle/a894974>. Luettu: 25.10.2013.

Murray, A. 2010. Using PRINCE2 and MSP together.

Office of Government Commerce. 2009. Managing successful projects with PRINCE2. 5th ed. ed. TSO. London.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. uud. p. ed. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin. Helsinki.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa : suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. tark. p. ed. Talentum. Helsinki.

Wakaru Oy. 2013. PRINCE2 Foundation -koulutuskäsikirja. Elzas Consultancy BV, Crown copyright 2009. Käytetty PRINCE2-Foundation -koulutuksen yhteydessä 25-27.9.2013.

Wideman, M. 2002. Comparing PRINCE2 with PMBok. AEW Service, Vancouver, BC, Canada.

Liite 1: Yrityksen projektiprosesseja koskeva sisäinen ohjeistus

(salainen)